

RBGP

Revista Brasileira de Gerenciamento de Projetos

Metodologia de gerenciamento de projetos por resultados, uma proposta estratégica e singular

Sérgio Marangoni
Pollyana de Freitas Andrade

Método ágil de iterações para gerenciamento de projetos de inovação priorizando prazo

Roberto Philippi Füllgraf
Luís Gonzaga Trabasso

Inovação na gestão de portfólios na área pública: sustentabilidade por meio do monitoramento de indicadores

Fernanda Cypriano Soares, Simone Reis D'Almeida, Maria Carolina Gomes de Souza

Uso das boas práticas de gestão de portfólio de projetos em bancos brasileiros

Cláudio Luís Carvalho Larieira
Alberto Luiz Albertin

Um novo método para a categorização de planos de projeto

Ricardo Pinto, Flavia Cristina Bernardini,
Ricardo Marcacini, Solange Rezende

A inserção de princípios sociais de sustentabilidade na gestão de projetos – um estudo de caso na área pública

Fernanda Cypriano Soares
Simone Reis D'Almeida

Como gerenciar o projeto de um grande evento dentro da esfera pública

José Candido Muricy, Beatriz Cunha de Vasconcellos, Gabriela Santoro de Castro, Lúcia Helena Mazoni Couto, Luciana Duarte March Detoie

A centralização administrativa através do escritório de projetos como ferramenta no apoio a decisões da governança corporativa

Robson Danúbio da Silva César, Ricardo Garrido Schwach, Alessandro Marco Rosini

Colaboração de Artigos

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 por meio 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 à linha editorial da revista.

Os artigos devem ser enviados ao Conselho Editorial da RBGP pelo e-mail:

artigos@pm21.com.br ou para o endereço:

A/C Revista Brasileira de gerenciamento de projetos (RBGP)

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

Os artigos enviados são de responsabilidade exclusiva dos autores.

www.rbgp.com.br

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 conteúdos 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 A4, Margens de 2 cm, 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>. <Pagina>
 - As figuras e tabelas devem ser numeradas e apresentarem legenda concisa e clara. As fontes dos dados devem ser mencionadas;
 - Referencias 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 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 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 3 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 5 linhas; endereço para correspondência.

Revista Brasileira de Gerenciamento de Projetos

Volume 13 - Número 3
Novembro 2014

SUMÁRIO

.....
P. 05 Metodologia de gerenciamento de projetos por resultados, uma proposta estratégica e singular

.....
P. 19 Método ágil de iterações para gerenciamento de projetos de inovação priorizando prazo

.....
P. 25 Inovação na gestão de portfólios na área pública: sustentabilidade por meio do monitoramento de indicadores

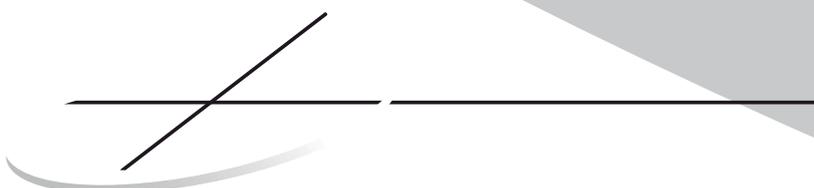
.....
P. 31 Uso das boas práticas de gestão de portfólio de projetos em bancos brasileiros

.....
P. 37 Um novo método para a categorização de planos de projeto

.....
P. 43 A inserção de princípios sociais de sustentabilidade na gestão de projetos – um estudo de caso na área pública

.....
P. 49 Como gerenciar o projeto de um grande evento dentro da esfera pública

.....
P. 57 A centralização administrativa através do escritório de projetos como ferramenta no apoio a decisões da governança corporativa



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

Douglas Balduino Guedes da Nóbrega

Thiago Ayres de Araujo Castro

Rogério Dorneles Severo

Nikolai Dimitrii Braga de Albuquerque

Ricardo Barcelos Reis

Conselho Editorial para essa edição

Adriano Neves, Prof. - FIA/USP

Aguinaldo Aragon Fernandes, Prof Dr - FIA/USP

Aldo Artur Belardi, Prof Dr - FEI/SP

Alessandro La Neve, Prof Dr - FEI/SP

Alessandro Rossini, Prof Dr - FMU/SP

Alexandre Martins Barros, Prof Dr - FIEMG

Armando Terribili Filho, Prof Dr, PMP - FAAP

Artur A Szabo PMP - FGV

Carlos Gimenes, Prof Ms - FIAP

Claudio Albano, Prof Ms - UNIPAMPA

Conceição Vieira, Profa. MSc - UNIFACS

Eduardo Freire, Prof Msc - FANOR

Eliseu Castelo Branco, Prof Dr - Estácio do Ceará

Enock Godoy de Souza, Prof Dr - FIAP

Giancarlo S R Pereira, Prof Dr - USP

Gregorio Bittar Ivanoff, Prof Msc - PUCSP

Haroldo Mamede C. Simões, Prof - Faculdade Pitágoras

Igor Pinheiro L. de Sales Cabral, Prof Dr, PMP - UFRN

João Pedro Albino, Prof Livre Docente - UNESP

José Alberto Carvalho dos Santos Claro, Prof Dr - UNIFESP

Laura Gallucci, Profa Ms - ESPM

Lawrence Koo, Prof Dr - PUCSP

Mauro Ohara, Prof Msc - Unifeo

Nilton de Paula Pereira, Prof Ms - Uni-FACEF

Nilton Mattos, Prof - Flamingo

Nilton Nunes Toledo, Prof Dr - USP

Onófrio Notarnicola Filho, Prof - FGV

Orlando Cattini, Prof Dr - FGV

Raphael Albino, Prof - SENAC

Renato Cafruni, Prof Ms - Uninove

Renato Costa, Prof. Doutorando - USP

Riccardo Rovai, Prof. Dr. - FIAP/Mauá

Rodrigo Cavalcanti Prof Dr - UFC

Roque Rabechini Junior, Prof. Dr. - Uninove

Rosaria Russo, Prof Dra - USP

Sandra Lima, Profa. MsC. - UNIFOR

Sidney Chaves, Prof. - PUCSP

Valter Castelhandó Oliveira, Prof. Dr. - Anhanguera

Violeta Sun, Profa Dra - USP

Revisor

Ana Carolina J C Marangoni

Jornalista Responsável

Roberta C. A. de Sousa Cosmo

Registro Profissional nº 65349

Gráfica

Gráfica Positiva

Fone:(61) 3344.1999

Periodicidade

Semestral

Tiragem

3000 exemplares

Assinaturas / Exemplares atrasados

assinerbgbp@pm21.com.br ou

Tel.: (41) 3016-2101

Preço do exemplar: R\$ 20,00

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

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

Os artigos são de responsabilidade exclusiva dos autores.

www.pm21.com.br

pm21@pm21.com.br

Rua Iapó, 118 cj - C - Alphaville Graciosa

Cep 83327-075 Pinhais - PR

Tel: (41) 3016-2101

Fax: 3016-2102

Editorial

Desde a sua criação, a Revista Brasileira de Gerenciamento de Projetos – RBGP busca sempre aperfeiçoar e inovar, levando aos seus leitores um conteúdo de qualidade, capaz de auxiliar na gestão de projetos e de pessoas, em seus mais variáveis âmbitos.

E com esse intuito de sempre levar o que há de excelente para os nossos leitores, após diversos estudos, inovamos o projeto gráfico, afim de aprimorar a leitura, e assim, tornando-a mais agradável.

Nessa edição, a RBGP trouxe sete melhores artigos apresentados no 9º Congresso de Gerenciamento de Projetos e mais um exclusivo sobre a metodologia de gerenciamento aplicada em um plano de desenvolvimento regional com impacto ambiental. Eles trazem informações atuais, capazes de auxiliar e dar sustentabilidade aos projetos da esfera pública e privada.

Além disso, trouxemos breves informações sobre o 10º Congresso de Gerenciamento de Projetos que acontecerá em junho do ano que vem. Programe-se!

Estamos certos que a junção desses trabalhos apresentados será de grande valia para aqueles que desejam investir no gerenciamento de projetos em suas instituições.

Boa leitura!

Equipe Editorial

METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS POR RESULTADOS, UMA PROPOSTA ESTRATÉGICA E SINGULAR

Sérgio Marangoni
Pollyana de Freitas Andrade

Resumo

O artigo visa apresentar proposta de metodologia de gerenciamento de projetos voltado a resultados sociais, econômicos e ambientais. A proposta metodológica foi construída à luz do conceito de Nova Economia, mediante a qual organizações são pressionadas a se posicionarem de forma flexível e inovadora no contexto das relações mercadológicas permeadas pela tecnologia da informação, fluidez da comunicação e valorização de ativos intangíveis. Voltada a instituições privadas que realizam investimento social e ao setor público que, por natureza, visa agregar resultados à sociedade, a metodologia apresentada agrega as melhores práticas em gerenciamento de projetos e processos, métodos de construção e implementação da estratégia e técnicas baseada em análise multicriterial, as quais conferem seu caráter flexível. O arranjo proposto apresenta-se como estratégico e singular devido ao elevado potencial de responder ao contexto da Nova Economia e de ser customizado para cada demandante específico.

Palavras-chaves: gerenciamento de projetos e de processos, estratégia, investimento social privado, políticas públicas.

1.Introdução

O cenário atual da Nova Economia consiste em um conjunto de inovações institucionais, na forma de nova configuração macroeconômica, que tem como meio e motor a evolução das tecnologias da informação e comunicação (ARGANDONA in ZANINI et al, 2009). Zanini et al (2009) ressalta a importância de as organizações fazerem uso intensivo do conhecimento com principal fator de produção a fim de adicionar valor aos fatores tradicionais e de se adaptarem a esta nova realidade.

Agregado a este cenário, nota-se a crescente preocupação por parte da sociedade em relação ao meio ambiente e a problemas sociais. Neste contexto, a sociedade torna-se stakeholder importante no processo do engajamento no desenvolvimento sustentável por parte do setor privado e do setor governamental, uma vez que passa a pressionar estes setores a adequarem a produção a matrizes mais limpas e a definirem estratégias de retornos sociais, econômicos e ambientais positivos.

No âmbito privado, observa-se o conceito de investimento social privado, o qual se caracteriza pela emergência da percepção de retornos advindos de práticas socialmente responsáveis realizadas por empresas. Essa percepção centra-se num conceito mais amplo: responsabilidade social empresarial, segundo o qual a prática social direciona-se ao público interno e externo de uma organização (FILHO, 2008).

Nota-se que investimento social privado pode ser caracterizado como um ramo da responsabilidade social uma vez que esta última agrega o conjunto de ações, de cunho social, voltadas a diversos públicos de interesse da empresa. De forma convergente, investimento social privado apresenta-se com um recorte deste grupo de ações

direcionado a um público específico: a comunidade.

Filho (2008) ressalta o retorno de imagem advindo de investimentos em responsabilidade social, assim como o incremento em capital humano quando os investimentos são direcionados ao público interno. Em ambos os casos há aumento das vantagens competitivas da empresa. O autor ressalta ainda que, especificamente o investimento social privado, é utilizado por empresas que geram maiores externalidades negativas, como a indústria do tabaco, para reduzir a rejeição popular e de legisladores ao negócio.

No âmbito das discussões sobre responsabilidade social, o conceito investimento social privado surgiu, no Brasil, na década de 90 como forma de designar a atuação social estruturada do setor privado, a qual se distanciava do conceito tradicional de filantropia. As discussões que levaram à criação deste conceito ocorreram no âmbito do Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE) e do Instituto do Investimento Social (IDIS) (NOGUEIRA e SCHOMMER, 2009).

Segundo Souza (2011) o termo Investimento Social Privado teve origem com o intuito de caracterizar um novo modelo de filantropia, o qual se afastava da filantropia tradicional relacionada, estritamente, à igreja, ou assistencialismo e à caridade. O debate em torno do tema instigou o início de desenvolvimento de metodologias que aperfeiçoassem o modo pelo qual o setor privado aplica recursos financeiros na esfera social.

No âmbito público, é notória a demanda por parte da sociedade para que os gestores não apenas se atentem com disciplina aos escassos recursos orçados como também otimizem a aplicação destes recursos em políticas que gerem resultados (CASTELLI e SANTOS, 2004). Frey (2000) observa que o “descobrimento” da questão ambiental como uma política setorial peculiar levou a transformações significativas dos arranjos institucionais em todos os níveis da ação estatal, incluindo a sociedade como novo ator do processo político.

Políticas públicas consistem, por natureza, em conjunto de ações que enfatizam o papel do setor da solução de problemas. As várias definições na literatura são estudadas por Souza (2006), ressaltando a de Peters (1986) que considera políticas públicas como a soma das atividades dos governos, que agem diretamente ou através de delegações, e que influenciam a vida dos cidadãos e de Laswell (1958), o qual aborda que decisões e análises nesta área implicam responder às seguintes questões: quem ganha o quê, por que e que diferença faz.

Constata-se que políticas públicas é o meio pelo

qual o setor público age, e que este, atualmente, não apenas afeta os cidadãos mas implica em seu envolvimento em todo o processo. Essa concepção é incorporada pelo conceito de governança participativa, a qual enfatiza a necessidade de aumentar o grau de interação entre os diversos atores sociais. Neste sentido, o fomento à participação torna-se tarefa fundamental do governo (FREY, 2004).

É no ambiente de consolidação da governança participativa e fortalecimento do papel do Estado como promotor de resultados finalísticos, na esfera pública, e da emergência da responsabilidade social, na esfera privada, que a metodologia de gerenciamento de projetos por resultados foi desenvolvida. O arcabouço metodológico foi implementado no âmbito do Plano de Desenvolvimento Regional Sustentável do Xingu (PDRSX), possibilitando a demonstração dos resultados desta proposta. O trabalho mostra, portanto, o formato genérico passível de ser replicado e o formato implementado em seus detalhes.

2. Referencial Teórico

2.1 Mapas estratégicos e Balanced Score Card (BSC)

Mapas Estratégicos descrevem a lógica da estratégia, mostram os objetivos dos processos e elencam os ativos intangíveis necessários para respaldá-los (NORTON e KAPLAN, 2004). O Mapa estratégico é elaborado a fim de delinear os principais objetivos que devem ser considerados para que o gerenciamento dos projetos seja direcionado ao alcance das principais demandas das partes interessadas.

Nota-se, portanto, que as principais demandas identificadas são transcritas como objetivos estratégicos no âmbito de perspectivas. A Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento apresenta dois conjuntos de objetivos: um focado no desenvolvimento do capital humano e outro focado na gestão da informação e do conhecimento. A Perspectiva Interna é direcionada pelo objetivo de atingir elevado desempenho dos projetos gerenciados e demonstra o que a Organização deve fazer para que possa gerar valor às partes interessadas. Por fim, a Perspectiva da Sociedade demonstra o que a sociedade espera.

O Balanced Scorecard, por sua vez, traduz os objetivos do Mapa Estratégico em indicadores e metas. Trata-se de um sistema que considera não somente indicadores financeiros, mas também não financeiros oriundos da estratégia da organização. A comunicação, fundamentada no gerenciamento das metas estabelecidas, permite a realocação de recursos físicos, financeiros e humanos por parte dos gestores a fim de atingir objetivos estratégicos (NORTON e KAPLAN, 2004).

As transferências de valores dos ativos tangíveis da organização para os ativos intangíveis modelam as novas empresas, as quais se fundamentam em paradigmas do conhecimento e do capital intelectual e, conseqüentemente, apresentam novas formas de organização, de estruturação, de sistemas e de processos (ANGELONI E FERNANDES, 2000).

O contexto atual da era do conhecimento esclarece as razões pelas quais o número de instituições projetizadas tem aumentado assim como os motivos pelos quais os projetos consideram cada vez mais ativos intangíveis e menos ativos tangíveis. A metodologia proposta alinha-se a esse contexto ao apresentar, como núcleo, Mapas Estratégicos e Balanced Scorecard. O gerenciamento de projetos é compreendido como uma iniciativa estratégica que se alinha a todo o arcabouço de objetivos macros, metas e indicadores.

2.2 Gerenciamento de Projetos de acordo com a Nova Economia

O contexto da implementação de projetos por determinada organização considera anseios em promover mudança com base em ações com início, meio e fim que tenham perpetuidade em termos de impactos. Entretanto, uma organização pode explorar melhores resultados se aprimorar seus processos de gerenciamento orientados à adaptação à Nova Economia (SILVEIRA, 2008).

O contexto da Nova Economia enfatiza a necessidade de repensar o gerenciamento de projetos. O seu contraponto Velha Economia, chamada de clássica ou tradicional, consiste em entregar o projeto dentro do escopo, prazo, custo e qualidade, restringindo-se ao nível operacional-tático. A Nova Economia, por sua vez, envolve a condução de mudanças na organização e seu aprendizado, com base em processos, consistindo em abordagem construtiva no nível estratégico (JUGDEV et al in SILVEIRA, 2008), conforme mostra o quadro a seguir:

Quadro 1: Gerenciamento de projetos na velha e na nova economia

Gerenciamento de Projetos Velha Economia	Gerenciamento de Projetos Nova Economia
Gerenciamento de projetos: conjunto de ferramentas e técnicas usadas para atingir a eficiência do projeto.	Gerenciamento de projetos: disciplina holística usada para atingir a inovação, eficácia e eficiência na organização/ programa/projeto.
Sucesso: medido por indicadores de desempenho.	Sucesso: construção multidimensional medido por indicadores de desempenho de inovação, eficiência e eficácia.
Convergência competitiva: eficiência operacional atingida pela capacitação profissional e modelos de maturidade.	Vantagem competitiva: indica o posicionamento estratégico da organização por meio de práticas inovadoras que exploram limites dos modelos de maturidade.
Prática de gerenciamento de projetos: foco nos detalhes do projeto tanto no nível operacional quanto no nível tático	Venda do gerenciamento de projetos: ser um líder e advogado de gerenciamento de projetos no ajuste de valores e

2.3 Análise Multicriterial

A análise multicriterial é um método de análise de opções para resolução de problema que utiliza vários critérios (ZELENY, 1982 in FRANCISCO et al, 2008). Wernke (2001) destaca o fato de este tipo de análise conferir, ao processo de tomada de decisão uma clareza e consequente transparência não disponíveis quando esses procedimentos ou outros métodos de natureza monocritério são utilizados. Historicamente, estes métodos são formal ou informalmente utilizados, sendo conhecidos também como métodos Multi-atributos ou Multi-objetivos e remota ao estudo sobre a origem do processo de decisão.

A origem do processo de decisão é estudada por Campos (2011), a qual expõe relatos de Bana e Costa, Steward e Vansnick (1997) e de Hammond, Keeney e Raifa (2001) sobre processo de decisão desenvolvido por Benjamin Franklin, denominado álgebra moral ou prudente. O método de decisão proposto era fundamentado em levantamento de prós e contras e de atribuição de respectivos pesos. Após as ponderações, a decisão era tomada por meio de eliminação. Se ocorresse duas razões contra equivalentes a quaisquer três razões pró, as cinco alternativas eram eliminadas. De acordo com a autora, é possível verificar, no método de Franklin, duas fases da principal abordagem de análise multicriterial atual “metodologia de apoio à decisão multicritério”: 1) estruturação e 2) avaliação do problema.

Costa (2011) ressalta ainda os posicionamentos de Bana e Costa, Steward e Vansnick (1997) sobre a contemporaneidade de Franklin por ter este utilizado conceitos

que são aplicados atualmente, como: critérios conflitantes, incerteza, comparações par a par, julgamento de valor, compensações, pesos e agregações. Dentre esses conceitos que permeiam a história da análise multicritério, os pilares são: decisão e critério. Por “decisão” compreende-se como o ato de escolher alternativas que podem representar diferentes ações, localizações, planos ou hipóteses. O termo “critério” pode ser conceituado, no âmbito da teoria estudada, como restrições ou fatores (EASTMAN et al, 1995 in SANTOS et al, 2011).

O aprofundamento metodológico dos conceitos da análise de decisão multicritério foi intensificado durante a Segunda Guerra Mundial por meio de métodos, fundamentados em Pesquisa Operacional, que davam apoio às decisões logísticas militares das tropas aliadas (GOMES; ARAYA e CARIGNANO, 2004 in HELMANN et al, 2007). Após este período, os conceitos inerentes à decisão multicritério formalizaram-se como um campo de estudo da Pesquisa Operacional, denominado Apoio Multicritério à Decisão. A literatura identifica que as técnicas multicritério despontaram, nas décadas de 70 e 80, como flexibilização aos modelos ortodoxos aplicados na resolução de problemas logístico-militares durante a Segunda Guerra Mundial (MAINS e COZENDEY, 2005 in HELMANN et al, 2007).

Costa (2011) identifica dois marcos da evolução dessa área: o primeiro é a apresentação de Roy sobre a organização de função de múltiplos objetivos realizada durante o VII Simpósio de Programação Matemática, em 1969. O segundo marco é a publicação do livro de Keeney e Raiffa, o qual expande a teoria da decisão por meio de aplicação de múltiplos critérios. Após os dois marcos, ampliou-se o número de abordagens sobre o tema. Atualmente, identificam-se três abordagens metodológicas de suporte à decisão no âmbito das quais são apresentados os modelos de decisão multicritério: método de subordinação e síntese, métodos interativos e teoria da utilidade multiatributo.

Métodos de subordinação e síntese buscam a resolução de um problema por meio de subordinação fundamentada em relações de preferências estabelecidas pelo decisor. A este último facultada, portanto, a atribuição de importância de cada critério de avaliação, os limites de preferência e os limites de indiferença de uma alternativa em relação à outra(s). Trata-se de relação binária S definida em um conjunto A de alternativas, de forma que aSb (a subordina b) caso o decisor tenha argumentos suficientes e baseados em critérios que permitam identificar essa subordinação (TREVIZANO, 2007).

Métodos interativos apresentam alternância de etapas computacionais com etapas de debates, nas quais os

decursores apresentam novas informações sobre suas preferências. Há, portanto, contribuição direta dos decisores na elaboração de solução e não somente na definição do problema (SOUZA et al, s/ano).

Os métodos fundamentados na teoria da utilidade multiatributo apresentam agregação de diferentes atributos em uma única função. A investigação ocorre em torno da alternativa que possa otimizar a função definida. O axioma fundamental desta teoria é: qualquer decisor procura, consciente ou inconscientemente, maximizar uma função utilidade ou minimizar uma função custo (SOUZA et al, s/ano).

Gomes (1998) ressalta que a teoria da utilidade, especificamente, é considerada como a representação das preferências relativas de um indivíduo entre os elementos de um conjunto, por meio de números reais para representá-los. Utilidade é, portanto, expressão quantitativa do valor de satisfação associada a um resultado.

3. Metodologia de gerenciamento de projetos por resultados

A metodologia de Gerenciamento de Projetos por Resultados apresenta-se como proposta estratégica e singular para que organizações tenham excelência em gerenciamento de projetos no contexto da Nova Economia. Para tanto conta não somente as melhores práticas segundo o PMBOK como também Mapas Estratégicos e Balanced Score Card (BSC), o qual é incrementado em nível de iniciativas estratégicas com análise multicriterial, Business Process Management (BPM) e instrumento de plano de operacionalização de Gestão da Informação e do Conhecimento.

O objetivo é estabelecer diretrizes voltadas à coordenação e execução do conjunto de projetos de modo que estas sejam flexíveis e coerentes com a realidade dos atores envolvidos, potencializem a geração de resultados sociais, econômicos e/ou ambientais em determinado território e gerem valor estratégico. O processo de desenvolvimento fundamenta-se, portanto, em fluxo que incorpora desde a exploração da realidade na qual a metodologia deve ser inserida à proposta de implementação baseada em customização e melhoria contínua.

3.1 Diagnóstico

A primeira fase da metodologia consiste em diagnóstico sobre a realidade da organização e da comunidade do território definido como área de atuação. Esta fase é crucial por ser a metodologia direcionada para áreas de investimento social privado e estruturação de políticas públi-

cas por meio de projetos. As informações são levantadas e avaliadas mediante quatro etapas:

1ª Etapa: definição da área de atuação

Esta etapa consiste em definição do território que a organização deseja atuar. Pode-se definir como área de atuação um conjunto de municípios ou apenas comunidades específicas. A delimitação é importante para que haja a correta definição das partes interessadas que serão envolvidas.

2ª Etapa: Identificação das Partes Interessadas

As partes interessadas são pessoas físicas ou jurídicas que têm interesse no resultado do projeto (HELDMAN, 2009). Nesta etapa deve-se identificar e documentar todas as partes interessadas na proposta de atuação da organização no território. Esta identificação é realizada com a ajuda da própria organização e do governo local, os quais fornecem listas de pessoas jurídicas e físicas que atuam com projetos sociais, econômicos e ambientais.

A identificação das partes interessadas é exaustiva. As primeiras organizações contatadas podem informar sobre outras que não estavam na primeira lista e assim por diante. É importante ressaltar que a Organização pode indicar atores que façam parte do universo de partes interessadas, porém não residem ou estão localizadas no território de abrangência delimitado. Observa-se, ainda, que esse universo é expandido durante a fase futura de elaboração do Plano de Comunicação, entretanto não com fins de inclusão no Grupo de Diálogo.

3ª Etapa: Análise ambiental externa

Durante a etapa de análise ambiental externa, é importante identificar oportunidades e ameaças. As oportunidades a serem investigadas devem ser sobre possibilidades de parcerias e de captação de recursos que possam ser futuramente exploradas para a implementação de projetos sociais, econômicos e ambientais. A Organização pode unir esforços financeiros e/ou não-financeiros com outras organizações, privadas ou internacionais, ou com o setor governamental a fim de potencializar resultados.

As ameaças, por sua vez, podem consistir em leis regulamentárias desfavoráveis, questões climáticas, dentre outras questões que podem influenciar negativamente sua atuação. Para tanto, deve-se projetar respostas e alternativas de atuação.

4ª Etapa: Análise ambiental interna

A análise ambiental interna consiste em investigação dos pontos fortes e fracos da Organização em cinco temas: 1) Infraestrutura; 2) Finanças; 3) Capital Humano; 4) Capital da Informação e do Conhecimento e 5) Estilo gerencial. Os pontos sobre infraestrutura e finanças devem ser levantados por meio de questionários realizados junto aos diretores e funcionários da empresa e de observação por parte do consultor.

Os demais pontos devem ser investigados por meio de questionários e entrevistas semiestruturadas devido a suas características, em grande parte, intangíveis. Capital Humano é o conjunto de habilidades, experiências, qualificações e conexões sociais de cada funcionário da Organização e do Grupo de Diálogo. Capital da Informação e do Conhecimento é composto por sistemas, banco de dados, redes formais e redes informais que fornecem informação e conhecimento à Organização e ao Grupo de Diálogo.

3.2 Elaboração da metodologia preliminar

A metodologia preliminar é composta por Mapa Estratégico, Balanced Scorecard (BSC) e Iniciativas Estratégicas. O conjunto de Iniciativas Estratégicas é composto por: Plano de Comunicação, Plano de Gerenciamento de Projetos por Resultados, Plano de Aprendizagem e Crescimento e Plano de Gestão da Informação e Conhecimento.

Ressalta-se que todos os componentes da metodologia são customizados de acordo com o diagnóstico. Desta forma, cada organização recebe um produto customizado, fato que amplia a capilaridade da metodologia e seu potencial de excelência. Observa-se, também, que a melhoria contínua da metodologia ocorre na esfera dos processos, os quais são modelados no âmbito das Iniciativas Estratégicas. Alterações no Mapa Estratégico e no BSC são realizadas somente mediante novo diagnóstico.

3.2.1 Mapa Estratégico

A construção do Mapa Estratégico é a primeira fase da construção da metodologia preliminar, a qual adota campos fixos e campos flexíveis, além de técnicas e instrumentos específicos para a execução desta fase, de acordo com as etapas descritas abaixo:

1ª Etapa: Formação do Grupo de diálogo

Grupos de diálogo reúnem representantes dos setores públicos e privado e da sociedade civil de forma pari-

tária. Esses grupos são compostos pelas partes interessadas identificadas e formados com a finalidade de alcançarem objetivos comuns. Neste caso, o objetivo é a condução de diálogo sobre a estratégia de intervenção da organização em determinado território.

A formação do Grupo de Diálogo requer a elaboração de regulamento específico a fim de determinar regras de participação, formas de determinação de calendário de reuniões e regras de conduta. O Grupo constituído sob a proposta dessa metodologia pode ter como objetivos: elaborar, gerenciar, executar, monitorar e controlar, avaliar e encerrar projetos de natureza social e/ou econômica e/ou ambiental.

2ª Etapa: Definição da missão

A missão deve ser construída de forma compartilhada entre organização e sociedade no âmbito do Grupo de Diálogo. É importante ressaltar que não se trata da missão da organização e sim da missão do Grupo que busca atuação conjunta em prol de resultados específicos. Esta é a base do mapa estratégico e direcionará todas as etapas seguintes.

Neste contexto, a missão é orientada e fundamentada em direcionamentos de gerenciamento de projetos. Há um grupo fixo de direcionadores que devem compor a missão caracterizados pelo cerne de um projeto de natureza social, econômico ou ambiental: escopo, tempo, custos e resultados. Compreende-se, portanto, que a missão deve conter obrigatoriamente: 1) Garantia de qualidade e execução de escopo; 2) Implementação de execução orçamentária eficiente; 3) Garantia de execução dos projetos dentro do prazo planejado e 4) Geração de resultados positivos.

Além do grupo fixo de direcionadores, podem ser incorporados à missão do Grupo de Diálogo o rol de direcionadores flexíveis: 1) Qualidade; 2) Riscos; 3) Aquisições. Cabe ao Grupo de Diálogo decidir se essas áreas fazem parte de sua missão e quais são as estratégias específicas relacionadas a cada uma.

A técnica utilizada para o delineamento da missão é o brainstorming e votação por maioria. Brainstorming, em sua tradução, significa “tempestade de ideias”. A criação do termo é atribuída a Alex Osborn, o qual o expôs em 1953. As principais características da técnica são: a) Enfoque inicial na quantidade de ideias e não na qualidade destas. b) As ideias devem ser expostas sem que ocorram censuras, a fim de permitir o processo criativo. c) As ideias, após serem expostas, deixam de serem atribuídas a indivíduos e tornam-se do grupo d) Durante a dinâmica

deve haver um coordenador e um relator (NEVES, s/ano).

O planejamento do número de oficinas para aplicação do brainstorming deve considerar o tamanho e complexidade do Grupo de Diálogo. Deve-se projetar tempo hábil para que todas as etapas do brainstorming sejam aplicadas e para que haja a votação (por maioria) sobre quais ideias devem compor a missão. Finalizado este trabalho, a missão é determinada por: grupo fixo de direcionadores (com propostas pré-definidas) e grupo flexível de direcionadores (com propostas definidas na Oficina)

3ª Etapa: Definição da perspectiva da sociedade

A perspectiva da sociedade deve ser definida pelo Grupo de Diálogo por meio de identificação das problemáticas que devem ser consideradas para comporem os projetos que receberão investimentos por parte da organização. Para tanto, utiliza-se a técnica de construção e avaliação de árvore de problemas e de objetivos, com definição baseada em ponto de corte.

Árvores de problemas são construídas por meio de técnica participativa focada na identificação de problemas e nas relações de causa e efeito destes. O tronco de uma árvore é o problema central, as raízes são as causas ou problemas-causa e a copa são os efeitos ou problemas-efeito. Árvores de objetivos, por sua vez, possibilitam que as situações negativas elencadas nas árvores de problemas se convertam em orientações positivas. Neste sentido, buscam orientar as ações do projeto através da reflexão sobre as situações reais e viáveis dos problemas (Manual de Formulação e Avaliação de Projetos Sociais, CEPAL).

A árvore de problemas deve ser construída, avaliada e organizada de acordo com os três campos (social, econômico e ambiental) antes de transpô-la à árvore de objetivos. O método de análise é fundamentado em escala cardinal, gerando expressão numérica das avaliações de probabilidade de agravamento e impacto dos problemas identificados. No âmbito do grupo, deve haver convergência dos posicionamentos em decisões consensuais a respeito de cada critério.

Tabela 1: valores referenciais para análise de problemas.

Avaliação	Probabilidade de agravamento (y)	Impacto negativo (x)
Muito alta	0,9	0,8
Alta	0,7	0,4
Moderada	0,5	0,2
Baixa	0,3	0,1
Muito Baixa	0,1	0,05

Fonte: os autores.

Para determinar o conjunto prioritário de problemas deve-se, primeiramente, determinar o ponto de corte para seleção. Este, por sua vez, é definido pelo somatório dos valores globais dividido pelo número total de problemas ($\text{Ponto de corte} = \Sigma \text{valores globais} / n^\circ \text{ total de problemas}$). Todos os problemas acima do ponto de corte devem ser considerados para a perspectiva da sociedade.

Entretanto, ao organizar os problemas segundo o campo (social, econômico ou ambiental), o Grupo de Diálogo deve definir se todos os campos serão considerados em sua perspectiva ou se apenas os campos que apresentarem grande concentração de problemas devem ser considerados. Caso algum desses campos não contenha problemas acima do ponto de corte, deve apenas ser excluído da perspectiva.

Após a definição do conjunto de problemas e de seus respectivos campos, basta transformá-los em objetivos para que se tenha a visão da perspectiva da sociedade. Tal perspectiva é identificar resultados ambientais positivos por meio de recuperação de áreas degradadas? Seria identificar resultados sociais positivos por meio de fomento à educação? Ou o grupo de problemas é amplo o suficiente para que a perspectiva seja identificar resultados sociais, econômicos e ambientais positivos gerados pela organização e pelo Grupo de Diálogo?

4ª Etapa: Definição da perspectiva interna

A perspectiva interna apresenta-se como rígida na metodologia proposta. Compreende-se que uma organização que objetiva estruturar sua intervenção na sociedade por meio de projetos tem a perspectiva interna de atingir elevado desempenho nesta área. Porém, apesar de ser este um objetivo padrão, a missão e a perspectiva da sociedade irá interferir na iniciativa estratégica que visa consolidar esta perspectiva. Veremos como ocorre esta interferência

ao detalhar o Plano de Gerenciamento de Projetos por Resultados (iniciativa estratégica da perspectiva interna).

5ª Etapa: Definição da perspectiva Aprendizado e Crescimento

Esta perspectiva apresenta duas temáticas a serem exploradas: Capital Humano e Capital da Informação e do Conhecimento. Para defini-la basta avaliar os questionários, notas de observação do consultor e entrevistas semiestruturadas realizadas durante etapa de análise ambiental interna, umas das etapas do Diagnóstico.

3.2.2 Balanced Scorecard (BSC)

A construção do Balanced Scorecard consiste em definir indicadores, metas e iniciativas estratégicas para os objetivos identificados no Mapa Estratégico. Os indicadores e as metas são customizados, com exceção do indicador “atingir elevado desempenho dos projetos gerenciados” (Perspectiva Interna).

As iniciativas estratégicas, por sua vez, são Planos Globais, os quais apresentam vinculação tanto com determinada perspectiva como com o grupo fixo e grupo flexível de direcionadores. Infere-se, portanto, que apesar de serem globais estes planos também são customizados, em seu conteúdo, com base em todas as fases e etapas desenvolvidas até a sua elaboração.

3.2.3 Iniciativas Estratégicas

O conjunto de Iniciativas Estratégicas, composto por Plano de Comunicação, Plano de Gerenciamento de Projetos por Resultados, Plano de Aprendizagem e Crescimento e Plano de Gestão da Informação e Conhecimento, agrega todo o conjunto de processos, técnicas e instrumentos, norteados por indicadores, que operacionalizam a estratégica e é mensurada Balanced Scorecard (BSC).

O Plano de Comunicação vincula-se à perspectiva da sociedade, sendo composto pelos meios de comunicação, processos, técnicas e instrumentos adequados para realizar a interlocução com as partes interessadas integrantes do Grupo de Diálogo. Nesta etapa, ocorre também expansão do universo de partes interessadas para outros atores que não participam do Grupo de Diálogo. A comunicação é planejada sob universo ampliado, podendo considerar indivíduos e instituições fora da área de abrangência definida para o Grupo de Diálogo.

O Plano de Gerenciamento de Projetos por Resultados objetiva modelar processos que ampliem a possibilidade de cada projeto apresentar alto desempenho. Os

processos são modelados em, no máximo, cinco grupos: 1) Iniciação; 2) Planejamento; 3) Execução; 4) Monitoramento e Controle e 5) Avaliação de Resultados e Encerramento. Toda a modelagem é fundamentada nos direcionadores fixos (escopo, tempo, custos e resultados) e nos direcionadores flexíveis selecionados, podendo ser: qualidade e/ou riscos e/ou aquisições.

Esta iniciativa estratégica vincula-se à perspectiva interna e têm o indicador “Desempenho do projeto” pré-definido. Desempenho de um projeto, para fins desta metodologia, é a capacidade apresentada pelo projeto de ser executado de forma exemplar no âmbito do grupo fixo e do grupo flexível de direcionadores.

Para que um projeto seja considerado de alto desempenho ele deve atingir o máximo de situações-alvo. O exemplo abaixo se fundamenta em contexto no qual todos os direcionadores foram selecionados. Se o indicador apresentar ente 6 e 7 situações-alvo, é considerado de alto desempenho. Caso ele apresente 5 situações alvo, é considerado de médio desempenho. Caso o indicador apresente abaixo de 5 situações alvo, é considerado de baixo desempenho. As situações-alvo são as metas de cada indicador.

Quadro 2: relação de situações-alvo e desempenho do projeto

Desempenho do projeto	Pontuação
Alto	6 a 7 situações alvo
Médio	5 situações alvo
Baixo	Abaixo de 5 situações alvo

Fonte: autores

O Plano de Aprendizagem e Crescimento vincula-se à Perspectiva do Aprendizado e Crescimento na temática Capital Humano. Esta iniciativa estratégica objetiva ampliar o conhecimento sobre gerenciamento de projetos por parte do Grupo de Diálogo, por meio de criação de ambientes de compartilhamento de conhecimento.

Por fim, o Plano de Gestão da Informação e Conhecimento, também vinculado Perspectiva do Aprendizado e Crescimento, mas na temática Capital da Informação e do Conhecimento, agrega o conjunto de sistemas de informática, processos e técnicas necessários para que tanto as informações como o conhecimento formal e informal tenham trânsito e sejam adequadamente armazenados.

3.4 Implementação da metodologia preliminar

A implementação da metodologia preliminar é realizada simultaneamente à etapa de elaboração por meio de ciclos de desenvolvimento e implementação menores,

os quais permitem o particionamento de todo o processo. Esta alternativa de trabalho permite a resposta à demanda de implementação imediata sem que a técnica seja prejudicada.

As iniciativas estratégicas elaboradas são implementadas com o auxílio do Teste PM21 de Seleção de Processos, o qual foi criado com base em análise multicritério. O conceito de utilidade no âmbito da teoria da utilidade multiatributo, assim como o viés das abordagens metodológicas que estão sob o arcabouço Apoio multicritério à Decisão (AMD) fundamentam a construção do método PM21 de Seleção de Processos, o qual associa atributos a medidas de importância a fim de indicar a melhor alternativa de grupo de processos para determinado ator.

3.5 Revisão e aperfeiçoamento da metodologia

Após o término da primeira implementação, a metodologia passa por revisão e aperfeiçoamento. Finalizada essa etapa, o núcleo metodológico é estabelecido e os processos delineados. Consequentemente, a metodologia entra no espiral da melhoria contínua dos processos. Este ciclo é possível devido aos métodos inseridos que são direcionados a este fim.

Nota-se, entretanto, que o processo de melhoria abrange os grupos de processos sem incidir em alterações no núcleo da metodologia, composto por estratégia e indicadores. Desta forma, garante-se que a metodologia seja aperfeiçoada pelos usuários sem que ocorra distanciamento da estratégia. Ressalta-se que o núcleo da metodologia pode ser alterado apenas se houver mudança brusca de estratégia e que esta alteração deve ser realizada mediante novo diagnóstico. Os processos, por sua vez, são passíveis de mudanças desde que observado o alinhamento destes com o núcleo metodológico.

4. Aplicação da metodologia ao plano de desenvolvimento regional sustentável do Xingu (PDRSX)

4.1 Contexto

A implantação de usinas hidrelétricas apresenta-se como a principal alternativa de geração de energia com base em fontes renováveis no Brasil. O Plano Nacional de Energia Elétrica (1990-2015) prevê a ampliação desta matriz energética com base em operacionalização de 494 novas usinas até 2015, dentre as quais se incluem unidades em ampliação, em construção e em fase de planejamento. Há, entretanto, fatores críticos relacionados aos impactos negativos decorrentes de implantações de usinas hidrelé-

tricas que motivam discussões acerca de seus contras. Dentre estes fatores, observam-se os indivíduos que detêm propriedades em locais de inundações para formação de reservatórios, ecossistema alterado, geração de gases de efeito estufa devido à vegetação inundada, dentre outros (STERNBERG, 2007 in FARIA et al, 2012).

Por outro lado, observam-se também impactos positivos. Piacenti et al (2003) ressalta que a construção de usinas hidrelétricas desencadeia reestruturação das atividades produtivas, incluindo atividades até então inexploradas, no espaço modificado. Nota-se, portanto, a estruturação de nova dinâmica de desenvolvimento regional.

Sigaud (1988), chama atenção para o fato de o “social” ocupar posição subordinada no âmbito de implantações de hidrelétricas, fato que submete a população atingida a soluções que lhes são desfavoráveis. Tais situações podem se apresentarem como fatores que exigem respostas de ajustamentos comportamentais, sociais e culturais por parte da população local, consistindo em adaptabilidade humana.

Moram (1994), em seu estudo sobre antropologia ecológica, ressalta que a adaptabilidade humana centra-se mais em problemas específicos enfrentados pelos habitantes de diversos ambientes do que no ambiente propriamente dito. Volta-se, portanto, às formas de interações entre as populações humanas e de acomodação destas mediante problemáticas ambientais específicas.

O ambiente de desenvolvimento da metodologia insere-se no contexto de implantação da Usina de Belo Monte¹, a qual apresenta tanto problemáticas ambientais quanto sociais. No universo de impacto deste empreendimento, formado pelos municípios: Altamira, Anapu, Brasil Novo, Gurupá, Medicilândia, Pacajá, Placas, Porto de Moz, Senador José Porfírio, Uruará e Vitória do Xingu, nota-se a instituição de espaço de diálogo formalizado pela estrutura organizacional do Plano de Desenvolvimento Regional do Xingu (PDRSX).

O PDRSX foi elaborado pelo Grupo Intergovernamental formalizado por meio do Decreto de 19 de novembro de 2009 envolvendo dezenove órgãos e entidades federais, vinte e sete órgãos do Estado do Pará, governos municipais e sociedade civil, que se manifestou em consultas públicas. A institucionalização foi realizada por meio do Decreto nº 7.340, de 21 de outubro de 2010. Foi incorporado como uma das condicionantes da Norte Energia S.A, no montante de R\$ 500 milhões, decorrentes de exigência inscrita no Edital de Leilão nº 06/2009 da Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL) para a UHE Belo Monte.

A estrutura organizacional do PDRSX é fundamentada nos cinco eixos temáticos definidos inicialmente - ordenamento territorial, regularização fundiária e gestão ambiental; infraestrutura para o desenvolvimento; fomento às atividades produtivas; inclusão social e cidadania e modelo de gestão – e em desmembramentos ocorridos ao longo de sua operacionalização.

Atualmente, a gestão do PDRSX é realizada por oito Câmaras Técnicas, Comitê Gestor e Coordenação Geral. As Câmaras técnicas são fóruns de debates e tomadas de decisões acerca dos projetos integrantes divididas em oito eixos:

Câmara Técnica 1: Ordenamento Territorial, Regularização Fundiária e Gestão Ambiental;
Câmara Técnica 2: Infraestrutura para o Desenvolvimento;
Câmara Técnica 3: Fomento às Atividades Produtivas;
Câmara Técnica 4: Inclusão Social e Cidadania;
Câmara Técnica 5: Monitoramento;
Câmara Técnica 6: Povos e Comunidades Tradicionais;
Câmara Técnica 7: Saúde;
Câmara Técnica 8: Educação.

O Comitê Gestor corresponde ao grupo de representações que têm direito a voto durante as reuniões de Plenária. As representações são distribuídas, de forma igualitária, entre o governo e a sociedade civil, contabilizando quinze cadeiras para cada setor. A coordenação geral é responsável por nortear as reuniões gerais e por discussões de assuntos estratégicos, sendo composto por quatro representantes: Governo Federal, Governo Estadual, Governo Municipal e Sociedade Civil.

4.2 Aplicação metodológica

4.2.1 Diagnóstico

No contexto do PDRSX, a área de atuação já estava definida e as partes interessadas identificadas quando a consultoria se iniciou. Havia também ativos de análise ambiental externa e interna. O trabalho concentrou-se, portanto, em ampliar a investigação acerca dos ambientes externo e interno de acordo com os processos e técnicas descritos.

¹Empreendimento hidrelétrico executado pela Norte Energia S.A. Foi planejada para gerar no pico 11.233,1 MW e, como energia firme média, 4.571 MW. Disponível em: www.norteenergia.com.br.

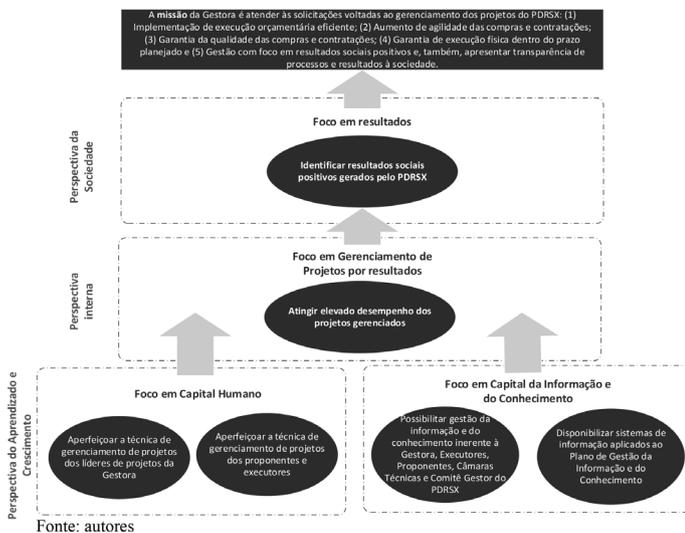
4.2.2 Elaboração e implementação da metodologia preliminar

A metodologia preliminar foi composta por Mapa Estratégico, Balanced Scorecard (BSC) e Iniciativas Estratégicas. O conjunto de Iniciativas Estratégicas agregou: Plano de Comunicação, Plano de Gerenciamento de Projetos por Resultados, Plano de Aprendizagem e Crescimento e Plano de Gestão da Informação e Conhecimento.

4.2.2.1 Mapa Estratégico

O Mapa Estratégico do Plano de Desenvolvimento Regional Sustentável do Xingu (PDRSX) seguiu o processo metodológico descrito, com ressalva para a perspectiva da sociedade que já estava delineada pelos Planejamentos Estratégicos das Câmaras Técnicas. Esse trabalho também seguiu a metodologia de árvore de problemas e de objetivos e, por esta razão, foi incorporado como base para a definição desta perspectiva. A figura abaixo mostra o Mapa Estratégico oriundo desta aplicação metodológica.

Figura 1: Mapa Estratégico do Plano de Desenvolvimento Regional Sustentável do Xingu.



4.2.2.2 Balanced Scorecard (BSC)

O Balanced Scorecard (BSC) do Plano de Desenvolvimento Regional Sustentável do Xingu (PDRSX) apresenta a missão, objetivos estratégicos, indicadores e metas definidos com base nas informações do Grupo de Diálogo (Câmaras Técnicas, Comitê Gestor e Coordenação Geral).

Quadro 3: Balanced Scorecard do PDRSX

MAPA ESTRATÉGICO		BALANCED SCORECARD		INICIATIVA ESTRATÉGICA		
Perspectiva	Processos de criação de valor e ativos intangíveis	Objetivo estratégico	Indicador	Meta		
Perspectiva da Sociedade	-----	Identificar se os objetivos do PDRSX estão sendo alcançados	% de Processos que apresentam transparência	100%	Plano de Comunicação	
Perspectiva interna	Gerenciamento de Projetos	Atingir elevado desempenho dos projetos gerenciados	% de projetos com alto desempenho	80%	Plano de Gerenciamento de Projetos por resultados	
Perspectiva do Aprendizagem e crescimento	Capital humano	Interno	Aperfeiçoar a técnica de gerenciamento de projetos dos líderes de projetos da Gestora	% de líderes de projetos que apresentam elevado desempenho	100%	Plano de Aprendizagem e Crescimento/ Foco interno
		Externo	Aperfeiçoar a técnica de gerenciamento de projetos dos proponentes e executores	% de executores e proponentes capacitados na metodologia	80%	Plano de Aprendizagem e Crescimento/ Foco externo
	Capital da informação e do Conhecimento		Possibilitar gestão da informação e do conhecimento inerente à Gestora, Executores, Proponentes, Câmaras Técnicas e Comitê Gestor do PDRSX	% de processos de gerenciamento de projetos relacionados com métodos e técnicas de gestão da informação e conhecimento	100%	Plano de Gestão da Informação e do Conhecimento
			Disponibilizar sistemas de informação aplicados ao Plano de Gestão da Informação e do Conhecimento	Customizações de sistemas de informação demandadas	100%	Requisitos de sistemas: - Sistema de Gerenciamento de Projetos - Portal corporativo
						- Sistema de Inteligência de Negócios

Fonte: autores

4.2.2.3 Iniciativas Estratégicas

As quatro iniciativas estratégicas foram elaboradas e executadas de acordo com a proposta de particionamento de todo o processo a fim de responder à demanda de operacionalização imediata.

4.2.2.3.1 Plano de Gerenciamento de Projetos por Resultados

O primeiro plano elaborado e implementado foi o Plano de Gerenciamento de Projetos por Resultados, o qual apresenta a estrutura composta por seis indicadores:

Grupo fixo de indicadores:

- Escopo: Execução de Escopo
- Tempo: Execução de Cronograma
- Custos: Execução Orçamentária
- Resultado: Incidência de Resultados

Grupo flexível de direcionadores:

- Aquisições: Situação Quantitativa das Aquisições
- Qualidade: Situação Qualitativa das Aquisições

Os processos foram desenhados com o objetivo de que os três atores envolvidos no gerenciamento de projetos - executores, proponentes e Gestora - pudessem atingir situações-alvo nos indicadores expostos e, conseqüentemente, corroborassem para atingir a meta estratégica de 80% de projetos com alto desempenho. As situações-alvo são apresentadas a seguir:

Quadro 4: Situações - alvo para os indicadores

Indicador	Situação-alvo
Execução de Escopo	Normal
Execução Orçamentária	Normal
Situação Quantitativa de Aquisições	Adequada
Situação Qualitativa de Aquisições	OK
Execução de Cronograma	Em execução, dentro do prazo ou Finalizado, dentro do prazo.
Incidência de Resultados Positivos	Contribui

Fonte: autores

Para cada indicador há uma lógica de composição e possíveis resultados. Em algumas situações, faz-se necessário a elaboração de indicadores auxiliares, como ocorreu com o indicador Execução Orçamentária. Houve, neste caso, necessidade de elencar dois indicadores auxiliares: Saldo Atual do Projeto e Saldo Comprometido. O quadro abaixo mostra a composição e possíveis resultados do Saldo Atual do Projeto.

Quadro 5: Saldo Atual do Projeto

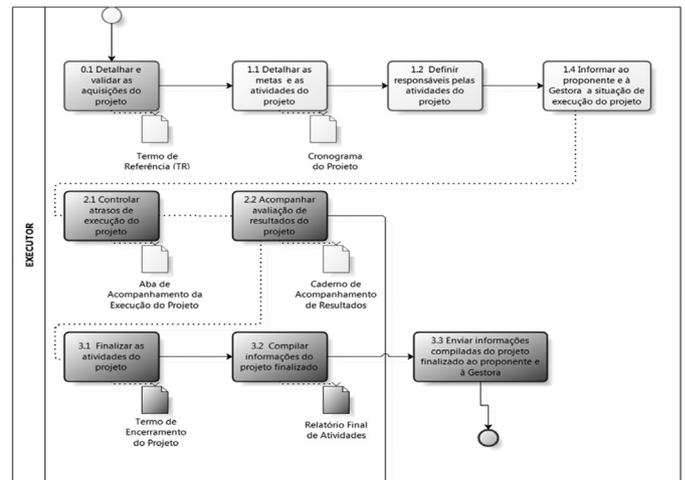
Pergunta	Indicador	Fórmula	Possíveis resultados
Quanto o projeto tem de saldo?	Saldo atual do projeto	SP (saldo atual do projeto) = VA (valor aprovado) - VE (Valor Executado)	<p>Positivo: VA (valor aprovado) > VE (valor executado): O projeto gastou, globalmente, menos do que previa gastar.</p> <p>Zerado: VA (valor aprovado) = VE (valor executado): O projeto gastou, globalmente, exatamente o que estava planejado gastar.</p> <p>Negativo: VA (valor aprovado) < VE (valor executado): O projeto gastou, globalmente, mais do que previa gastar.</p>

Fonte: autores

Após a definição dos indicadores forma definidos os processos necessários para que as situações-alvo fossem atingidas por parte dos atores. Para cada tipo de ator foram definidos dois tipos de processos: reduzido, para aqueles que apresentavam menor maturidade me gerenciamento de projetos e maiores dificuldades de implementação e estendido, para atores com maturidade mais elevada e menores dificuldades de implementação. Para a seleção do tipo de processo adequado, os atores contaram com o Teste PM21 de Seleção de Processos. A figura abaixo mostra o grupo de

processos do tipo reduzido para o ator Executor.

Figura 2: Grupo de processos do tipo reduzido para o ator Executor



Fonte: autores

4.2.2.3.2 Plano de Aprendizagem e Crescimento

A segunda iniciativa estratégica elaborada e implementada foi o Plano de Aprendizagem e Crescimento, cujo objetivo é ampliar o conhecimento sobre gerenciamento de projetos por parte de executores, proponentes e da equipe do Escritório de Projetos, a qual é responsável pelo gerenciamento do conjunto de projetos (programa) do Plano Regional de Desenvolvimento Sustentável do Xingu (PDRSX).

Em nível interno, focado na equipe do Escritório de Projetos, planejou-se ciclos de capacitações e instituiu-se o Comitê Permanente de Melhoria. Em nível externo, foram executados ciclos de capacitação em elaboração e gerenciamento de projetos para executores e proponentes a fim de ampliação de maturidade.

4.2.3 Plano de Comunicação

A melhoria contínua da metodologia é realizada pelo CoA terceira iniciativa estratégica a ser elaborada foi o Plano de Comunicação, cujo objetivo é expandir o conhecimento dos stakeholders sobre o andamento das ações e projetos vinculados ao Plano de Desenvolvimento Regional Sustentável do Xingu.

O Plano de Comunicação foi elaborado preliminarmente e submetido às considerações do Comitê Gestor do PDRSX que, por ser um fórum democrático e participativo para discussão de estratégias de desenvolvimento para a região, está aprimorando-o, juntamente com a equipe de comunicação da PM21, visando adequação aos públicos e às estratégias de comunicação.

4.2.2.3.3 Plano de Gestão da Informação e do Conhecimento

A quarta e última iniciativa estratégica refere-se à Gestão Tecnológica da Informação e do conhecimento, que está intimamente ligada à segunda e terceira iniciativas, pois faz a gestão e monitoramento sistemático das ações descritas no desenvolvimento da metodologia através de plataforma tecnológica composta por uma ferramenta de Enterprise Resource Planning (ERP) para a gestão dos projetos, juntamente com um módulo de gerenciamento de projetos integrado, uma ferramenta de inteligência de negócios (BI) que faz o cruzamento das informações e apresenta em forma de gráficos e diagramas.

Além destas ferramentas está em utilização uma ferramenta de gestão de conteúdo (Enterprise Content Management – ECM) utilizando tecnologia de Software Livre (Open Source).

4.2.4 Revisão e aperfeiçoamento da metodologia

A melhoria contínua da metodologia é realizada pelo Comitê Permanente de Melhoria instituído, o qual funciona sob os aspectos da aprendizagem colaborativa. Este formato de aprendizagem consiste em modelo centrado no aluno, promovendo a sua participação dinâmica nas atividades e na definição dos objetivos comuns do grupo. (DIAS, 2014). A aplicação surge como alternativa ao desenvolvimento de equipe de alto desempenho capaz de promover melhorias das práticas, métodos e processos e não apenas de implementá-los. A composição proposta para o método de aprendizagem colaborativa agrega lançamentos de atividades-cenários e momentos nos quais a equipe apresenta suas soluções para as atividades-cenários.

Atividades-cenário consistem em desafios lançados para que a equipe apresente soluções com base na metodologia seguida ou em sugestões de melhorias. Estas são baseadas em casos práticos e em casos hipotéticos. Casos práticos consistem em situações enfrentadas pelo Escritório de Projetos durante a operacionalização da metodologia. Os casos hipotéticos correspondem a situações ainda não enfrentadas, porém com possibilidade de ocorrerem.

Os casos, tanto práticos quanto hipotéticos, fundamentam a aprendizagem por cenários, a qual deve se alicerçar em contextos significativos capazes de mobilizar os aprendizes em busca de informações e conhecimento que os permitam tomar decisões e superar obstáculos (ALMEIDA E PRADO, 2003). Neste âmbito conceitual a metodologia passa a ser não somente implementada, mas também pensada continuamente, fato que possibilita a sua

melhoria contínua.

As dinâmicas de resoluções de atividades cenários consideram também a formação de grupos. Este fato faz-se necessário para que seja possível a análise de soluções propostas por membros que não participaram de sua elaboração. Após o lançamento de determinada atividade-cenário, cada subgrupo tem o prazo de uma semana para preparar sua apresentação de solução. Uma vez elaborada a solução para a atividade-cenário, cada grupo deve apresentar suas propostas de solução no âmbito do Comitê Permanente de Melhoria.

5. Conclusões

Sob os aspectos teóricos a metodologia de gerenciamento de projetos por resultados denotou arranjo coerente entre concepções, processos, técnicas e instrumentos capazes de responder às demandas de flexibilidade, agilidade e inovação por parte de organizações que objetivem estruturar sua forma de atuação, através de projetos alinhados à estratégica, em vistas a gerar resultados sociais, econômicos e ambientais.

Em termos práticos, a implementação da metodologia no ambiente do Plano de Desenvolvimento Regional Sustentável do Xingu (PDRSX) possibilitou a visualização e demonstração da factibilidade do acouço metodológico proposto. Nota-se a vigência de sua execução e amplo conjunto de atividades coordenado pela metodologia. Todas as fases propostas alinharam-se e caminharam para o planejado fluxo de melhoria contínua.

Devido às constatações reais, fundamentadas em sua implementação, a metodologia é exposta como instrumento para futuros trabalhos. Ressalta-se que o demandante, contudo, deve ter como objetivo a atuação participativa da sociedade e a potencialização de ativos que promovam a melhoria das condições de vida da população de determinada área de abrangência. De forma incremental, alinha-se a este objetivo prioritário a ampliação do posicionamento de mercado, no caso do setor privado, e de melhoria da imagem governamental, no caso do setor público.

6. Referências bibliográficas

- ALMEIDA, A.T. Modelagem multicritério para a seleção de intervalos de manutenção preventiva baseada na teoria da utilidade multiatributo. Programa de pós-graduação em Engenharia da Produção da Universidade Federal de Pernambuco, 2004.
- ALMEIDA, J.A. Modelo Multicritério para seleção de portfólio de projetos de sistemas de informação. Programa

- de pós-graduação em Engenharia da Produção da Universidade Federal de Pernambuco, 2012.
- ALVES, H.A; CAMPOS, F; NEVES, A. Aplicação da técnica criativa “brainstorming clássico” na geração de alternativas na criação de games. Universidade Federal de Pernambuco, s/ano.
- ANGELONI, M.T; FERDANDES, C.B. Organizações de conhecimento: dos modelos à aplicação prática, s/a.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). Diretrizes sobre responsabilidade social, 2010.
- BOUER, R; CARVALHO, M.M. Metodologia singular de gestão de projetos: condição suficiente para a maturidade em gestão de projetos? Revista Produção, v.15, n.3, p.347-561, 2005.
- CABRAL, A. V. Análise multicritério em sistemas de informação geográfica para a localização de aterros sanitários. Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova Lisboa, 2012.
- CAMPOS, V.R. Modelo de apoio à decisão multicritério para priorização de projetos de saneamento. Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, 2011.
- CARVALHO, M.M; RABECHINI, R; PESSOA, M.S.P; LAURINDO, F.J.B. Equivalência e completeza: análise de dois modelos de maturidade em gestão de projetos. R.Adm, v.40, n.30, p.289-300, 2005
- COSTA, T.C; BELDERRAIN, M.C.N. Decisão em grupo em métodos multicritério de apoio à decisão. Anais do 15º Encontro de Iniciação Científica e Pós-graduação do Instituto Tecnológico de Aeronáutica (ITA), São Paulo, 2009.
- FILLHO, M.A.F.M. Responsabilidade Social e Investimento Social Privado: entre o discurso e a evidênciação. R.Cont.Fin, v.19, n.47, p. 89-101, 2008.
- FREY, K. Governança interativa: uma concepção para compreender a gestão pública participativa? Política e Sociedade, n.5, 2004.
- FREY, K. Políticas Públicas: um debate conceitual e reflexões referentes à prática da análise de políticas públicas no Brasil. Planejamento e Políticas Públicas, n.21, 2000.
- FUNDAÇÃO ITAÚ SOCIAL; FUNDAÇÃO ROBERTO MARINHO; FUNDAÇÃO MARIA CECÍLIA SOUTO VIDIGAL. Avaliação para Investimento Social Privado: metodologias. São Paulo, 2013.
- GLOBAL REPORTING INICIATIVE (GRI). Sustainability Reporting Guidelines. 2013
- GOMES, C.F.S. Principais características da teoria da utilidade multiatributo a análise comparativa com a teoria da modelagem de preferências e teoria das expectativas. ENEGEP, 1998.
- GOMES, E.G; MELLO, J.C.C.B.S; MANGABEIRA, J.A.C. Índice multicritério de bem estar rural em um município da região amazônica. Pesquisa Operacional, v28, n.1, p.141-160, 2008.
- JANNUZZI, P.M; MIRANDA, W.L; SILVA, D.S.G. Análise multicritério e tomada de decisão em políticas públicas: aspectos metodológicos, aplicativo operacional e aplicações. Informática Pública, ano 11, p.69-87, 2009.
- KAPLAN, R.S; NORTON, D.P. Mapas Estratégicos - Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis, 2004.
- LIMA, E.C.P; ALMEIDA, J.A; ALMEIDA, A.T. Modelo multicritério para seleção de projetos de uma empresa de serviços de consultoria. XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2010.
- LONGARY, A.A; BUCCO, G.B. Uso da análise de decisão multicritério em processos licitatórios públicos: um estudo de caso. Revista Científica Eletrônica de Engenharia da Produção, v.14, n.1, p.219-241, 2014.
- MINAYO, M.C.Z. Construção de Indicadores Qualitativos para Avaliação de Mudanças. Fundação Oswaldo Cruz, 2009.
- MORAN, E.F. Adaptabilidade Humana: uma Introdução à Antropologia Ecológica. Ed. USP, 1994.
- MOURA, J.A; POLETO, T; SILVA, L.C; COSTA, A.P.C.S. Priorização de projetos socialmente sustentáveis: uma abordagem multicritério. XXXIII Encontro Nacional de Engenharia da Produção, 2013.
- NATIONAL AERONAUTICS AND SPACE ADMINISTRATION (NASA). Statement of Work (SOW), 1997.
- NOGUEIRA, F.A; SCHOMMER, P.C. Quinze anos de Investimento Social Privado no Brasil: Conceitos e Práticas em construção. XXXIII Encontro da ANPAD, 2009.
- PASSADOR, C.Z. A responsabilidade social no Brasil: uma questão em andamento. VII Congresso Internacional

- del CLAD sobre la reforma del Estado y de la Administracion Publica, Lisboa, Portugal, 2002.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). Practice Standard for Work Breakdown Structures. 2.ed, 2006.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI).Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK 4ª edição), 2008.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI).Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK 5ª edição), 2013.
- RICO, E.M. A responsabilidade social empresarial e o Estado: uma aliança para o desenvolvimento sustentável. São Paulo em Perspectiva, n.18/4, p. 73-82, 2004.
- SIGAUD, Lygia. “Implicações Sociais da Política do Setor Elétrico”, in: SANTOS, Leinad Ayer e ANDRADE, Lúcia M. M. (orgs.). “As hidrelétricas do Xingu e os povos indígenas”. Comissão Pró-Índio de São Paulo, São Paulo, 1988.
- SILVA, A.C.S; NASCIMENTO, L.P.A.S; BELDERRAIN. Método de apoio multicritério à decisão na seleção e priorização de portfólio de projetos. Anais do 13º Encontro de Iniciação Científica e Pós-graduação do Instituto Tecnológico de Aeronáutica (ITA), São Paulo, 2007.
- SILVA, D.S.G.; JANNUZZI, P.M. O uso da análise multicritério na construção de um indicador de condições de vida: estudo para a baixada fluminense. Sistema e Gestão, v.4,n.2,p.122-135,2009.
- SILVA, L.C. O Balanced scorecard e o processo estratégico. Caderno de Pesquisas em Administração, v.10, n.4, p.61-73, 2003.
- SILVEIRA, G.A. Fatores contribuintes para maturidade em gerenciamento de projetos: um estudo em empresas brasileiras. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2008.
- SOUZA, A.L, Investimento Social Privado: um estudo de caso na Organização Bairro da Juventude. Universidade do Vale do Itajaí, 2011.
- SOUZA, C. Políticas Públicas: uma revisão da literatura. Sociologias, n.16, 2006.
- TEIXEIRA, J.E.C.T; BELDERRAIN, M.C.N. Aplicabilidade da teoria da utilizada multicritério (MAUT) na seleção de sistemas de ensino brasileiro. XXXIX Congresso Brasileiro de Educação em Engenharia, 2011.
- WERNKE, R. A; BORNIA, A.C. Contabilidade gerencial e os métodos multicriteriais. Revista Contabilidade e Finanças, v.14, n.25, p.60-71, 2001.
- ZAMBONETTI, M. Tomada de decisão em grupo e individual: uma análise da existência do efeito disposição. Departamento de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Santa Catarina, 2009.
- ZANINI, M.T; LUSK, E.J; WOLFF, B. Confiança dentro das Organizações da Nova Economia: uma análise empírica sobre as consequências da incerteza institucional. ANPAD, 2009.

MÉTODO ÁGIL DE ITERAÇÕES PARA GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE INOVAÇÃO PRIORIZANDO PRAZO

Roberto Philippi Füllgraf - SENAI/SC. Instituto SENAI de Tecnologia em Automação e TIC.

Luís Gonzaga Trabasso - ITA. Divisão de Engenharia Mecânica.

Resumo:

Envolto no contexto do gerenciamento de projetos de inovação e de sua característica mais marcante – ser inédito – e apoiado na vasta literatura de gerenciamento ágil e sua abordagem fortemente marcada pelo trabalho com iterações, este artigo propõe um método de condução de iterações – intitulado de Rush – que visa minimizar as entregas fora do prazo, ou seja, reduzir o atraso dos projetos, sobretudo aqueles com alto grau de inovação. Para cumprir tal objetivo, o método proposto traz conceitos como: caos antes do planejamento; criatividade, redução de requisitos e aumento de custo para cumprir prazos; focaliza a entrega ao invés do escopo; além da utilização de micros “pulmões” dentro das iterações. O método auxilia o líder e seu time, durante a execução das iterações, dando ritmo e fluidez ao projeto, misturando técnicas, boas práticas e comportamental, podendo – e devendo – ser incorporado dentro das iterações de outros métodos mais amplos e conhecidos de gerenciamento de projetos e apoiado por uma cultura de gestão de projetos já consolidada na empresa onde será aplicado.

Palavras-chave: Rush. Iteração. Inovação. Gerenciamento Ágil. Prazo.

1. Introdução

Um dos principais conceitos dos métodos de gerenciamento ágil de projetos é o trabalho por iterações, ou seja, dividir longos e complexos planejamentos em micros planejamentos, dando um passo por vez na direção do objetivo final do projeto e utilizando o aprendizado adquirido na iteração anterior para planejar o próximo ciclo. Diversos métodos consagrados se utilizam deste conceito, contrapondo o gerenciamento clássico que prescreve um grande e único esforço de planejamento no início do projeto.

Dentro da temática de gerenciamento ágil, cada método integra sua iteração aos demais processos do projeto definindo interfaces de entradas e saída, prazos, metas etc. Porém a iteração costuma ser composta por uma única fase, executada da mesma forma de seu início ao fim. Nesta linha de condução, dentro da iteração, poucas são as técnicas e formas de tratar com problemas de percurso, sejam eles de ordem tecnológica, pessoal, ambiental, política etc, cabendo somente à próxima interação, o tratamento destes problemas. Como imprevistos das mais diversas naturezas são muito comuns em projetos, sobretudo nos de inovação, muitas iterações finalizam sem que suas entregas sejam feitas na totalidade, ocasionando atrasos sistemáticos para o projeto. Desta forma, o objetivo deste trabalho é propor um novo método ágil, objetivo e simples de trabalho com iterações, baseado em entregas e não em tarefas; aderente a dinâmica de projetos de inovação, ou seja, alto grau de incertezas; que potencialize entregas dentro do prazo e propicie desempenho para o projeto e satisfação para o cliente, reduzindo assim os atrasos tão frequentes em projetos de inovação.

A construção deste método tem como ponto de partida o estudo de diversos métodos de gerenciamento ágil de projeto, disponíveis na literatura; a seleção dos mais relevantes para o trabalho proposto e a extração das

melhores práticas e ferramentas de cada um; e assim reunindo-os em uma única e concisa proposta. O método aqui proposto pode – e deve – ser utilizado dentro de outro método mais abrangente de gerenciamento de projetos, que utilize o conceito de iterações, assim como pode ser alterado e aprimorado para que melhor se encaixe com as necessidades de cada projeto, método, empresa ou líder de projeto, sendo importante que sua aplicação seja apoiada por uma cultura de gestão de projetos já consolidada na empresa ou instituição em questão.

2. Fundamentação Teórica

Diversos métodos de gerenciamento de projeto, utilizam o conceito de iterações para melhor organizar, planejar, executar e monitorar os projetos. Exemplos consagrados de métodos são: o Scrum¹ que trabalha com Sprints, o PMBOK (Project Management Body of Knowledge) que possui uma abordagem de Ondas Sucessivas, o PRINCE (PRojects IN Controlled Environments) que utiliza os estágios de entrega, a Programação Extrema ou XP (eXtreme Programming) que possui a prática de Planning Game² (Jogo de Planejamento), o FDD (Feature Driven Development) que utiliza-se de iterações para estabelecer entregas constantes de funcionalidades e o método RUP (Rational Unified Process) que define fases compostas de iterações. Cada método identificado, trabalha e interage com o conceito de iterações de forma diferente, obtendo bons resultados, visto suas frequências de uso na literatura.

Highsmith (2009) – um dos autores do Agile Manifesto (2001) – apresenta o APM (Agile Project Management ou Gerenciamento Ágil de Projetos) organizado em quatro macro camadas, ilustradas na Figura 1, e cita que se pode utilizar métodos diferentes em cada uma delas, como por exemplo: partes do PMBOK para a camada de Gerenciamento de Projeto, Scrum para a camada de Gerenciamento de Iteração e XP para a camada de Práticas Técnicas, mostrando que a diversificação de técnicas pode ser benéfica devido a complexidade dos projetos e a especificidades de cada método.

Figura 1 - Estrutura de camadas para gerenciamento de projeto



Fonte: Adaptado de Highsmith (2009)

¹Scrum, é um método ágil de gerenciamento de projetos, com foco em desenvolvimento de software e seu nome é uma referência a uma formação de reinício de jogo do Rugby.

² Utiliza iterações de uma semana e é regido por um contrato de escopo negociável.

³ Em iterações curtas, com fases de 1 dia, para fechar uma semana, a sugestão é dobrar a segunda fase (Ação!).

⁴ A pontuação faz parte do nome com o objetivo de estabelecer uma identidade visual.

⁵ Chamada de R1 e descrita em detalhes na Seção 3.5.

Desta forma, devido à importância das iterações no contexto do gerenciamento ágil de projetos e contribuindo para a construção de métodos híbridos e eficientes, este trabalho traz uma nova proposta de método de projeto; específico para conduzir a execução de iterações por quatro fases bem definidas, conforme ilustrado na Figura 2, e que apoiam o fluxo do projeto, objetivando o cumprimento dos prazos e entregas estabelecidas.

3. Método Rush

O método é composto por quatro fases onde cada uma das fases cumpre um objetivo específico e a priori, possuem duração iguais, podendo variar de 1 a 5 dias cada³. A iteração possui sempre a meta de fazer uma ou mais entregas, sendo que esta entrega deve ser dimensionada pelo líder de projeto para a duração de 3 fases (Caos#, Ação! e Superação?)⁴, ou seja, a equipe de projeto focaliza sempre o final da fase de Superação, conforme ilustra a Figura 2, enquanto a entrega, de fato, para o cliente (seja ele interno ou externo) é acordada para o final da quarta fase (Pulmão\$). O objetivo aqui sempre é “ganhar” o pulmão, ou seja, não usá-lo e ter a possibilidade de adiantar o projeto e surpreender positivamente o cliente.

Figura 2 - Iteração composta de 4 fases - Método Rush



Neste contexto, a correta definição da entrega – sua complexidade e tamanho – torna-se essencial para o sucesso da iteração. Desta forma, visualizando o projeto como um todo, a soma das entregas das iterações devem ser igual ao produto final do projeto:

$$\text{Produto Final} = \text{Entrega 1} + \text{Entrega 2} + \dots + \text{Entrega n}$$

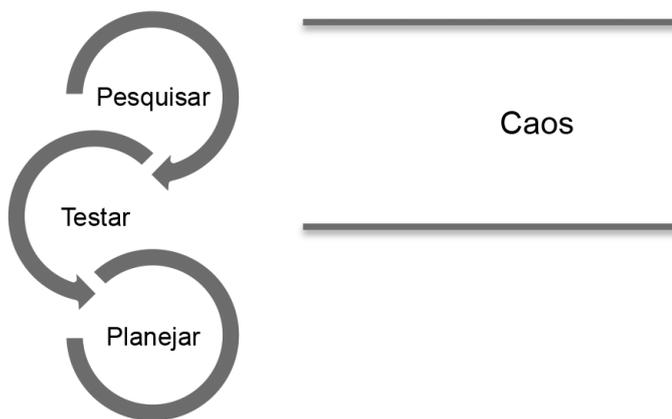
A iteração da fase inicia com uma reunião⁵ com todo o time de projeto, onde o líder comunica a entrega à equipe, detalhando requisitos, funções, qualidade, custos etc., além de tirar dúvidas, repassar as expectativas do cliente (seja ele interno ou externo) e principalmente estabelecer a duração da iteração e suas fases. Para esta reunião, recomenda-se a utilização de imagens, desenhos, diagramas e outras formas gráficas de comunicação além de texto, para que todos os membros da equipe tenham o mesmo entendimento da entrega.

Uma vez comunicada e acordada a entrega, inicia-se a primeira fase do método, o Caos. A seguir são detalhadas as quatro fases que compõem o método Rush.

3.1. Caos

Esta fase traz princípios da etapa de Especulação e Exploração⁶ de Highsmith (2009) e do método de construção da visão de produto (PVMM – Product Vision Management Method) de Amaral et al. (2011), principalmente em relação às preconcepções; porém em uma nova abordagem, seguindo um ciclo específico composto por: Pesquisar, Testar e Planejar (ciclo PT&P, conforme ilustrado na Figura 3).

Figura 3 - Ciclo PT&P



O ciclo é composto por três etapas, onde (a) pesquisa-se soluções para a problemática envolvida na entrega, (b) testa-se os conceitos e soluções encontrados, para se ter uma boa ideia se funcionará e por fim, (c) planeja-se as fases seguintes com base no aprendizado adquirido nas etapas anteriores. As etapas (a) e (b), podem ocorrer inúmeras vezes, até que se tenha subsídios suficientes⁷ para prosseguir para a etapa (c) de planejamento.

Nota-se que praticamente $\frac{1}{3}$ do tempo que se possui para fazer a entrega, ou seja, esta primeira fase, é destinada ao pensamento livre, à pesquisa e testes de hipóteses e só depois se inicia o planejamento. Pode-se definir – coloquialmente – esta fase como: “vamos tentar várias coisas e ver no que vai dar, ver o que funciona para a nossa entrega, depois sentamos e planejamos o que fazer, como fazer e quem irá executar”. É isso o que o ciclo PT&P prescreve, um pouco de caos antes do planejamento.

Para esta primeira fase, tem-se como premissa que a entrega já foi estabelecida – é o ponto de partida da iteração – e o caos aqui citado, é uma forma de traba-

lho livre e criativo de todos os membros da equipe, porém orientados ao mesmo fim, a entrega dentro do prazo. Desta forma, muitas ações que fariam parte do planejamento e do próprio desenvolvimento do projeto, acabam sendo executadas dentro do ciclo PT&P, tornando esta fase não só criativa, mas também produtiva e contributiva em direção a meta.

A fase de Caos finaliza com o planejamento da iteração⁸ e para esta etapa existem diversas ferramentas – em conjunto ou individual – amplamente conhecidas (ex. MSProject, Excel, Post it etc.) e que podem ser aplicadas neste momento, priorizando-se sempre a simplicidade, objetividade e o domínio da ferramenta pelos usuários. O papel do líder de projeto nesta etapa é o de reunir o time, promover uma discussão sobre as soluções encontradas, sanar dúvidas e auxiliar os membros da equipe a se auto-organizarem. Nota-se que o líder não constrói nem distribui listas de tarefas; isto é atribuído ao próprio time de projeto, que ao encerrar o planejamento deve ter claro o que deve ser feito nas próximas duas fases (Ação! e Superação?) para que a entrega seja feita ao final da fase de Superação, pois esta é a meta interna da equipe de projeto.

3.2. Ação !

Consiste em colocar em prática o planejamento da primeira fase, ou seja, “mãos a obra”; daí o motivo da exclamação no nome da fase, transmitir trabalho, intensidade e transpiração. Parte-se do princípio amplamente recomendado⁹ no APM, de trabalhar com times maduros e autoorganizados, não sendo necessário métodos e/ou ferramentas adicionais de controle.

Devido a pouca estruturação desta fase e a liberdade de trabalho da equipe, a atenção do líder de projeto deve ser voltada para o plano de comunicação (abordado em detalhes mais adiante na seção 3.5), que se constitui item fundamental do método proposto. Ao final desta fase, a equipe, juntamente com seu líder de projeto, fazem uma avaliação do ritmo e avanço do projeto, em direção a entrega da iteração. Para esta avaliação se faz uma pergunta para cada membro do time (o líder de projeto também responde): “Você acredita que com mais uma fase vamos concluir a entrega?”. Se a maioria absoluta responder assertivamente, isso indica que o ritmo e avanço do projeto estão adequados. Caso contrário, medidas de correção de rota deverão ser tomadas¹⁰, antes do início da fase de Superação.

⁶ Highsmith (2009) descreve um Framework composto de 5 fases: Envision, Speculate, Explore, Adapt e Close.

⁷ Limitando-se ao tempo disponível dentro da 1ª fase da iteração.

⁸ Reunião R2, descrita em detalhes na Seção 3.5.

⁹ Amaral et al. (2011); Highsmith (2009).

¹⁰ Reunião R3, descrita em detalhes na seção 3.5.

3.3. Superação ?

A entrega da iteração deve ser feita ao final desta fase. Desta forma, se a análise de ritmo e avanço da fase anterior indicarem para conclusão da entrega ao final da terceira fase, o projeto deve seguir seu andamento normal, e esta fase torna-se uma continuação da fase de Ação. Caso contrário – e daí a interrogação no nome da fase – a criatividade, empenho e superação do time e de seu líder se fazem necessários, focando em realizar a entrega no prazo, mesmo que tenha que abrir mão de requisitos ou aumentar custos. Este é um ponto conceitual, polêmico e bastante importante do método, pois posiciona requisitos (escopo) e custo em segundo plano e faz com que toda a equipe se preocupe em encontrar formas de fazer a entrega dentro do prazo.

A proposta do método é bastante clara, pois perante a tríplice restrição em projetos (Escopo, Custo e Prazo), define como prioridade o prazo e trabalha com o escopo e custo como variáveis do gerenciamento de projeto, dando ao líder muito mais autonomia e responsabilidade. Neste ponto, cabem duas ressalvas importantes:

- Alguns requisitos de qualidade não são negociáveis (como normas de segurança em aviação, medicina etc.) e a disponibilidade financeira é finita; desta forma, cabe ao líder de projeto, trabalhar com as variáveis dentro do seu nível de autoridade.

- Alterações fora do nível de autoridade do líder de projeto, só devem ser implementadas se acordadas com o cliente, que deve sempre ser envolvido neste momento.

Corroborando com o enfoque aqui apresentado, Johnson apud Highsmith (2009), relata estudos do The Standish Group que mostram que 45% dos requisitos em projetos de software nunca são usados pelos usuários finais e que somente 20% são utilizados com certa frequência. Porém, abandonar requisitos e colocar a qualidade em segundo plano não é uma tarefa elementar e deve seguir uma ordem hierárquica de prioridade, visando impactar o mínimo possível nas demais iterações do projeto e focando no que é realmente importante, essencial. Esta abordagem já é utilizada no método XP, que usa controle de qualidade como variável de projeto, adiando ou cancelando funcionalidades menos valorizadas em prol da produtividade.

Analisando-se a variável custo, existem diversas possibilidades, tais como: aumento da força de trabalho (seja em número de pessoas ou horas extras), contratação de empresas ou especialistas, compra de tecnologia e conhecimento etc., e que em um primeiro momento representam aumento de custos do projeto, mas que, ao garantirem a entrega no prazo, podem compensar perdas futuras relacionadas ao custo da perda de uma oportunidade de mercado ou uma janela de lançamento de produto. Cabe lembrar também que o simples fato de manter um projeto em execução além do seu cronograma planejado, representa aumento de custo para seu financiador, fazendo mais sentido, caso seja necessário, investir estes recursos para garantir o cumprimento do prazo.

Desta forma, é necessário ter a percepção que a iteração e, conseqüentemente, sua entrega, fazem parte de algo maior – o projeto – e que realizar a entrega no prazo faz com que o projeto avance (a equipe aprenda etc.) e que custos serão compensados, assim como requisitos preteridos num primeiro momento, se necessário, serão atendidos em seguida (nas próximas iterações), pois qualidade se conquista e se aprimora durante o projeto, já tempo perdido, não se recupera nunca mais.

3.4. Pulmão \$

A quarta fase do Rush é o “pulmão” da iteração e conseqüentemente do projeto. Ela representa $\frac{1}{4}$ da iteração, ou seja, 25% de “pulmão”, o que para projetos de inovação é uma taxa bastante pequena, porém coerente, pois ao se trabalhar com micro ajustes dentro da iteração, não se deixa problemas ou erros serem propagados no projeto e assim se consegue melhorar a assertividade das entregas.

A exemplo do que Goldratt (2003) aborda na teoria das restrições (TOC – Theory of Constraints), – identificar os gargalos, ou seja, o elo mais fraco da cadeia, aquele que limita a capacidade do sistema e atuar sobre ele, mudando-o de lugar e subordinando todo o resto a esta decisão – é parecido com o que se propõem, quando se traz os longos ajustes do final do projeto para dentro da iteração, numa abordagem de micros pulmões e distribuição mais homogênea do fluxo de projeto. Cabe lembrar que o objetivo do Rush é “ganhar” o Pulmão¹¹, ou seja, atingir a meta de entrega interna no final da fase de Superação. Se este objetivo for atingido, tem-se o cenário 1 (ideal) da Tabela 1, caso contrário, o Pulmão deve ser utilizado conforme o cenário em questão, visando a entrega acordada com o cliente, ainda dentro do prazo.

¹¹O cifrão (\$) que acompanha o nome da fase, busca reforçar a percepção de ganho, quando não se necessita utilizar o Pulmão.

Tabela 1 - Formas de condução da Fase Pulmão

Cenário	Status (etapa anterior)	Condução
1	Entrega foi realizada de forma plena	Fase pode ser cancelada ou utilizada para testes
2	Entrega foi realizada com redução de requisitos	Fase se concentrará em atingir a entrega plena (todos os requisitos)
3	Entrega não foi realizada	Utiliza-se o Pulmão para realizar a entrega

Ao final desta quarta fase – ou em determinados casos, até mesmo antes dela¹² – a iteração finaliza, a entrega é realizada e uma nova iteração se inicia. Apesar da fase de Pulmão e de todos os demais cuidados do método, caso a entrega não seja feita (o que pode acontecer), esta deve ser revista antes de compor a meta de entregas da próxima iteração. Na sequência, são apresentadas práticas importantes relacionadas à comunicação dentro do projeto, por meio de uma proposta de plano de comunicação.

3.5. Plano de Comunicação

Para que qualquer método de gerenciamento de projetos obtenha êxito, um plano de comunicação é parte essencial de sua execução e no Rush não é diferente, pois é através de uma rotina de 5 reuniões estruturadas (R1 a R5) com toda a equipe de desenvolvimento e sob condução do líder de projeto, que as fases se interligam e o fluxo do método acontece, conforme ilustra a Figura 4.

Figura 4 - Rotina de reuniões com toda equipe de projeto



Como pano de fundo para o plano de comunicação e para todo o método Rush – mas não menos importante – recomenda-se que o líder de projeto tenha uma rotina de reuniões diárias (feeds). Os Feeds, são reuniões informais de 5 a 10 minutos, sem horário e local pré-determinado, onde o líder procura individualmente cada membro da sua equipe de projeto para conversar. A postura do líder nesta conversa é mais de ouvir, deixando seu interlocutor a vontade para relatar seus avanços, dúvidas, dificuldades e conflitos. Apesar de informal, os Feeds não devem ser confundidos com as conversas corriqueiras que o time costuma ter diariamente durante a execução do projeto. A Tabela 2 fornece uma proposta de plano de comunicação para o Rush, devendo ser adaptado para cada projeto, time ou instituição.

Tabela 2 - Resumo do plano de comunicação

Reunião	Duração ¹³	Descrição
Feed	5 a 10 Min.	Informal, em par (líder e membro do time). Acompanhamento de projeto. Poucos ou nenhum registro.
R1	30 a 60 Min.	Formal, com todo o time (o cliente é bem vindo). Comunicar a entrega detalhadamente e esclarecer dúvidas. Registros simples.
R2	45 a 90 Min.	Formal, com todo o time. Apresentação dos resultados das pesquisas e testes (caos), escolha da melhor estratégia e planejamento da iteração. Registros simples.
R3	05 a 45 Min.	Formal, com todo o time. Avaliação de ritmo e desempenho do projeto e replanejamento caso necessário. Registros simples.
R4	30 a 60 Min.	Formal, com todo o time. Validação interna da entrega e replanejamento caso necessário. Registros simples.
R5a	30 a 60 Min.	Formal com o cliente. Para aceite da entrega, acompanhamento de projeto e alinhamento da próxima entrega. Registros simples com assinatura do cliente.
R5b	30 a 60 Min.	Formal, com todo o time. Reunião de retrospectiva e lições aprendidas. Registros simples.

Com o plano de comunicação, finaliza-se o detalhamento do método Rush, permitindo que este seja inserido no contexto de gerenciamento ágil das empresas.

4. Discussão e Conclusões

A tendência do ser humano em casos de pressão – como costumam ser os projetos de inovação – é partir logo para a execução, ou seja, o caos, e não sair mais dele. O gerenciamento de projetos veio trazer avanços importantes sobre este tema, pois ele prega o planejamento antes da execução, Porém o caos tem suas virtudes, e dele costumam sair boas ideias, soluções engenhosas – não caro – simples e objetivas. Trazendo-se um pouco de caos antes do planejamento, consegue-se uma maior assertividade no planejamento e na execução das entregas. Corroborando com as ideias aqui apresentadas, Huang et al. (2012), dentre uma série de sete recomendações para promover a agilidade no desenvolvimento de projetos, cita “que se deve analisar e testar o mais cedo possível para atenuar problemas e que especificações e requisitos serão trabalhados ao longo do desenvolvimento do projeto”.

Outro importante conceito abordado neste trabalho é sobre a forma como o líder (não o gerente) de projeto, interage com o projeto e seu time. Ele não se preocupa com tarefas e atividades e sim em monitorar o avanço do projeto em direção a entrega, além de apoiar a equipe, motivando-a e removendo obstáculos. Desta forma, o método Rush vem sendo utilizado pelo Instituto SENAI de Tecnologia em Automação e Tecnologia da Informação e Comunicação de Santa Catarina, em seus projetos de inovação que envolvem hardware e software, apresentando ótimos resultados, ou seja, tem ajudado os líderes de projetos a entregar dentro do prazo, reduzindo os atrasos de cronograma.

¹²No caso do cenário 1.

¹³Conforme duração da iteração (de 1 a 4 semanas), tamanho da equipe e complexidade da entrega.

5. Referências Bibliográficas

AMARAL, D. C. et al. Gerenciamento ágil de projetos: aplicação em produtos inovadores. São Paulo: Saraiva, 2011.

BECK, K.; ANDRES, C. Extreme Programming Explained: Embrace Change. Segunda Edição. Addison-Wesley Professional, 2004.

GOLDRATT, Eliyahu M. e COX, Jeff. A Meta: Um Processo de Melhoria Contínua. São Paulo, SP: Editora Nobel, 2003.

HIGHSMITH, J. Agile Project Management: Creating Innovative Products. Boston: Addison Wesley, 2009.

HUANG, P. M.; DARRIN, A. G.; KNUTH, A. A. Agile hardware and software system engineering for innovation. Aerospace Conference, IEEE, 2012.

PALMER, Steve R.; FELSING, Mac. A practical guide to feature-driven development. Pearson Education, 2001.

PMI, Project Management Institute. A guide to the Project Management of Body of Knowledge (PMBOK). 5. ed. Pennsylvania: Project Management Institute, 2013.

SCHWABER, K. Agile Project Management with Scrum. Microsoft Press, Washington, 2004.

INOVAÇÃO NA GESTÃO DE PORTFÓLIOS NA ÁREA PÚBLICA: Sustentabilidade Por Meio do Monitoramento de Indicadores

Fernanda Cypriano Soares
 Simone Reis D'Almeida
 Maria Carolina Gomes de Souza

Resumo:

O setor de serviços de TIC, por ser altamente dinâmico e internacionalizado, é um dos que mais apresenta inovação, seja em termos de produtos, seja em processos. Nas empresas públicas do setor, a realidade é a mesma. Principalmente devido à necessidade e responsabilidade de oferecer uma melhor gestão dos recursos públicos por meio dos projetos e serviços de TIC – Tecnologia da Informação e Comunicação que gerenciam. O presente artigo apresentará a inovação na gestão de Portfólio na Prodabel – Empresa de Informática e Informação do Município de Belo Horizonte, responsável pela gestão de serviços e projetos de TIC da administração direta e indireta da Prefeitura Municipal, tendo como foco a sustentabilidade na gestão dos recursos públicos.

Palavras-chave: Inovação, Sustentabilidade, Gestão de Projetos, Gestão de Portfólio, Indicadores.

1.Introdução

Verificou-se, nas últimas décadas, um grande avanço na tecnologia e nos meios de comunicação. Isso fez com houvesse também uma revolução na ciência e nos métodos de gestão de organizações tanto públicas, quanto privadas. Esse cenário deu origem ao surgimento de várias áreas de conhecimento na Administração. Dentre elas, podem ser citadas a sustentabilidade e a inovação.

Até meados da década de 1980, o conceito de sustentabilidade estava relacionado apenas à preocupação com a questão ambiental. Mas em 1987, com a publicação do Our Common Future pela Comissão Internacional do Meio Ambiente e Desenvolvimento, o conceito de sustentabilidade também passou a ser associado ao desenvolvimento e a ser mais difundido. Diversas oportunidades de inovação foram surgindo desde então (GONDIM, 2011; ZAMBON, RICCO, 2014). A partir do final do século XX, tornou-se evidente o reconhecimento, por parte de empresas, governos e sociedade civil, que os desafios do mundo moderno deveriam ser enfrentados de forma sustentável, canalizando os esforços “no intuito de promover o equilíbrio e integração entre equidade social, prosperidade econômica e proteção ambiental. Os negócios passam ser veiculados de resultados positivos, além de apenas fazer dinheiro” (GONDIM, 2011, p. 4). Para isso, seria preciso inovar.

Pode-se verificar e promover inovação em diversas estratégias empresariais. Segundo Bessant e Pavitt (2008) apud Jaeger Neto (2013, p. 495): “Inovação, de uma maneira genérica, remete à obtenção de resultados superiores em produtos e processo, introdução de novos modelos de negócios”. Segundo Drucker (1985), inovação

é um termo que pode ser definido como o ato de atribuir novas capacidades aos recursos (pessoas e processos) existentes para gerar riqueza.

O presente trabalho se propõe a apresentar um projeto de inovação na Gestão de Portfólio de projetos de TIC – Tecnologia da Informação e Comunicação da Prodebel – Empresa de Informática e Informação do Município de Belo Horizonte. Responsável pelos projetos e serviços de TIC no âmbito público municipal (administração direta e indireta da Prefeitura Municipal de Belo Horizonte – PBH), podem ser citados como serviços prestados: Desenvolvimento e manutenção de sistemas utilizados pelos órgãos municipais; planejamento, instalação e gerenciamento da planta de telecomunicações municipal; manutenção de cadastro de informações geográficas da cidade; atendimento e suporte aos usuários de toda a municipalidade; coordenação de atividades de inclusão digital no município para capacitar jovens e crianças das classes D e E em Tecnologia da Informação (TI), dentre outros.

2. Fundamentação Teórica

2.1 O papel estratégico do escritório de gerenciamento de projetos

As transformações econômicas, sociais e culturais ocorridas nos últimos anos, decorrente da globalização da economia mostrou às empresas um mercado no qual a competição se faz cada vez mais acirrada. Frente a essa realidade, as organizações se veem obrigadas a buscarem competitividade por meio da otimização da utilização dos seus recursos, procurando, constantemente, criar estratégias que possibilitem superar as expectativas dos clientes. Para isso, precisam entregar os produtos dentro dos prazos estipulados, reduzindo preços através da utilização de novas tecnologias para redução de custos sem que haja perda de eficiência (VARGAS, 2005; ROJAS et al., 2012).

É nesse cenário que a gestão de projetos inicia seu fortalecimento fazendo com que, em uma pesquisa realizada pelo Center of Business Practices em 2002 apontasse que 94% das empresas pesquisadas considerassem que a utilização da gestão de projetos representasse significativos ganhos para as suas organizações (ROJAS et al., 2012). Segundo Rojas et al. (2012, p. 3) “Estas empresas relacionam melhorias em resultados financeiros, satisfação dos clientes, desempenho dos projetos e processos e medidas de crescimento e aprendizagem organizacional”. Atualmente a gestão de projetos é utilizada por empresas dos mais diversos ramos de atividade, tanto em empresas públicas quanto privadas, sendo adotado com a finalidade de se ter mais controle dos processos envolvidos na condução dos seus projetos. A intensificação do interesse pela

gestão de projetos se deu à partir da década de 1990 baseada na identificação das melhorias de desempenho obtidas nas organizações que dela fazem uso (KERZNER, 2006).

Para se conduzir um elevado número de projetos, no entanto, as empresas precisam de um instrumento de coordenação que se materializa através do Escritório de Gerenciamento de Projetos – EGP (VALERIANO, 2002). Conhecidos nas empresas por diversas nomenclaturas tais como Escritórios de Suporte a Projetos, PMO, Project Office, Centros de Excelência etc, os EGP influenciam a seleção dos projetos, focando nos investimentos, nos recursos, na avaliação e na definição dos objetivos estratégicos, trazendo uma melhoria significativa para os fatores custo e tempo (ROJAS et al. 2012). Segundo Cleland e Ireland (2002, p.16), “o escritório de projetos, na sua função de ser o guardião das práticas de gestão de projetos nas organizações, tem como contribuição a melhoria da produtividade organizacional”.

Nos últimos anos foi possível identificar o uso da gestão de projetos também em órgãos públicos. Essa mudança de comportamento nas organizações públicas, segundo Carneiro e Martens (2012) se deve à necessidade de aumentar a qualidade e agilidade nas repostas aos novos desafios propostos pelo cenário atual tornando sustentável a gestão dos recursos públicos.

2.2 Sustentabilidade na gestão de portfólios de projetos públicos

A cada dia que passa, verifica-se um aumento da preocupação das empresas, órgãos governamentais com a questão da sustentabilidade. Segundo Gondim (2011, p. 4):

A sustentabilidade passa a ser vista como um diferencial competitivo diante da concorrência, pois os gêneros são conduzido, levando em consideração, o interesse e o impacto das decisões tomadas em relação a todas as partes envolvidas. Portanto, tais questões são visualizadas como oportunidades de negócios, cujo aproveitamento fortalece e beneficia a organização e o relacionamento duradouro com os demais atores sociais.

Em órgãos públicos, a questão da sustentabilidade pode ser vista sob a forma de utilização de métodos e estratégias empreendedoras para que se faça uma melhor gestão dos recursos públicos convertendo-os em projetos que proporcionem melhores condições para o cidadão.

A adoção de uma cultura empreendedora na Administração Pública tem se apresentado como um fator chave na elevação da gestão pública no Brasil em termos de qualidade dos produtos e serviços oferecidos (MATIAS PEREIRA, 2010). Os planos de governo são convertidos

em programas compostos por projetos que são geridos por profissionais capacitados para avaliar as inter-relações, desafios, riscos, custos, limitações entre outras interfaces relativas aos projetos. Esse trabalho, por sua vez, é realizado pelos Escritórios de Gerenciamento que têm dentre várias funções, a gestão do Portfólio de Projetos que, segundo o SESI (2007, p.12) tem como atribuições:

- Apoiar a gestão do portfólio (alinhamento, monitoramento e controle);
- Apoiar a definição e a revisão periódica dos indicadores e metas do portfólio;
- Apoiar a avaliação periódica do(s) portfólio(s).

Como vantagens da utilização da gestão de projetos na área pública, Amaral, Dinsmore e Siqueira (1998, p. 44) afirmam que por meio do seu uso é possível

[...] acelerar a implantação das estratégias governamentais, induzir a organização a funcionar por metas, complementar outras metodologias implementadas, facilitar o ajuste dos planos à outra realidade, permite sistemas simples de monitoração, acelera o alcance de metas e ordena o planejamento de atividades.

Para que isso seja possível, no entanto, é preciso estar constantemente inovando nos métodos de gestão.

2.3 Inovando a gestão de portfólio por meio de indicadores de desempenho

Schumpeter, em sua obra Teoria do Desenvolvimento Econômico, definiu inovação como a capacidade da empresa de superar a concorrência perfeita estabelecendo, ao criar um novo mercado para seus produtos, uma situação de monopólio temporário (ZILBER; SILVA, 2010). Segundo Jaeger Neto (2010), a inovação é o processo de transformar oportunidades em novas ideias e colocá-las em práticas sob a forma de atividades científicas, tecnológicas, organizacionais, financeiras e comerciais para a introdução de algo novo.

A inovação, segundo a OCDE (2005), pode ser classificada como: inovação de produto (introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne a suas características ou a usos previstos) inovação de processo (implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado) inovação de marketing (implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços) e inovação organizacional (implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios

da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas). O presente trabalho tem como foco a inovação organizacional por meio da adoção de indicadores de desempenho na gestão de portfólio de projetos para melhor gestão do capital investido em projetos públicos.

Segundo Kerzner (2004), os tomadores de decisão têm muita dificuldade na gestão de seus portfólios por falta de informação para avaliar as condições de projetos e fazer a priorização dos recursos disponíveis. Para Cleland (1999), o gerenciamento do capital alocado para investimentos é essencial para que seja garantido o sucesso das estratégias estabelecidas. Para isso, no entanto, é necessário o uso de ferramentas de avaliação, processos disciplinados e boas práticas para ajudar organizações a definirem melhor conjunto de investimentos a serem considerados (CLELAND, 1999). É nessa necessidade que se concentra a importância dos indicadores de desempenho.

Segundo Terribili Filho (2010, p. 25): “Os indicadores são mostradores “de uma situação”. Os indicadores são ferramentas de gestão que permitem realizar a medição do nível de desempenho e de sucesso de uma organização ou de processo para que distorções em relação a uma métrica estabelecida possam ser corrigidas. Pois “O que não pode ser medido, não pode ser gerenciado”. A frase de Peter Drucker evidencia o objetivo de um indicador de desempenho, medir o que está sendo realizado para que sejam tomadas as decisões certas para o atingimento das metas organizacionais.

Os indicadores podem ser quantitativos ou qualitativos. Os quantitativos são representações numéricas para expressar as variações quantificáveis, como por exemplo: turnover em uma organização, rentabilidade de agência bancária por m², percentual de analfabetismo no país [...]. Já os indicadores qualitativos são aqueles que não podem ser facilmente representados de forma quantificável, pois expressam a opinião das pessoas, valores, crenças, atitudes, comportamentos e reações (TERRIBILI FILHO, 2010, p. 26).

O foco do presente trabalho será na utilização de indicadores quantitativos de Portfólio de projetos.

3. Metodologia

Busca-se, na gestão pública, a melhor gestão dos recursos para prover a população de serviços mais adequados às suas necessidades e que tragam melhorias para a coletividade. Para isso, os recursos devem ser aplicados de forma adequada nos projetos criados e gerenciados pelos órgãos públicos. Em se tratando dos projetos que envolvem Tecnologia da Informação e da Comunicação – TIC, a Prefeitura de Belo Horizonte -PBH conta, há 40 anos, com

o trabalho da Prodabel – Empresa de Informática e Informação do Município de Belo Horizonte. Em 1994, foi criado o Escritório de Projetos da Prodabel tendo como atribuições o acompanhamento das demandas de TIC da PBH. Essas demandas, por sua vez, se encontram estruturadas em forma de projetos. Em 2005, como forma de dar maior legitimidade às suas ações, passou a ligar-se diretamente ao nível de staff principal da empresa, a Presidência. Em 2006 adaptou a sua metodologia para seguir todas as áreas de conhecimento do PMBOK e estruturou um Programa de Capacitação anual, destinado à disseminação da cultura de gerenciamento de projetos na empresa e em órgãos da administração municipal.

Mas segundo Bernstein (2000), Kendall e Rollins (2003), prover a metodologia de gestão de projetos na organização e acompanhá-los é apenas uma pequena parte do papel do Escritório de projetos. Seu papel mais relevante é dotar a organização de informações servindo como suporte às decisões estratégicas.

De acordo com Valeriano (2001) o nível de atuação do Escritório de Projetos pode determinar seu sucesso uma vez que quanto mais amplas forem suas atribuições em perspectiva, maiores as condições de dar certo, pois uma vez que suas atividades ficam restritas, dificilmente será possível expandi-las quando necessário. Neste sentido, outro fator que contribuiu para implementação do estudo de caso apresentado, foi o fato de o Escritório de Projetos buscar continuamente a maturidade de seus processos e aproveitando a implantação de um sistema para gestão de projetos e portfólio, ocorrida em 2013.

Neste sentido, o Escritório de Projetos de TIC da PBH, propõe a evolução de seu modelo de gestão, partindo de um modelo de suporte (com função única de reportar o desempenho de projetos) para um formato mais estratégico, que fornece além do desempenho, medições e indicadores que permitem a alta direção traçar rumos para melhorar os resultados, minimizar riscos e otimizar recursos. A fim de munir a alta direção com indicadores, análises e medições para melhoria dos resultados dos projetos e conseqüentemente ao atendimento dos programas de governo. Os resultados obtidos nos indicadores estabelecidos são apresentados em report presenciais que ocorrem ao final de cada mês na Sede da empresa.

A operacionalização dos reports presenciais consiste de:

- 1) Acompanhamento periódico dos projetos pela equipe do Escritório de Projetos; na empresa esta equipe não tem por atribuição gerenciar os projetos e sim atuar no controle e apoio aos gerentes dos projetos;
- 2) Análise da situação de cada projeto, identificando fontes

e causas de atraso, tipo de desenvolvimento (interno/externo), áreas relacionadas ao atraso (escopo, risco, aquisição, qualidade, etc), dentre outras informações para composição das medições;

3) Consolidação das informações traduzidas em indicadores;

4) Apresentação mensal da análise do portfólio, do desempenho e situação atual dos projetos, com a participação do cliente, gerentes de projeto e alta direção.

4. Análise e Resultados

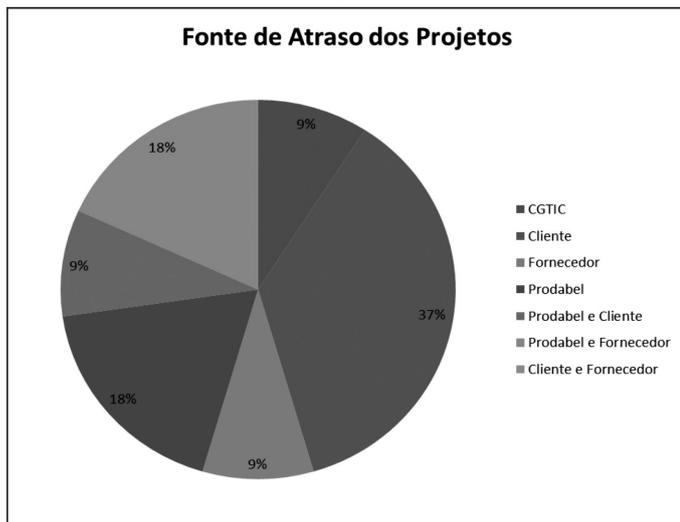
A política de realização de reports presenciais para acompanhamento dos projetos de TIC da administração municipal gerenciados pela Prodabel iniciou-se em maio de 2013. Como intuito de se fazer a ligação entre gerentes de projeto e a alta administração, através de um sistema de feedback para apoio e à tomada de decisão.

O primeiro indicador implantado na organização foi de status da carteira de projetos que mede o % de projetos dentro do prazo, os que estão com atraso tolerável (até 20% do prazo planejado) e os atrasados (com atraso superior a 20%). Identificou-se na primeira medição realizada que a quantidade de projetos atrasados se apresentava elevada refletindo esse percentual na Taxa de Efetividade da Organização.

A Taxa de Eficiência – TE é um indicador calculado pela fórmula $TE = (\Sigma \text{Projetos no prazo} + \text{Projetos com atraso tolerável}) / \text{Total de Projetos}$. No mês em que o acompanhamento dos indicadores e a realização das reuniões começaram, a TE era de apenas 19%. Como forma de incentivar os gerentes de projetos e melhorar o desempenho dos empreendimentos por eles acompanhados, em julho de 2013, foi implantada uma política de recompensa para os gerentes que mantêm seus projetos no prazo fazendo uso da metodologia estabelecido pelo Escritório de Projetos. Já no primeiro mês de implantação da referida política, percebeu-se uma melhoria considerável no status dos projetos passando a Taxa de Eficiência de 19% para 52%.

Ao acompanhar os status de projetos dos projetos, tornou-se necessária a investigação das fontes e causas de atraso dos projetos para que fossem tomadas as ações para melhoria dos resultados. Identificou-se, nos acompanhamentos realizados, que em 55% dos projetos atrasados, a fonte do atraso era externa à Prodabel, ou seja, extrapolavam a responsabilidade do Gerente de Projeto, conforme pode ser verificado no Gráfico .

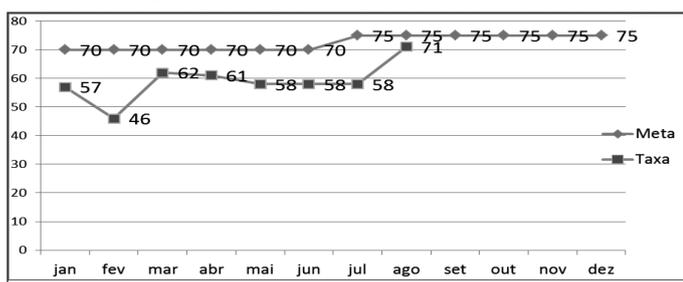
Figura 1 - Fontes de atraso de projetos
Dados de agosto de 2014



Ao identificar as fontes e causas de atrasos dos projetos, o Escritório de Projetos, juntamente com a Alta Administração da Administração da organização intensificaram seus esforços no apoio à solução dos problemas. Esse apoio, por sua vez, refletiu diretamente na Taxa de Eficiência da Carteira de Projetos, como pode ser visto no Gráfico 2.

Também está sendo analisado o perfil dos projetos atrasados para melhor alocação e priorização dos recursos utilizados. Adoção da política de indicadores está em uso há apenas um ano e meio e apesar de ainda existir muitas possibilidades de ações a serem desenvolvidas, já se pode verificar uma melhoria na gestão do Portfólio.

Figura 2 - Evolução da Taxa de Eficiência



5. Conclusão e Contribuições

A implantação do acompanhamento mensal de projetos com a presença da Alta Administração e dos gerentes de projeto, juntamente com a adoção de indicadores que permitem o melhor acompanhamento dos resultados do Portfólio de projetos acompanhado pela Prodabel, mostrou-se como uma grande evolução na forma de gestão do Escritório de Projetos da empresa. Nota-se, nesse sentido uma evolução no nível de maturidade a partir da adoção

de uma postura mais proativa que reflete diretamente nos resultados da carteira de projetos. Após um ano e três meses de adoção dessa política de nivelamento estratégico podem ser citados como resultados positivos:

- Evolução de alguns processos internos a partir de indicadores que apontavam deficiências;
- Aproximação dos gerentes de projeto com o nível decisório, fortalecendo a imagem deste profissional e a importância do seu papel e atuação;
- Melhora na taxa de eficiência dos projetos e consequentemente de seus resultados;
- Melhoria no processo de comunicação entre as partes envolvidas, uma vez que aproxima os executores do nível decisório;

6. Referências Bibliográficas

AMARAL, R.; DINSMORE, P.; SIQUEIRA, C. A. Gerência por Projetos na administração pública. Rio de Janeiro: Cebela, 1998.

BERNSTEIN, Sally. Projects offices in practice. Project Management Journal, ABI/INFORM Global, v. 31, n.4,p. 4-7,Dec.2000.

CARNEIRO, K. D. A.; MARTENS, C. D. P. Análise da maturidade em gestão de portfólio de projetos: O caso de uma instituição financeira de pequeno porte. Revista de Gestão e Projetos - GeP, São Paulo, v. 3, n. 1, p. 252-279, jan./abr., 2012.

CLELAND, D. I. Project Management: strategic design and implementation. NewYork: McGraw-Hill, 1999.

CLELAND, D. I.; IRELAND, L. R. Gerência De Projetos. Reichman & Affonso Editores, Rio de Janeiro, 2002.

CLEMENTE, A. (Org.). Projetos empresariais e públicos. São Paulo: Atlas, 2002.

GONDIN, F. M. As ações da sustentabilidade empresarial como suporte à gestão de projetos. 2011. Disponível em: < <http://www.fis.edu.br/resac/artigos/vol01/gondim2011.pdf> >. Acesso em 31/07/14.

KENDALL, G.I; ROLLINS, S.C., Advanced Project portfólio management and the PMO. Boca Ratón, Florida:J. Ross,2003.

KERZNER, H. Advanced Project Management: best practices on implementation.NewYork: John Wiley & Sons, 2004.

KERZNER, H. Gestão de projetos: as melhores práticas. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MATIAS-PEREIRA, J. Curso de administração pública: foco nas instituições e ações governamentais. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO - OCDE. Manual de OSLO: Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. ed. FINEP, 2005.

ROJAS, A. L. G. et al. (2012). Implantação de Escritório de Gerenciamento de Projetos Simplificados em Pequenas e Médias Empresas. Revista Eletrônica de Divulgação Científica da Faculdade Don Domênico. 6ª edição. Setembro de 2012.

SESI (2007). Proposta de papéis e atribuições para o Escritório de Projetos. Disponível em: < http://www.sesi.org.br/editais/AnexoIC-Proposta_Papeis_AtribuicoesLL.pdf >. Acesso em 29 de ago/14.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. Gestão da Inovação. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

VALERIANO, D. L.. Gerenciamento estratégico e administração por projetos. São Paulo: Makon Books, 2001.

VARGAS, R. V. Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos. Brasport, Rio de Janeiro, 2005.

ZILBER, S. N.; SILVA, F. L. da. Inovação das grandes empresas multinacionais para o mercado brasileiro de baixa renda: um estudo multicaso. XXXI Encontro ANPAD. Rio de Janeiro, 2010.

USO DAS BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PORTFÓLIO DE PROJETOS EM BANCOS BRASILEIROS

Cláudio Luís Carvalho Larieira

Alberto Luiz Albertin

Resumo:

A Gestão de Portfólio de Projetos tem sido adotada de maneira crescente pelos bancos brasileiros. Assim, através da realização de estudos de caso múltiplos em 3 (três) bancos médios comerciais brasileiros, este artigo tem por objetivo descrever como este processo tem sido implementado nestas organizações. A pesquisa é de natureza qualitativa, de caráter exploratório e descritivo e demonstra que o processo pode tomar variadas formas em função do tipo da organização, ou do segmento de mercado em que atua ou dos tipos de projetos que ela desenvolve, por exemplo. A principal contribuição se refere à descrição de como os bancos tem implementado este processo, o que poderá ajudar outras organizações a se prepararem melhor para a implantação deste processo.

Palavras-chave: Gestão de Projetos; Gestão de Portfólio de Projetos; Boas práticas; Bancos.

1. Introdução

Nas últimas décadas as boas práticas de Gestão de Projetos têm sido amplamente utilizadas pelas organizações dadas a necessidade de se criar bens e serviços com alta complexidade e sofisticação, a intensa competição por conta do modelo econômico baseado no capitalismo e a abrangência e tamanho das ações a serem empreendidas que crescem cada vez mais (MEREDITH; MANTEL JR., 1985).

Após uma primeira onda inicial em que foram tratadas as questões básicas como a gestão de escopo, de tempo e de custo dos projetos, surgiu uma nova onda que tinha por objetivo a integração das áreas de conhecimento em gestão de projetos, o alinhamento estratégico dos projetos e a gestão de múltiplos projetos concorrendo por recursos da organização (CARVALHO; RABECHINI, 2006).

Alguns autores se propuseram em responder à necessidade de garantir o alinhamento estratégico dos projetos nas organizações usando para tanto o que hoje se denomina de Gestão de Portfólio de Projetos (GPP) (ARCHER; GHASEMZADEH, 1999) (COOPER; EDGETT; KLEINSCHMIDT, 2001) (PMI, 2013b).

Um projeto é um empreendimento multidisciplinar e temporário, que é executado segundo um ciclo de vida previamente definido e que tem como objetivo criar algum produto, serviço, conhecimento ou resultado que seja único (PMI, 2013a). Um portfólio, por sua vez, representa uma coleção de projetos e/ou programas e outros trabalhos que são agrupados para facilitar a efetiva gestão para que sejam atingidos os objetivos estratégicos de uma organização (PMI, 2013b).

A GPP pode ser definida como um processo dinâmico e integrado que tem por objetivo avaliar a viabilidade e alinhamento estratégico de vários projetos ao

mesmo tempo, em um formato de portfólio de projetos, sendo para tanto avaliados, selecionados e priorizados novos projetos enquanto outros projetos correntes podem ser acelerados, cancelados ou postergados (COOPER; EDGETT; KLEINSCHMIDT, 2001) (GHASEMZADEH; ARCHER, 2000) (KERZNER, 2006).

O processo de GPP nas organizações pode tomar variadas formas em função do tipo da organização (se ela é pública ou privada), ou do segmento de mercado em que atua (se é indústria, comércio ou serviço), ou dos tipos de projetos que ela desenvolve (se são de tecnologia, de produtos, de melhorias de processo, por exemplo), entre outros fatores. Um segmento de negócio no Brasil que de maneira crescente tem adotado as boas práticas da GPP é o dos bancos. Assim, o objetivo desta pesquisa é identificar e descrever como o processo de GPP tem sido implementado nos bancos brasileiros. A pesquisa é de natureza qualitativa, de caráter exploratório e descritivo e é operacionalizada através da realização de estudos de caso múltiplos em 3 (três) bancos médios comerciais brasileiros.

Do ponto de vista acadêmico, esta pesquisa se justifica porque verifica de forma empírica como a teoria sobre GPP tem sido utilizada. Do ponto de vista empresarial, a pesquisa traz contribuição na medida em que, por comparação, poderá ajudar outras organizações a se prepararem melhor para a implantação deste processo.

2. Fundamentação Teórica

Segundo Meredith e Mantel Jr. (1985), “a avaliação e seleção de projetos é o processo de avaliar projetos individuais ou grupos de projetos e então escolher destes quais serão implementados de forma que os objetivos estratégicos da organização sejam atingidos”. Enquanto a seleção de projetos tem por objetivo avaliar um projeto individualmente e determinar se este projeto representa um bom investimento para uma organização, a GPP pode ser definida como um processo em que projetos são submetidos a um “funil” que tem como principal objetivo escolher somente os “melhores projetos” para a composição de um portfólio (COOPER, EDGETT e KLEINSCHMIDT, 2001).

Neste sentido, a GPP é uma evolução natural da atividade de seleção de projetos e representa um processo mais holístico e integrado (considerando conhecimentos, perfis, ferramentas e técnicas), sendo composto por vários estágios de decisão, tendo como objetivo criar e gerenciar de maneira centralizada portfólios de projetos alinhados às diretrizes estratégicas estabelecidas por uma organização à luz de suas restrições financeiras, de tecnologia, de tempo e de recursos humanos (GHASEMZADEH; ARCHER,

2000) (PENNYPACKER, 2005) (PMI, 2013b).

Várias evoluções foram propostas pelos autores à GPP e atualmente este processo pode ser composto das seguintes atividades (MEREDITH; MANTEL JR., 1985) (COOPER, EDGETT; KLEINSCHMIDT, 2001) (PENNYPACKER, 2005) (KERZNER, 2006) (PMI, 2013b):

I - Estabelecimento de Estrutura organizacional - criação e estabelecimento de comitês de trabalho com o objetivo de executar e monitorar as atividades do processo;

II - Identificação de potenciais projetos - levantamento dos projetos correntes, dos projetos propostos e dos projetos que estão no aguardo de aprovação;

III - Categorização de projetos - com o objetivo de classificar os projetos em grupos afins e assim suportar o processo de tomada de decisão; a categorização ajuda também a organização a identificar se há categorias de projetos com falta ou excesso de projetos à luz dos objetivos estratégicos;

IV - Criação de critérios de avaliação dos projetos - para cada categoria de projetos, são necessários que sejam identificados e claramente descritos os critérios que farão parte do modelo de seleção e priorização dos projetos, estabelecendo assim atributos de avaliação e comparação entre os projetos;

V - Avaliação dos projetos - aplicação dos critérios de avaliação a cada projeto, resultando em uma lista de projetos devidamente “escorados”, em uma forma de ranking;

VI - Levantamento de capacidade e recursos de organização - para suportar o processo de seleção de projetos o sentido de quantos projetos podem ser executados dentro do portfólio, é necessário que a organização previamente identifique a capacidade disponível que tem relação a recursos humanos, físicos e financeiros, o que ajudará a estimar o ponto de corte dos projetos a serem selecionados e priorizados;

VII - Seleção dos projetos - com base na lista de projetos identificados, categorizados, avaliados e classificados em termos de pontuação (score) e na capacidade da organização em executar os projetos, esta atividade tem por objetivo recomendar quais projetos deverão ser selecionados para compor o portfólio;

VIII - Priorização dos projetos - os projetos recomendados para seleção são priorizados para serem executados no portfólio de acordo com as diretrizes ou urgências impostas pela organização, sendo também levado em conta

as dependências existentes entre os projetos em termos de precedência e sucessão;

IX - Balanceamento do portfólio de projetos - com o objetivo de obter o melhor mix de projetos dentro do portfólio criado, esta atividade permite com que os tomadores de decisão sobre o portfólio possam incluir novos projetos, excluir projetos existentes e assim alterar a composição de um portfólio;

X - Autorização dos projetos - esta atividade formalmente aloca os recursos financeiros e humanos requeridos para a execução dos projetos do portfólio, representando assim um marco de início do portfólio na organização junto às partes interessadas;

XI - Monitoramento e controle - métricas são capturadas para avaliar o desempenho de cada projeto dentro do portfólio, podendo alguns projetos ser descontinuados caso não estejam mais aderentes aos objetivos do portfólio bem como novos projetos serem incorporados ao portfólio;

XII - Reporte e revisão - deve haver uma adequada comunicação aos interessados em um portfólio de projetos sobre o conteúdo do portfólio e os resultados obtidos a cada período de tempo;

XIII - Replanejamento ou Mudança Estratégica - por vezes, as premissas consideradas para a criação de um portfólio mudam ou mesmo o cenário econômico externo ou o ambiente organizacional interno sofrem alterações, sendo requerido que o portfólio seja replanejado caso haja grandes mudanças estratégicas a serem implementadas.

Pennypacker (2005) propôs um modelo para avaliação de maturidade de portfólio de projetos que é composto de 5 (cinco) níveis de maturidade, os quais identificam em qual estágio uma organização se encontra na institucionalização da GPP. Os níveis de maturidade são (PENNYPACKER, 2005):

1 – Inicial, quando não há processos e papéis organizacionais estabelecidos e as informações sobre o portfólio não estão disponíveis;

2 – Estruturado, quando há processos básicos, os papéis estão definidos, o portfólio é revisado periodicamente, há inventário de projetos e critérios simples de priorização de projetos;

3 – Institucionalizado, quando o processo está institucionalizado na empresa como um todo e as informações sobre o portfólio são disponíveis e confiáveis para tomada de decisão;

4 – Gerenciado, quando o portfólio é avaliado em termos qualitativos e quantitativos, há repositório com informações do portfólio, objetivos comuns e métricas são estabelecidas para o portfólio e o valor do portfólio é maximizado através de critérios sobre estratégia;

5 – Em Otimização, quando o foco é a melhoria contínua do processo de GPP.

3. Metodologia

Segundo Yin (2010), um estudo de caso é uma forma de pesquisa empírica em que se investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e seu contexto de vida real, servindo principalmente para identificar “o quê” e o “como” quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são evidentes. Esta pesquisa adota a estratégia de estudos de caso múltiplos.

Foram realizados levantamentos em 3 (três) bancos brasileiros que a partir de então serão denominados apenas como Banco X, Banco Y e Banco Z. Foram coletados documentos, realizadas entrevistas com gestores e levantados dados secundários (EISENHARDT, 1989) (YIN, 2010). Foi elaborado um protocolo de pesquisa e criados instrumentos de coleta de dados: (I) E-mail de Apresentação aos responsáveis dos bancos; (II) Questionário sobre o banco e; (III) Questionário sobre o processo de GPP. A coleta de dados ocorreu entre os meses de Setembro de 2012 a Agosto de 2013. Os profissionais entrevistados tiveram seus nomes preservados nos relatórios dos estudos de casos e codinomes foram estabelecidos para garantir a privacidade e confidencialidade dos participantes da pesquisa (YIN, 2010). As entrevistas foram gravadas e transcritas.

Foi utilizada a técnica de Análise de Conteúdo (BARDIN, 2004) para análise das entrevistas. Foi elaborada uma análise conjunta dos resultados entre os casos (cross-case) (EISENHARDT, 1989) e avaliada a extensão da lógica da replicação presente nestes estudos através de Síntese Cruzada dos Casos (YIN, 2010).

4. Análise e Resultados

4.1. Sobre os Bancos

O Banco X opera no segmento comercial de varejo, de capital aberto e é considerado um banco de médio porte. Originalmente, era uma empresa da área de empréstimos pessoais e de CDC (Crédito Direto ao Consumidor) para as classes sociais C e D e foi fundada por um grupo de organizações de uma importante família do ramo de entretenimento no Brasil. O Banco X operou neste formato du-

rante pouco mais de 20 anos até, que em meados de 2010, foi adquirido por outro banco do mesmo segmento. Atualmente o Banco X opera nos segmentos de financiamento de veículos, empréstimos pessoais, consignados, cartões de crédito, seguradora, corretora de valores e consórcio. Segundo o executivo entrevistado, “o banco também já não se apresenta como um banco segmentado por classe social, pelo contrário, têm na sua carteira de clientes hoje pessoas de todas as classes sociais”.

O Banco Y opera como banco múltiplo, possui capital aberto, é considerado um banco de médio porte e atende apenas a organizações de pequeno e médio porte que são clientes de outras organizações do grupo empresarial ao qual pertence. O Banco Y possui pouco mais de 25 anos de existência e foi criado a partir de uma das maiores organizações de distribuição e logística do Brasil. Além de banco comercial, o Banco Y em seu braço financeiro possui uma corretora de valores, uma empresa de seguros e uma empresa de processamento de cartões de crédito. A empresa de seguros oferece seguros para pessoa física e jurídica, principalmente nos ramos Vida, Capitalização, Automóveis e Proteção ao Negócio. No segmento de cartões, a empresa opera no segmento de Private Label (cartões com bandeira própria) e possui uma rede própria de captura de transações de débito e de crédito.

O Banco Z foi criado na década de 1980 a partir de um grande conglomerado têxtil instalado no Brasil e definiu como sua vocação desde então oferecer crédito às organizações do segmento de mercado conhecido como Middle-Market (segmento de organizações que faturam entre R\$ 30 milhões a R\$ 400 milhões ao ano). Neste segmento, o Banco Z atende organizações de vários tipos (comercial, serviços, indústria, agronegócio, etc.) e se intitula como um banco múltiplo dado que, além dos produtos de crédito, oferece outros produtos bancários tradicionais como câmbio, derivativos, financiamento, cartões, etc.

4.2. Sobre GPP nos Bancos

Foi criado o quadro abaixo com o objetivo de (I) comparar entre si os processos de GPP dos bancos analisados e (II) comparar estes processos também com relação ao que os autores propõem como boas práticas.

Quadro 1 - Comparação dos processos de GPP dos Bancos X, Y e Z

Atividades da GPP	Banco X	Banco Y	Banco Z
Estabelecimento de Estrutura organizacional (ENGLUND; GRAHAM, 1999) (ARTTO; DIETRICH, 2007)	X	X	
Identificação de potenciais projetos (ENGLUND; GRAHAM, 1999) (PENNYPACKER, 2005) (KERZNER, 2006) (PMI, 2013b)	X	X	X
Categorização de projetos (ENGLUND; GRAHAM, 1999) (ARTTO; DIETRICH, 2007) (PMI, 2013b)		X	
Criação de critérios de avaliação dos projetos (MEREDITH; MANTEL JR., 1985) (ENGLUND; GRAHAM, 1999) (KERZNER, 2006) (ARTTO; DIETRICH, 2007) (PMI, 2013b)		X	
Avaliação dos projetos (ENGLUND; GRAHAM, 1999) (PENNYPACKER, 2005) (KERZNER, 2006) (PMI, 2013b)	X	X	X
Levantamento de capacidade e recursos de organização (ENGLUND; GRAHAM, 1999)			
Seleção dos projetos (ENGLUND; GRAHAM, 1999) (PENNYPACKER, 2005) (KERZNER, 2006) (PMI, 2013b)	X	X	X
Priorização dos projetos (ENGLUND; GRAHAM, 1999) (PENNYPACKER, 2005) (KERZNER, 2006) (PMI, 2013b)	X	X	X
Balanceamento do portfólio de projetos (ENGLUND; GRAHAM, 1999) (PMI, 2013b)	X	X	X
Autorização (PMI, 2013b)			X
Monitoramento e controle (PENNYPACKER, 2005)	X	X	X
Reporte e revisão (ARTTO; DIETRICH, 2007) (PMI, 2013b) (COOPER; EDGETT; KLEINSCHMIDT, 2001) (ARTTO; DIETRICH, 2007)		X	X
Replanejamento ou Mudança Estratégica (PENNYPACKER, 2005) (PMI, 2013b)			

Fonte: próprio autor

Conforme se pode perceber pela análise das atividades cobertas em cada processo, o Banco Y é o que tem maior quantidade de boas práticas implementadas de GPP, com destaque para as atividades de categorização dos projetos e criação de critérios de avaliação dos projetos. Foi observado que, entre as práticas propostas pelos autores, apenas as atividades de Replanejamento ou Mudança Estratégica e Levantamento de Capacidade e Recursos da Organização não são executadas pelos bancos analisados. Em contrapartida, foi observado que os processos que podem ser considerados como mais elementares em um processo de GPP (como identificação, avaliação, seleção, priorização, balanceamento e monitoramento e controle) são executados por todos os bancos entrevistados. A seguir são detalhadas e comparadas as atividades de GPP nos bancos.

Os Bancos X e Y instituíram como estrutura permanente o modelo de Comitê de Projetos com o objetivo de realizar as reuniões de avaliação, seleção e priorização de projetos. Nestes comitês participam os gestores das áreas de negócio dos bancos e os responsáveis das áreas de TI. O Banco Y possui, além de um Comitê, um Escritório de Projetos criado especificamente para suportar os projetos. Já no Banco Z não há um Comitê de Projetos único e centralizado, sendo este papel realizado pelo Diretor de Operações e TI que consolida a lista dos projetos pré-aprovados pelas áreas de negócio.

A atividade de identificação de projetos é realizada de forma muito semelhante nos 3 (três) bancos analisados. Os projetos que implementam necessidades de negócio são identificados pelas diversas áreas de negócio dos bancos. Com relação aos projetos que não se referem a negócio diretamente (como tecnologia da informação ou de infraestrutura, por exemplo), estes são definidos diretamente pelas áreas responsáveis nos bancos através de análise de

capacidade dos recursos instalados e identificação da necessidade de aumento ou complementação destes recursos. As decisões sobre quais projetos desenvolver são tomadas diretamente pelas lideranças destas áreas.

Sobre a atividade de categorização de projetos, apenas o Banco Y declarou realizar esta atividade e, ainda assim, de maneira bastante simples. Foi identificado que os projetos são categorizados apenas por um tipo de critério: se é corporativo (abrangendo várias empresas do grupo), se é empresarial (sendo neste caso restrito à apenas uma empresa do grupo) ou se é regulatório ou mandatário (casos em que há alguma obrigatoriedade legal imposta).

A atividade de criação de critérios de avaliação de projetos também é outra atividade de GPP realizada apenas pelo Banco Y. O Escritório de Projetos e o Comitê de Projetos definem periodicamente um Scoring Model. Este modelo sofre atualizações de tempos em tempos para incorporar os critérios que traduzem as mudanças de estratégia que vão ocorrendo no banco a cada início de exercício.

Analisando as entrevistas sobre os processos de GPP praticados pelos Bancos X, Y e Z, foi possível perceber que as atividades de avaliação e de seleção dos projetos na prática se confundem um pouco (ou, em outras palavras, os bancos não conseguem perceber ou estabelecer muita distinção entre estas atividades). De maneira geral, nestes bancos os projetos são avaliados e selecionados em reuniões cuja pauta segue uma agenda típica de apresentação individual dos projetos e posterior discussão sobre se eles devem ou não ser selecionados. Conforme apresentado anteriormente, somente o Banco Y utiliza modelos de seleção de projeto, mas esta aplicação de critérios é realizada pelo Escritório de Projetos previamente à reunião do Comitê de Projetos.

A atividade de levantamento de capacidade e recursos da organização não é realizada por nenhum dos bancos analisados. A não realização desta atividade implica na falta de informações sobre o quanto a organização possui de esforço para desenvolver projetos. Na prática, os Bancos X, Y e Z não sabem quanto efetivamente tem de recursos disponíveis e esta falta de informação afeta diretamente as atividades de seleção e priorização dos projetos.

Nos Bancos X e Y a priorização dos projetos é realizada na própria reunião de seleção dos projetos, conforme critérios de negócio. No Banco Z a priorização dos projetos é realizada posteriormente pelo Diretor de Operações e TI que consolida os projetos de todas as áreas de negócio e avalia se há disponibilidade e suficiência de recursos para o desenvolvimento deles.

A atividade de balanceamento da carteira de projetos é realizada de forma muito semelhante nos 3 (três) bancos analisados: ainda nas reuniões de Comitê de Projetos, os projetos correntes e os novos são comparados entre si para identificar se há balanço dos projetos em relação à estratégia de negócio.

A autorização dos projetos foi citada como uma atividade corrente do processo de GPP apenas pelo Banco Z, que informou que durante os meses de janeiro e fevereiro detalha as estimativas de esforço, prazo e custo e designa formalmente os gerentes de projetos que serão responsáveis por cada um deles.

Não obstante seja realizada de maneiras diferentes pelos Bancos X, Y e Z, a atividade de monitoramento e controle do portfólio de projetos é realizada por todos eles, sem exceção. De maneira geral, semanalmente os projetos são atualizados em relação ao progresso e estas informações são enviadas para a atualização da carteira de projetos. As informações consolidadas são apresentadas aos responsáveis pelas áreas dos bancos que então realizam o controle da carteira. Posteriormente, são reportadas às lideranças dos bancos (neste caso, o Banco X e Y, apenas) os resultados dos projetos e a carteira atualizada.

A respeito da definição do processo de GPP nos bancos, foi constatado que os Bancos X e Y possuem uma metodologia definida e documentada para a execução deste processo, ao ponto que o Banco Z executa o processo, mas não segue um processo definido. Os bancos citaram que utilizam ferramentas básicas como MS Excel e MS Project para gerenciar os projetos e EPM (no caso do Banco Y) e Lotus Notes (no caso do Banco Z) para efetuar o registro dos projetos e consolidação dos indicadores do portfólio de projetos. Foram também citadas em cada banco outras soluções específicas adquiridas junto a fornecedores. Com relação à metodologia de gestão de projetos, apenas o Banco Y informou que possui um processo definido para gerenciar os projetos.

Verificou-se que os Bancos X e Z possuem processos de GPP implementados mais semelhantes dado que ambos se encontram no nível de maturidade definido por Pennypacker (2005) como Estruturado (Nível 2). O Banco Y possui um processo um pouco mais maduro, sendo avaliado como Institucionalizado (Nível 3) conforme a proposição de Pennypacker (2005).

Assim, como última análise, pode-se afirmar que os processos de GPP analisados possuem muitas semelhanças em suas formas de implementação. As diferenças aqui identificadas se referem mais ao “como” as boas práticas de GPP são executadas, pois na essência “o quê”

é implementado em termos de boas práticas nestes processos segue uma abordagem que permite a realização da replicação literal entre os casos.

5. Conclusão

Este trabalho de pesquisa se propôs a estudar em bancos brasileiros como o processo de Gestão de Portfólio de Projetos tem sido implementado. Considera-se que foi cumprido plenamente o objetivo deste trabalho dado que foram apresentados 3 (três) estudos de caso com a descrição dos processos implementados para a gestão de portfólio de projetos à luz da teoria que trata sobre este tema. Foram também comparados os processos implementados nos bancos e entendidas as razões pelas quais os processos foram implementados.

Verificou-se pelos resultados obtidos que o processo de GPP foi implementado de maneiras diferentes nos bancos estudados e de que há práticas mais comumente implementadas, enquanto algumas práticas são específicas para as características do negócio. Além da contribuição teórica que esta pesquisa representa por conta da análise empírica da teoria, do ponto de vista de aplicação prática ela oferece informações às organizações e seus administradores que tenham a intenção de implantar a GPP.

Por fim, algumas sugestões de estudos futuros são apresentadas: (I) estende a pesquisa para outros segmentos de negócio; (II) realizar pesquisa para avaliar o nível de maturidade da GPP nos bancos brasileiros; (III) realizar pesquisa quantitativa para medir a influência dos fatores organizacionais sobre a GPP.

6. Referências Bibliográficas

ARCHER, N.P.; GHASEMZADEH, F. An integrated framework for project portfolio selection. *International Journal of Project Management*, Reino Unido, Vol. 17, nº. 4, p. 207–216, 1999.

ARTTO, K. A.; DIETRICH, P. H. *Strategic Business Management through multiple projects*. New Jersey: John Wiley & Sons, 2007.

BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Lisboa, Portugal: Edições 70, LDA, 2004.

CARVALHO, M. M.; RABECHINI JR., R. *Gerenciamento de projetos na prática: casos brasileiros*. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

COOPER, R. G.; EDGETT, S. J.; KLEINSCHMIDT, E.

J. *Portfolio Management for New Product Development: Results of an industries practices study*. *R&D Management*, Vol. 31, nº 4, 2001.

EISENHARDT, K. M. *Building Theories from Case Study Research*. *Academy of Management Review*, Vol. 14, Nro. 4, p. 532-550, October 1989.

ENGLUND, R. L.; GRAHAM, R. J. *From Experience: linking projects to strategy*. *Journal of Product Innovation Management*. Vol. 16, Issue 1, Jan 1999, p. 52-64.

GHASEMZADEH, F.; ARCHER, N.P. *Project portfolio selection through decision support*. *Decision Support Systems*, 2000, nro. 29, p. 73–88.

KERZNER, H. *Gestão de projetos – As melhores práticas – 2ª edição*. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MEREDITH, J. R.; MANTEL JR., S. J. *Project Management: A Managerial Approach*. Estados Unidos da América: John Wiley & Sons, 1985.

PENNYPACKER, J. S. *PM Solutions' Project Portfolio Management Maturity Model*. Center for Business Practices, Havertown (Pennsylvania/USA), 2005.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PM-BOK Guide) – Fifth Edition*. Pennsylvania: PMI, 2013a. _____ . *Standard for Portfolio Management – Third Edition*. Estados Unidos da América: PMI Bookstore, 2013b.

YIN, R. K. *Estudo de Caso – Planejamento e Métodos – 4ª edição*. Porto Alegre: Bookman, 2010.

UM NOVO MÉTODO PARA A CATEGORIZAÇÃO DE PLANOS DE PROJETO

Ricardo Pinto - Petrobras, Universidade Federal Fluminense - Instituto de Ciência e Tecnologia - Departamento de Computação - Campus de Rio das Ostras

Flavia Cristina Bernardini - Universidade Federal Fluminense - Instituto de Ciência e Tecnologia - Departamento de Computação - Campus de Rio das Ostras

Ricardo Marcacini - Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

Solange Rezende - Universidade de São Paulo - Instituto de Ciências Matemáticas e de Computação

Resumo:

Reconhecendo a importância da categorização dos planos de projeto como parte integrante da atividade de seleção e priorização do portfólio, o presente trabalho propõe um método baseado em técnicas originárias do processo de mineração de textos para categorizar os planos de projeto de forma não supervisionada. Este trabalho contribui para preencher uma lacuna existente na literatura de gerenciamento do portfólio, principalmente em relação à categorização não supervisionada do portfólio. O método proposto utiliza o algoritmo IHTC para a construção de hierarquia de tópicos, com o objetivo de agrupar os planos de projeto, baseado nas similaridades entre os textos das propostas de projeto. Como estudo inicial para avaliar o método, utilizamos os planos de projeto submetidos ao processo de seleção pública do Programa Petrobras Ambiental 2012.

Palavras-chave: Gerenciamento de Projetos. Portfólio. Mineração de Textos.

1 Introdução

O Project Management Institute (PMI) defende que a categorização dos componentes permite à organização identificar categorias com falta ou excesso de projetos, de acordo com seus objetivos estratégicos (PMI, 2013). Padovani, Carvalho e Muscat (2012), ao analisar dados de mil projetos realizados entre 2001 e 2005 observaram que, sem uma adequada categorização dos projetos da empresa, seria difícil promover a análise e o balanceamento do portfólio. A análise dos projetos de forma isolada não atende aos requisitos das organizações atuais e estas organizações tem que encontrar novas maneiras de lidar com uma variedade de diferentes projetos ou então agrupá-los, reconhecendo as semelhanças entre diferentes projetos (DAO, 2011).

Uma função importante de um esquema de categorização é reduzir a complexidade, já que permite uma visão abrangente e acessível de um determinado campo do conhecimento (BARBOSA, 2009). Para Archibald (2013), apesar de a categorização de projetos ser utilizada de facto pelos profissionais de projetos, não existe nenhum método ou sistemática para identificar as várias categorias básicas de projetos ou as muitas variações nas características-chave que podem existir dentro dessas categorias.

Segundo Rezende, Marcacini e Moura (2011), em um contexto no qual grande parte das informações armazenadas pelas organizações está na forma textual, faz-se necessário o desenvolvimento de técnicas computacionais para a organização e a exploração do conhecimento nelas contido. Ainda segundo os autores, o uso de métodos não supervisionados para extração e organização de conhecimento recebe grande atenção na literatura, uma vez que não exigem conhecimento prévio a respeito das coleções textuais a serem exploradas. Sendo gerenciamento do por-

tfólio o ato de tomar decisões sobre quais projetos executar e que recursos usar para executá-los (ARCHIBALD, 2004), é de grande utilidade um método que, utilizando algoritmos e ferramentas computacionais desenvolvidas na área de Mineração de Textos, permita a categorização dos planos de projeto, feita de forma não supervisionada.

Face ao exposto acima, neste trabalho é proposto um método para a categorização de projetos utilizando mineração de textos, mais especificamente técnicas computacionais para a construção de hierarquia de tópicos. O método proposto foi avaliado em um conjunto de 738 planos de projeto submetidos ao Programa Petrobras Ambiental 2012. Os resultados obtidos fornecem evidências de que o uso do método proposto é promissor, facilitando uma análise visual dos projetos em grupos e subgrupos.

2. Fundação teórica

2.1 Gerenciamento do Portfólio e Categorização de Projetos

O padrão de gerenciamento de portfólio do PMI descreve portfólio como uma coleção de projetos ou programas e outros trabalhos que são agrupados para facilitar o gerenciamento e alcançar os objetivos estratégicos (PMI, 2013).

Ao longo das últimas duas décadas diversos métodos de categorização de projetos tem sido sugeridos. Archibald (2004) propõe uma categorização baseada no produto ou resultado final do projeto. Castro e Carvalho (2010) em um estudo com empresas brasileiras concluíram que 74% das empresas pesquisadas adotam a categorização de projetos como parte do processo de gerenciamento do portfólio. Meier (2013) reconhecendo a falta de técnicas para lidar com as interações entre projetos, sugere que potenciais conexões entre objetivos de projetos estejam contidas nas descrições textuais dos planos de projeto, de forma não estruturada.

Apesar do crescente número de trabalhos acadêmicos sobre gestão do portfólio de projetos, aparentemente as organizações não estão preparadas para gerenciar seu portfólio e é neste nicho que o presente trabalho de insere ao propor um método de categorização não supervisionada dos componentes do portfólio (PADOVANI; CARVALHO; MUSCAT, 2012).

2.2 Mineração de Textos e Categorização de Projetos

O processo de mineração de textos objetiva a extração de informação a partir de texto não estruturado ou semi-estruturado. Em mineração de textos, uma das prin-

cipais tarefas é a etapa de pré-processamento, na qual os dados textuais são estruturados em um formato adequado para extração de conhecimento. Nesta etapa, são empregadas tarefas de remoção de stopwords (palavras consideradas irrelevantes) e stemming (redução de variações de uma mesma raiz vocabular ou radicalização) (REZENDE; MARCACINI; MOURA 2011). Após a radicalização, a ocorrência de cada termo (term frequency) em cada documento é registrada numa tabela documento-termo.

A organização de uma forma hierárquica dos tópicos, similarmente ao sumário de um livro, possibilita um melhor entendimento da informação contida nos dados textuais. Para Marcacini e Rezende (2010) a hierarquia de tópicos desempenha um importante papel na recuperação de informação, especialmente nas tarefas de busca exploratória, permitindo a análise do conhecimento em vários níveis de granularidade e a exploração interativa de grandes coleções de documentos.

A extração de uma hierarquia de tópicos a partir de textos é baseada em métodos de agrupamento hierárquico. Nesse caso, objetos similares são alocados nos mesmos clusters, que por sua vez são combinados em clusters maiores e assim por diante, criando uma hierarquia. Uma árvore representando esta hierarquia de clusters é conhecida por dendrograma (AGGARWAL, 2012).

As tentativas de categorizar documentos baseado em suas semelhanças tem sido frequente objeto de estudo. Tian, Ma e Liu (2002) utilizaram mineração de textos baseada em ontologia para agrupar as propostas de pesquisa com base em suas semelhanças nas diferentes áreas de investigação. O método foi considerado eficiente e eficaz para agrupar propostas de pesquisa com textos em inglês e chinês e sugerem que os resultados podem também ser utilizados para melhorar a eficiência e eficácia dos processos de seleção de projetos de pesquisa em outro governo e também na iniciativa privada. Entretanto, a construção de ontologias de domínio tem como principal inconveniente o fato de dependerem da disponibilidade de especialistas naquele domínio específico e o fato de que estes especialistas nem sempre estão disponíveis.

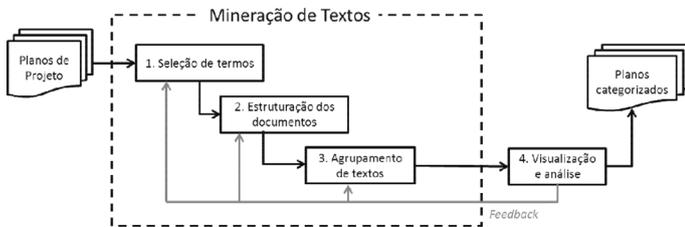
3. Metodologia

O método proposto para categorização dos planos de projeto baseado em aprendizado de hierarquia de tópicos é um processo iterativo para que se chegue ao resultado desejado, ou seja, um portfólio balanceado e alinhado à estratégia.

Para a construção da hierarquia de tópicos foi utilizado o método IHTC (Incremental Hierarchical Term

Clustering), que implementa um algoritmo próprio, baseado em agrupamento incremental de termos e é dividido em quatro fases: (1) construção da rede de coocorrência de termos; (2) agrupamento incremental de termos; (3) agrupamento incremental de documentos e (4) extração da hierarquia de tópicos (MARCACINI, 2011).

Na Figura 1 podem ser visualizados os 4 passos do método proposto que é detalhado em seguida.



Passo 1: Seleção de termos

Entrada: Textos dos planos de projeto em formato texto plano.

Saída: Lista de radicais mais frequentes selecionados em cada documento.

A seleção de termos visa obter um subconjunto de termos que seja representativo da coleção textual. Nesta etapa ocorre a remoção de stopwords, que são palavras que não possuem sozinhas qualquer significado. Neste ponto, a quantidade de termos ainda é grande, sendo necessário fazer a radicalização com as palavras restantes e usar um método para diminuir o número de termos. Termos com mesmo significado podem ser normalizados nesta etapa, assim como pode ser feita a análise léxica dos textos. Ambas as atividades são dependentes do idioma no qual foram escritos os textos (REZENDE, 2011).

Passo 2: Estruturação dos documentos

Entrada: Lista de radicais selecionados.

Saída: Tabela documento-termo.

Após a eliminação dos termos não relevantes, é gerada uma tabela contendo o número de vezes que um determinado radical ocorre em cada documento. Esta tabela, denominada tabela documento-termo, possui formato adequado para ser utilizada por computadores. Na Tabela 1, pode ser visualizado um exemplo de tabela documento-termo.

Tabela 1 - Exemplo de tabela documento-termo

DOCUMENT	acim	aco	agricul	agricult	agu	alago	bambu	brasil	brigad	comunida	comunit
noclass.ppa.1.txt		13									15
noclass.ppa.10.txt			14								17
noclass.ppa.100.txt							27				
noclass.ppa.101.txt		6			8						
noclass.ppa.102.txt		11		10							
noclass.ppa.103.txt						18					
noclass.ppa.104.txt											
noclass.ppa.105.txt											
noclass.ppa.106.txt											12
noclass.ppa.107.txt								10			9
noclass.ppa.108.txt											
noclass.ppa.109.txt											
noclass.ppa.11.txt		15									
noclass.ppa.110.txt					19						
noclass.ppa.111.txt								19			
noclass.ppa.112.txt					15						
noclass.ppa.113.txt											
noclass.ppa.114.txt	12					12					13

Fonte: Dados da pesquisa

Passo 3: Agrupamento de textos

Entrada: Tabela documento-termo.

Saída: Dendrograma dos planos de projeto agrupados.

Nesta etapa os planos de projeto representados pelos radicais selecionados são agrupados de acordo com uma medida de proximidade e com a estratégia de agrupamento definida. Os resultados são normalmente representados em forma de árvore, em um diagrama específico denominado dendrograma.

Após a atividade de agrupamento, são selecionados os descritores que melhor representem as características dos grupos. Estes descritores são provenientes da rede de coocorrência de termos, que tem característica de identificar as relações mais significativas.

Ainda durante esta etapa é feita a avaliação do conhecimento. A qualidade do agrupamento é analisada, assim como o desempenho dos descritores selecionados para recuperar os documentos dos grupos. A avaliação da qualidade do agrupamento é realizada em um primeiro momento de forma objetiva, ou seja, através de índices estatísticos que indicam a qualidade do resultado.

Passo 4: Visualização e análise

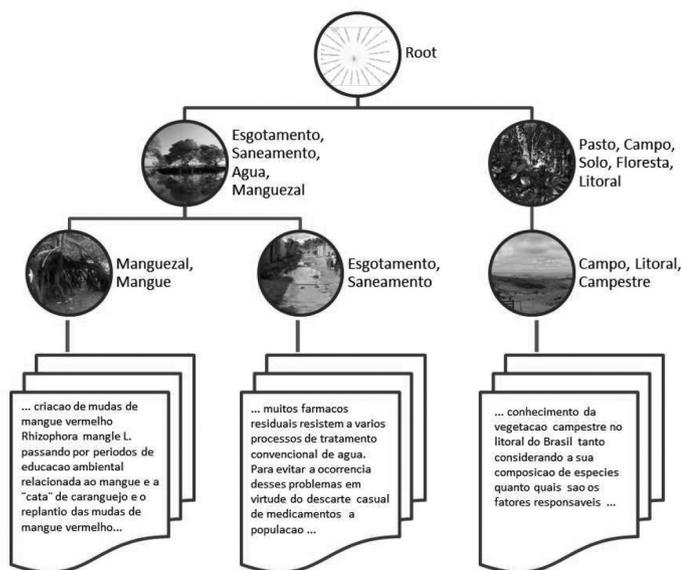
Entrada: Arquivo XML representando o dendrograma.

Saída: Gráfico do Dendrograma; Planos categorizados.

As técnicas de visualização de árvore são baseadas principalmente em representações baseadas em nó-ligação ou em pasta. A visualização de árvore baseada em pasta é normalmente mais eficiente em termos de espaço, mas é geralmente mais fácil e intuitiva de perceber a relação hierárquica ao utilizar uma representação nó-link (HOLTEN; VAN WIJK, 2008).

Após a visualização o usuário irá avaliar a qualidade do agrupamento de forma subjetiva, podendo interferir no processo fornecendo feedback que irá alimentar o processo. O formato de visualização apresentado pelo CLUSTERMAP, parte da suíte TORCH, não foi considerado por especialistas em gestão do portfólio o melhor formato para visualizar os dados relacionados ao domínio gerenciamento do portfólio e, por este motivo, iniciou-se a busca por novos formatos para visualizar a mesma informação hierárquica. Dentre as inúmeras possibilidades para visualizar a hierarquia de tópicos gerada pelo IHTC, optou-se pela biblioteca D3.js (D3 DATA-DRIVEN DOCUMENTS, c2013) uma biblioteca em JavaScript para a manipulação de documentos, com ênfase nos padrões web, que permite o uso das características dos navegadores mais modernos, sem ficar preso a uma arquitetura proprietária. A Figura 2, abaixo, ilustra um exemplo de visualização de parte da hierarquia de tópicos gerada pelo IHTC e visualizada usando a biblioteca D3.js.

Figura 2 - Exemplo de visualização



Fontes: Dados da pesquisa

4. Análise e resultados

Com o objetivo de experimentar o método de classificação, foram utilizados os textos de 738 planos de projeto submetidos ao processo de seleção pública do Programa Petrobras Ambiental, realizado em 2012. Em 2012, a Petrobras investiu cerca de R\$ 552 milhões em mais de 1,5 mil projetos sociais, ambientais, culturais e esportivos, no Brasil e nos diversos países onde atua. Desde o ano de 2003 quando foi criado o Programa Petrobras Ambiental, a Petrobras realiza a cada dois anos, seleções públicas como forma de democratizar o acesso aos recursos e garantir a transparência do processo de seleção de projetos. A previ-

são da PETROBRAS é que sejam investidos quase R\$ 102 milhões em patrocínios a projetos ambientais provenientes da seleção pública 2012 (PETROBRAS, 2013).

Durante o pré-processamento dos documentos foram gerados 738 arquivos texto, a partir de uma base de dados contendo as 738 inscrições. Em seguida o software IHTC (MARCACINI; REZENDE, 2010a) foi utilizado para realizar as tarefas de mineração de textos e agrupamento hierárquico. Os 738 arquivos tinham cada um uma média de 1.895 palavras (com repetições) e em média 12.702 caracteres.

Com a visualização dos agrupamentos, como exemplificado na Figura 2, pode ser percebida a lógica por trás destas categorias geradas automaticamente de forma ágil, em alguns segundos. Se fossem categorizados manualmente, a leitura de todos os 738 planos de projeto seria feita pela equipe, que depois realizaria o trabalho manual de criação das categorias e inserção dos planos de projeto em cada categoria.

4.1 Conclusão

Reconhecendo que a sabedoria vem com o uso bem sucedido do conhecimento (REZENDE, 2003), os resultados preliminares obtidos sugerem que as técnicas de mineração de textos e aprendizado de máquina, utilizadas conjuntamente no contexto de seleção de um portfólio, poderiam categorizar de forma não supervisionada os planos de projeto. No presente artigo é proposto um método para a extração e organização de conhecimento contido nos planos de projeto, de forma não supervisionada. Este conhecimento extraído dos planos de projeto é representado sob a forma gráfica através da organização estruturada em categorias que servirão para facilitar o processo de seleção dos projetos que irão compor o portfólio.

Outras informações que fazem parte da proposta do projeto como figuras, valores, datas, cronograma e documentos anexados não foram utilizadas e poderiam influir nas decisões do algoritmo e melhorar a qualidade da categorização. Futuramente pretendemos utilizar estas outras informações para melhorar ainda mais a qualidade dos agrupamentos.

5. Referências

- AGGARWAL, C. C.; ZHAI, C. X. Mining text data. [S.l.]: Springer, 2012.
- ARCHIBALD, R. D. A global system for categorizing projects IPMA project perspectives. [S.l.: s.n.], 2013.

- ARCHIBALD, R. D. A global system for categorizing projects: the need for, recommended approach to, practical uses of, and description of a current project to develop the system. In: LATIN AMERICAN PMIGOVSIG FORUM ON PROJECT MANAGEMENT IN GOVERNMENT, 2nd., 2004, [S.l.]. Proceedings... [S.l.: s.n.], 2004.
- BARBOSA, I. M. Uma proposta de um modelo de referência para categorização de projetos. 2009. Dissertação (Mestrado em Ciências da Computação) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2009.
- CASTRO, H. G.; CARVALHO, M. M. Gerenciamento do portfólio de projetos: um estudo exploratório. *Gestão & Produção*, [S.l.], V. 17, n. 2, p. 283-296, 2010.
- D3 DATA-DRIVEN DOCUMENTS. [S.l.], c2013. Disponível em: <<http://d3js.org/>>. Acesso em: 25 jul. 2014.
- DAO, B. N. Project categorization systems and their role for project portfolio management. 2011. 132 p. Thesis (Master's in International Project Management) – Project Management, Northumbria University, Göteborg, Sweden, 2011.
- HOLTEN, D.; VAN WIJK, J. J. Visual comparison of hierarchically organized data. *Computer Graphics Forum*, [S.l.], V. 27, no. 3, p. 759-766, May 2008.
- MARCACINI, R. M. Unsupervised learning of topic hierarchies from dynamic text collections. Dissertation (Master of Science) – Mathematical and Computer Sciences Institute – ICMC, University of São Paulo, São Carlos, SP, 2011.
- MARCACINI, R. M.; REZENDE, S. O. Incremental construction of topic hierarchies using hierarchical term clustering. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON SOFTWARE ENGINEERING AND KNOWLEDGE ENGINEERING, 22nd., 2010. Proceedings... Redwood City, San Francisco: Knowledge Systems Institute, 2010. p. 553-558.
- MARCACINI, R. M.; REZENDE, S. O. Torch: a tool for building topic hierarchies from growing text collections. In: WORKSHOP ON TOOLS AND APPLICATIONS, 9., 2010, Belo Horizonte; BRAZILIAN SYMPOSIUM ON MULTIMEDIA AND THE WEB, 2011. Proceedings... [S.l.: s.n.], 2010a. p. 1-3.
- MEIER, C. Identifying output interactions among is projects: a text mining approach. [S.l.] ECIS Research in Progress, 2013. Paper 20. Disponível em: <http://aisel.aisnet.org/ecis2013_rip/>. Acesso em: dez. 2013.
- PADOVANI, M.; CARVALHO, M. M.; MUSCAT, A. R. N. Project portfolio adjustment and balance: a case study in the chemical sector. *Produção*, [S.l.], V. 22, no. 4, p. 651-695, 2012.
- PETROBRAS. Programa Petrobras ambiental. Rio de Janeiro, 2013. Disponível em: <<http://ppa.petrobras.com.br/>>. Acesso em: dez. 2013.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). The standard for portfolio management. 3rd. ed. Newtown Square, 2013.
- REZENDE, S. O. Sistemas inteligentes: fundamentos e aplicações. [S.l.]: Manole, 2003. REZENDE, S. O.; MARCACINI, R. M.; MOURA, M. F. O uso da mineração de textos para extração e organização não supervisionada de conhecimento. *Revista de Sistemas de Informação da FSMA*, [S.l.], n. 7, p. 7-21, 2011.
- TIAN, Q.; MA, J.; LIU, O. A hybrid knowledge and model system for R&D project selection. *Expert Systems with Applications*, [S.l.], V. 23, no. 3, p. 265-271, 2002.

A PM21 é especializada em Sistemas de Informação Geográficas. Formada por profissionais experientes em geoprocessamento, informática e gestão, realiza a análise da solução necessária, o desenvolvimento e o treinamento técnico.

Atende empresas privadas 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 implantação da política tributária do município

A PM21 oferece aos Municípios

- Criação de mapas municipais com auxílio de tecnologias de GPS e imagens de satélites
- 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 de Plano Diretor Municipal
- Consultoria na elaboração de projetos de desenvolvimento municipal

Gestão de Projetos Ambientais

Áreas de atuação da PM21 (soluções tecnológicas – equipe multidisciplinar)

- Planejamento ambiental
- Consultoria na elaboração da Estratégia Ambiental Corporativa
- Processo 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 Área de Preservação Permanente e Reserva Legal de Uso e Ocupação do Solo, Imagens de Satélite, levantamento de Campo com GPS, Regularização Fiduciária, Cadastro Ambiental Rural, mapas de risco e indicadores ambientais, entre outros)
- Diagnósticos, Planejamento e Gestão Ambiental Municipal
- Certificação Ambiental Integrada



A INSERÇÃO DE PRINCÍPIOS SOCIAIS DE SUSTENTABILIDADE NA GESTÃO DE PROJETOS – UM ESTUDO DE CASO NA ÁREA PÚBLICA

Fernanda Cypriano Soares
Simone Reis D'Almeida

Resumo:

A cada dia que passa, as empresas se encontram inseridas num cenário de crescente incerteza e de aumento constante da concorrência. Frente a essa realidade, as organizações têm se esforçado para se adequarem às novas exigências. O mesmo vem ocorrendo com as organizações públicas que, para fazer melhor uso de recursos públicos, têm adotado práticas de gestão de projetos. A busca pela sustentabilidade também tem se intensificado e pode se manifestar sob a forma de valorização dos clientes internos de uma organização. No caso da gestão de projetos, entende-se por cliente interno os gerentes de projeto e sua equipe. O presente trabalho apresentará as ações de valorização dos gerentes de projeto da Prodabel como ação sustentável na gestão de projetos. A implantação da referida política, por sua vez, proporcionou melhoria de resultados na carteira de projetos da empresa.

Palavras-chave: Sustentabilidade, Gestão de Projetos, Recompensa, Gestão de Pessoas.

1. Introdução

A busca pela melhoria contínua nas empresas tem levado ao aumento dos investimentos em metodologias de gerenciamento de projetos e de ações sustentáveis para obtenção de melhoria fortalecer a imagem da organização e otimizar os resultados (MARTENS et al., 2014). Com a forte demanda do mercado pela questão da sustentabilidade, a necessidade de uma metodologia prática que permita a implementação dos princípios sustentáveis nos negócios e nas organizações torna-se urgente tanto nas dimensões, ambientais e sociais, quanto nas econômicas, inseridas na função gestão de projetos (BORON; MURRAY, 2004 apud SABINO; RABECHINI JR, 2012; CARVALHO; RABECHINI JR., 2011 apud MARTENS, 2014).

Segundo Gondim (2011), o alinhamento do termo sustentabilidade ao desenvolvimento empresarial é algo recente, tendo seus conceitos fundamentados e disseminados no final da década de 1980 com a publicação de *Our Common Future* pela Comissão Internacional de Meio Ambiente e Desenvolvimento, cujo comitê foi presidido por Gro Harlem Brundtland (MCINTOSH et al, 2001 apud GONDIM, 2011). “As discussões dessas conferências focaram basicamente em visualizar no longo prazo que estratégias poderiam ser criadas para resolver problemas ambientais [...]” (GONDIM, 2011, p. 3).

Com o passar dos anos, no entanto, o conceito se estendeu para outras áreas se baseando, então, em três dimensões, quais sejam: proteção da natureza, manutenção do desenvolvimento econômico e observância de considerações sociais especificam. “Desde sua emergência nos anos 1990, o tema da Sustentabilidade se tornou uma ‘mega tendência’ do mundo dos negócios (LUBIN, 2010, p.44 apud MARTENS et al., 2014, p. 2).

Seguindo essa tendência, o Escritório de Projetos da Prodabel - Empresa de Informática e Informação do Município de Belo Horizonte, implantou uma política de recompensa de gerente de projetos tendo como foco a implantação de um programa de sustentabilidade iniciado com a ação de valorização dos profissionais de projetos da organização.

2. Fundamentação Teórica

As últimas décadas foram marcadas por grandes transformações que modificaram as relações entre as empresas e seus clientes. Diante de um cenário cada vez mais competitivo, as organizações passaram a ter uma preocupação cada vez maior com a otimização dos seus recursos. Verificou-se, nesse período, um aumento dos estudos e investimentos de metodologias de gerenciamento de projetos.

Segundo Carvalho e Rabechini (2006), as organizações buscam cada vez mais estruturar serviços e demandas em projetos, mesmo aquelas cujo serviço ou produto final não seja gerado por projetos. Atualmente, as atividades inteligentes de projetos são responsáveis por 25% (vinte e cinco por cento) do Produto Interno Bruto mundial, o que representa algo em torno de US\$ 10 trilhões.

Além da preocupação com a utilização de métodos para melhor aproveitamento dos recursos da empresa, pode-se notar também uma maior preocupação com a manutenção de uma imagem positiva da organização (GONDIM, 2011). Vinha (2003) apud Gondim (2011) explica que as organizações de hoje vivenciam um momento no qual seus ativos intangíveis e a reputação da empresa adquirem importância estratégica para os negócios não podendo, portanto, serem abalados. Frente a essa nova realidade, faz-se necessária a associação das metodologias de gerenciamento de projetos às práticas relacionadas à sustentabilidade, uma tendência que tem se intensificado a cada dia (MARTENS et al., 2014).

Diante da tendência de crescimento da gestão de projetos e de inserção de questões relacionadas à sustentabilidade nos processos das organizações, a intercessão desses dois temas deveria ser um campo fértil para pesquisas e criação de conhecimento. No entanto, a sustentabilidade em gestão de projetos ainda é muito incipiente, tanto do ponto de vista acadêmico quanto prático. O segmento da construção civil, por imposições legais, é o que mais vem se expandindo nesta área, mas em geral, ainda representa um tema novo. De acordo com Griffiths (2007), uma metodologia de gestão de projetos que integra os princípios da sustentabilidade apresenta uma perspectiva diferenciada em relação à gestão ortodoxa.

A inserção de elementos voltados à sustentabilidade na gestão de projetos não ocorre somente por exigência da legislação, mas, segundo Mello (1999), também por questões estratégicas, dando valor ao projeto nas dimensões da empresa, da equipe e das partes interessadas (HOCKERTS et al.2006). Projetos com gestão sustentável otimizam a qualidade de seus produtos e atendem com mais facilidade a expectativa dos consumidores.

Nesta nova ordem gerencial, os elementos que vinculam gestão de projetos à sustentabilidade vêm para desenvolver uma cultura mais adequada para as partes interessadas, decisões baseadas em princípios sustentáveis, aquisições certificadas, definição de critérios mais amplos, análise dos resultados sobre os aspectos sociais, ambientais e econômicos.

Segundo o conceito proposto por Elkington (1997), denominado modelo de três linhas (triple bottom line), as práticas de gestão se ampliam para as áreas sociais, ecológicas e econômicas. As empresas que atenderem a esta concepção de modelo têm mais chances de permanecer no mercado. O acirramento da concorrência pressiona as empresas a repensarem suas estratégias, impulsionando assim sua capacidade de adequação, inovação e desenvolvimento de projetos constantes. Empresas, governos e sociedade civil começaram a encarar o desafio de viver de modo sustentável, seja devido a pressões de leis ambientais, seja para estar à frente da concorrência ou às exigências da sociedade.

Segundo Gondim (2011), os princípios de sustentabilidade devem ser cada vez mais, incorporados nas diretrizes estratégicas dos projetos. Dentre as ações que podem ser tomadas, Ethos, 2006 apud Gondim (2011) estão as relacionadas a fatores sociais analisando os possíveis benefícios e impactos aos diversos stakeholders em todas as fases do projeto. Cleland e Ireland (2002) apud Gondim (2011) explicam que os stakeholders de um projeto podem vir de ambientes diferentes. Portanto, nas primeiras fases do projeto devem ser empenhados esforços para identificá-los e desenvolver estratégias que evitem ou minimizem o potencial impacto sobre estes. Dentre os impactados no projeto, pode ser citada a equipe e o próprio gerente do projeto. A valorização da equipe pode, então, ser entendida como uma prática sustentável na gestão de projetos.

Para Gondim (2011), a responsabilidade e a preocupação com os clientes internos pode ser considerada uma prática sustentável na gestão de projetos. Dentre as ações de valorização que podem ser citadas nesse sentido, Dutra (2001) apud Gondim (2011) considera o investimento em treinamentos e inserção da equipe na tomada de decisão. Políticas de incentivo propiciam melhoria no clima organizacional e, conseqüentemente, no trabalho

da equipe, motivação, comprometimento e harmonia nos projetos, melhorando o desempenho dos empreendimentos (GONDIM, 2011).

3. Metodologia

Na área pública as estratégias de gestão buscam:

- 1) o atendimento a um público cada vez mais consciente e exigente;
- 2) o cumprimento das propostas e planos de governo;
- 3) a prestação de contas para a sociedade;
- 4) a melhoria da imagem e reputação;
- 5) o compromisso em desenvolver seus recursos humanos internos, para alcance do público externo, sendo estes pontos caracterizados como a sustentabilidade na vertente social.

Baseado na proposição de que é urgente e necessária a incorporação de outros elementos, além dos econômicos, na gestão de projetos, buscou-se experimentar na Prefeitura Municipal de Belo Horizonte, a inserção de elementos sustentáveis sociais, com o objetivo de:

- Gerar retorno para a administração pública, melhorar a sua imagem e ter reconhecimento público, através do cumprimento das metas de governo;
- Atender a expectativa de seus clientes (internos e externos).

Segundo esta linha, focou-se na valorização do trabalho dos gerentes de projetos de TIC – Tecnologia da Informação e Comunicação, de acordo com o desempenho de seus projetos para obter melhor resultado na eficiência destes, atendimentos aos prazos, requisitos e recursos financeiros.

Para isto foram estruturadas as regras para tratamento igualitário dos gerentes de projeto, para que fossem recompensados de forma justa e com isto, ter um mecanismo de motivação, acreditando que, conseqüentemente estariam influenciando sua equipe, trazendo maior comprometimento, envolvimento e melhores resultados nos projetos.

O resultado deste trabalho foi a adoção de uma política de recompensa por desempenho, detalhada no decorrer deste artigo. Essa política foi desenvolvida tendo como base a Teoria da Equidade de Adams que propõe que a motivação do indivíduo está relacionada às comparações entre o que lhes é oferecido como recompensa e o que foi oferecido a outras, com o desempenho e atividades

semelhantes realizadas (DIFINI, 2002; ROBBINS, 2004 apud BARRETO, 2007). Essa teoria sugere que as pessoas são motivadas por um senso de justiça no qual os trabalhadores desenvolvem crenças sobre o que constitui uma retribuição justa e equitativa pelo seu trabalho, comparando a troca que estabelecem com a empresa com as que são firmadas com seus pares e analisando se estão sendo feitas de forma equitativa (CARRELL; DIMITRI, 1978 apud COSTA, 2012; MITCHELL, 1982 apud COSTA, 2012).

Vale ressaltar, no entanto, que os fatores citados nas teorias apresentadas influenciam os indivíduos de forma diferente.

O presente estudo buscou investigar, com base na Teoria da Equidade de Adams, se a implantação de uma política de recompensa direcionada aos gerentes de projetos afetaria os resultados dos projetos de TIC da Prefeitura da BH, gerenciados pela Prodabel.

4. Análise de Resultados

Uma das características das instituições públicas é a carência de recursos humanos especializados (DIFINI, 2002). Isso se deve ao fato de muitos dos dirigentes serem escolhidos por questões políticas (DIFINI, 2002) e também pelo próprio perfil dos profissionais que buscavam a carreira pública até pouco tempo atrás. Segundo Côrtes e Silva (2006) apud Barreto (2007, p. 12), muitas das pessoas que buscavam uma oportunidade no setor público até o final do século XX procuravam um ambiente sem desafios ou porque não obtinham êxito na iniciativa privada. No entanto, essa realidade mudou e hoje “optam por esse caminho em busca de estabilidade, qualidade de vida, oportunidade de construir uma carreira, treinamento e benefícios entre outras vantagens oferecidas”. A criação de uma política de incentivos para esses profissionais, portanto, pode ser considerada uma alternativa válida para sua motivação e obtenção de melhores resultados em projetos.

Em 2011 e 2012, na Prodabel, a média de projetos em atraso por mês (com término ultrapassando 25% em relação ao planejado) foi 44,25 % e 43,42 % respectivamente. Baseado neste cenário e na necessidade de aumentar a Taxa de Eficiência dos projetos foi implementada uma política de gratificação baseada no desempenho dos projetos. A Taxa de Eficiência utilizada pela Prodabel é um indicador composto da seguinte forma:

Quadro 1 - Taxa de eficiência

Descrição do indicador	Através do portfólio de projetos de TIC, o indicador identifica a quantidade de projetos que estão em conformidade (dentro do prazo ou com atraso até 25% em relação ao planejado) em relação ao total de projetos registrados.
Objetivo estratégico	Otimizar o cumprimento das entregas e requisitos definidos dentro dos prazos acordados, melhorando o resultado dos projetos.
Fórmula de cálculo para obtenção do indicador	$\frac{\Sigma \text{Projetos no prazo} + \text{Projetos com atraso tolerável}}{\text{Total de projetos ativos em portfólio no mês}} * 100$
Meta	Conforme definido no PDTI (Plano Diretor de TI para a PBI) a meta é: -Janeiro/14 a Abril/14 - obter 70% de taxa de eficiência -Maio/14 até junho/2015 - obter 75% de taxa de eficiência

Em agosto/13, a referida política foi aplicada aos funcionários efetivos da empresa (concursados), que não ocupam cargo de confiança e atuam como gerente de projeto. Foi publicada através da Instrução 006/2013 e objetivava padronizar a recompensa financeira para os gerentes de projeto que apresentam um bom desempenho.

A política foi elaborada de forma a definir:

- 1) os requisitos para ingresso ao cargo;
- 2) os critérios para definição da importância/peso do projeto, tais como investimento aplicado, visibilidade pública, atendimento a Lei, prioridade de Governo;
- 3) os valores de gratificação de acordo com a importância/peso do projeto;
- 4) as condições a serem cumpridas para recebimento da gratificação;
- 5) as consequências e punições em caso de descumprimento.

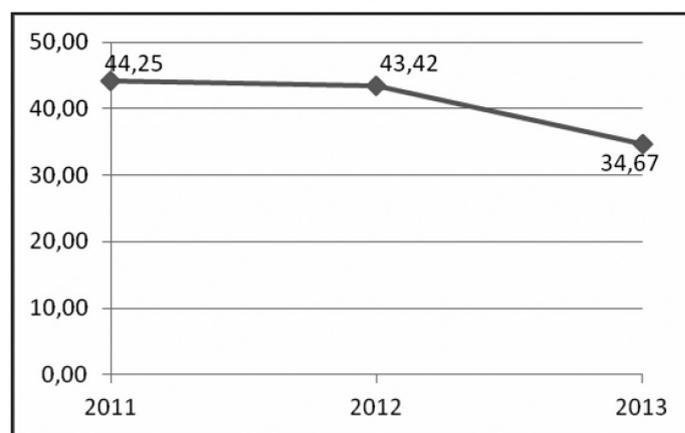
A questão principal da política foi estabelecer as condições para que os gerentes de projeto recebam a gratificação mensal: os projetos precisam estar dentro do prazo previsto de execução, sem atrasos que ultrapassem a faixa de tolerância (25%) planejada, como também, a documentação dos artefatos de gestão do projeto precisam estar atualizados.

Outro fator que se buscou foi valorizar o cargo de gerente de projetos, demonstrando a sua utilidade e importância pessoal no trabalho, que segundo a nova filosofia administrativa, a Escola de Relações Humanas, afirma ser o comportamento social a melhor maneira de motivar os funcionários. Segundo Carr e Littman (1992), o funcionário, ainda que desempenhe papel importante na empresa, só irá colaborar se a gerência souber desempenhar seus papéis: escutando, recompensando e transferindo responsabilidades aos seus subordinados. Neste contexto, para fortalecer o papel do gerente de projetos, além da recompensa financeira, foram estabelecidos mecanismos para valorização da sua formação, dando oportunidades no cargo para aqueles que tivessem a capacitação apropriada.

Verificou-se que, a partir da implantação da refe-

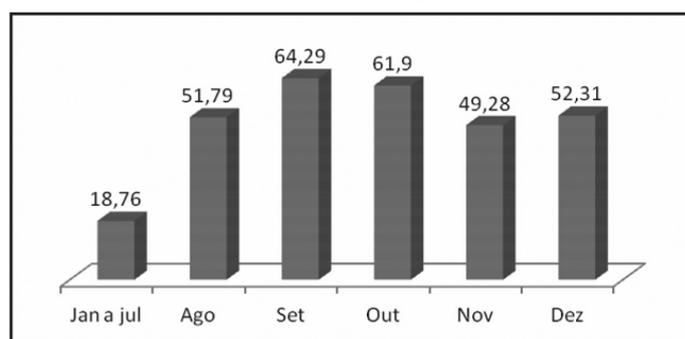
rida política, houve uma queda na quantidade de projetos atrasados que passou de 43,42% em 2012 para 34,67% em 2013, conforme pode ser verificado no Gráfico 1.

Gráfico 1 - Média de projetos atrasados no ano



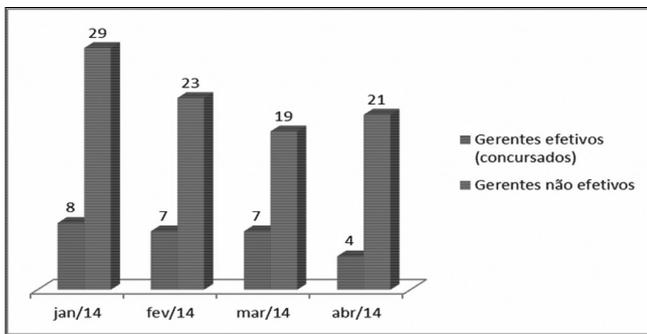
No final do mês de publicação da política, constatou-se uma melhoria no desempenho dos projetos. Com uma média por mês de 55 projetos em carteira, a taxa média de eficiência de janeiro a julho/13 foi de 18,76%, aumentando para 51,79% no final de agosto. A média de agosto a dezembro/13 foi de 55,91%.

Gráfico 2 - Taxa de eficiência em projetos (%) em 2013



Vale ressaltar, que a melhoria no desempenho dos projetos ocorreu especialmente nos projetos cujo gerente é gratificado. Os projetos cujos gerentes não são contemplados com a gratificação não tiveram alteração expressiva nos resultados. Constatou-se que a quantidade de projetos atrasados, gerenciados por colaboradores não efetivos, é na maioria das situações, quase 3 (três) vezes superior, conforme pode ser verificado no Gráfico 3.

Gráfico 3 - Quantitativo de projetos atrasados por perfil de Gerente de projetos



As causas dos atrasos são diversas, de origem que podem ser interna ou externa (cliente, fornecedor), e não necessariamente são por falta de atuação do gerente do projeto. Nem todos os fatores motivacionais motivam todas as pessoas da mesma forma. Sabe-se também que há pessoas com nível de comprometimento tão alto, que trabalham engajadas independentemente se estão sendo recompensadas financeiramente ou não. Também nota-se que alguns gerentes remunerados, mesmo sendo contemplados com a política, não agem com mais proatividade e não se afetam de perderem a gratificação. Enfim, há um conjunto de comportamentos, habilidades e situações que afetam o desempenho. Este trabalho não defende a remuneração como fator único e principal motivador, mas mostra que influencia a atitude e consequentemente os resultados.

Baseado no fato de que “As pessoas ficam motivadas se sentem que são valorizadas na organização e que este valor é demonstrado pelas recompensas que recebem” (PMI, 2008, p. 234), a política de gratificação estabelecida pela Prodabel, reconhece por meio da recompensa financeira o trabalho bem feito, em que os requisitos são cumpridos, e em que o papel do gerente do projeto é bem exercido. Segundo o PMI (2008), a recompensa financeira é considerada pela maioria como a forma mais tangível de recompensa, no entanto, para alcançá-la o profissional motivado por este fator aproveita a situação como uma oportunidade de crescimento, realização e aplicação de habilidades específicas, buscando novos desafios e tendo o reconhecimento em público do seu trabalho.

Portanto, conforme apresentado, o processo de recompensa por desempenho trazido resultados em várias esferas: reconhecimento do profissional, melhoria da eficiência dos projetos, otimização de processos e evolução da metodologia de gestão.

5. Considerações Finais

Em se tratando da gestão de projetos, nas organizações que possuem o Escritório de Projetos como área estratégica da organização, a responsabilidade de identificar a capacitação necessária para os gerentes de projetos, a verificação do nível motivacional dos mesmos e apresentação de propostas para melhoria da motivação dos GPs e consequentemente melhorar a execução dos projetos, é responsabilidade do próprio PMO. Cabe aos gestores da organização, então, criar estratégias que possibilitem não apenas a capacitação desses profissionais para que se sintam aptos ao exercício das suas funções, mas definir políticas de incentivo que levem à motivação dessas pessoas.

A experiência realizada na Prodabel mostra que ações como a implantação de uma política de gratificação apresentou resultados bastante positivos para a organização e consequentemente para seu cliente: a Prefeitura Municipal de Belo Horizonte. Pode-se concluir, por meio dos resultados obtidos, que embora a recompensa financeira não seja o único fator motivador e que os fatores motivacionais variam de acordo com cada pessoa, a medida de tratar de forma igualitária, mensurável e compensatória, trouxe amadurecimento da gestão de projetos na Prefeitura de Belo Horizonte.

Os níveis obtidos ainda estão abaixo da meta estabelecida (70% de eficiência até maio/14 e 75% até junho/14), no entanto, em menos de um ano de aplicação da política de desempenho e recompensas, os resultados obtidos foram significantes. É um processo que exige acompanhamento constante, apoio e patrocínio da alta Direção, envolvimento e interesse das pessoas.

O objetivo é intensificar e detalhar cada vez mais as medições para que se tenham avaliações objetivas e se possa atuar para amadurecer a gestão de projetos na administração pública municipal. Acredita-se que, com estas ações, pode-se melhorar o planejamento dos projetos e ter menos problema na execução, otimizando os investimentos, reduzindo o aumento de custos e consequentemente cumprindo melhor os prazos, entregando produtos com melhor qualidade e de acordo com os requisitos esperados pelo cliente e pelo cidadão.

6. Referências Bibliográficas

BARRETO, D. F. C.; NUNES, G. S.; VEIGA, J. L. B.; VILLAS BOAS, A. A. (2007). Que fatores motivacionais afetam os indivíduos que ingressam em organização do setor público? O caso de uma empresa de energia. Disponível em: <file:///C:/Users/Dell/Downloads/175-124-2-PB.pdf>

Acesso em 18 de mai/2014

CARR, D. K., LITTMAN, I. D.. Excelência nos serviços públicos: gestão da qualidade total na década de 90. Rio de Janeiro: Quality Mark, 1992.

CARVALHO, M. M.; RABECHINI JR., R. Gestão de projetos na prática: casos brasileiros. São Paulo: Atlas, 2006.

CATTELAN, V. D.; NORO, G. B.; MAGALHÃES, A. C. M.2012. Sustentabilidade em gestão de projetos: um estudo de caso em uma empresa de construção civil de Santa Maria- RS. Disponível em: <file:///C:/Documents%20and%20Settings/pb003171/Meus%20documentos/Downloads/ENE_GEP2012_caso%20construcao%20(1).pdf>. Acesso em 04/08/14.

COSTA, M. M. S. B. (2012) Motivação e satisfação na força aérea portuguesa. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Recursos Humanos. Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão, 2012.

DIFINI, D. R.(2002). Avaliação da satisfação e motivação dos técnicos administrativos em uma instituição de ensino superior: um estudo de caso. Dissertação de Mestrado Profissionalizante em Engenharia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Engenharia – modalidade Profissionalizante – Ênfase Gerência de Serviços. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul – Escola de Engenharia, 2002.

ELKINGTON, J. Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business Oxford: Capstone Publishing Limited, 1997.

GONDIN, F. M. As ações da sustentabilidade empresarial como suporte à gestão de projetos. 2011. Disponível em: <http://www.fis.edu.br/resac/artigos/vol01/gondim2011.pdf>. Acesso em 31/07/14.

GRIFFITHS, K. Project sustainability management in infrastructure projects. International conference on sustainability engineering and science. 2007.

HOCKERTS,K., MAIR J. e ROBINSON J. Social Entrepreneurship, Nova Iorque, Paçgrave Macmillan, 2006.

MARTENS, M. L.; BRONES, F.; CARVALHO, M. M. Sustentabilidade no gerenciamento de projetos: uma revisão sistemática da literatura. Disponível em: <http://www.ifbae.com.br/congresso7/pdf/B115.pdf >. Acesso em 31/07/14.

MELLO, R. F. L. de. Em busca da sustentabilidade da

organização antropossocial através da reciclagem e do conceito de auto-eco-organização. Curitiba: UFPR, 1999. PBH – Prefeitura Municipal de Belo Horizonte – Secretaria Municipal de Governo. Decreto 14.045. Disponível em: <http://pdti.pbh.gov.br/?q=decreto>. Acesso em: 29 de mai/14.

PMI – Project Management Institute. PMBOK: Um Guia de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos. 4ª. ed. PMI, 2008

PRODABEL – Empresa de Informática e Informação do Município de Belo Horizonte. CPqD. Relatório de consultoria. Documento interno. Belo Horizonte, 2009.

SABINO, M. S.; RABECHINI JR., R. A contribuição dos princípios de sustentabilidade na gestão de projetos: o caso Siemens no Brasil. 2012. Disponível em: <https://repositorio.uninove.br/xmlui/handle/123456789/86>. Acesso em 31/07/14.

COMO GERENCIAR O PROJETO DE UM GRANDE EVENTO DENTRO DA ESFERA PÚBLICA

José Candido Muricy

Beatriz Cunha de Vasconcellos, DSc

Gabriela Santoro de Castro

Lúcia Helena Mazoni Couto, MSc, PMP

Luciana Duarte March Detoie, MSc, PMP

Resumo:

O presente trabalho tem por objetivo tratar do desafio da gestão pública no gerenciamento de projetos voltados à realização de grandes eventos. Focando o caso do Rio de Janeiro que vive atualmente o cenário singular de sediar grandes eventos internacionais, o trabalho apresenta alguns dos desafios enfrentados pela Subsecretaria de Gerenciamento de Projetos (EGP-Rio), que dentre as suas diversas atividades, tratou dos projetos voltados à realização da Copa das Confederações 2013, Copa do Mundo 2014 e que trata dos projetos relacionados à realização dos Jogos Olímpicos e Paraolímpicos Rio 2016 no contexto do Governo do Estado do Rio de Janeiro. Com uma carteira diversificada de projetos voltados à realização destes eventos, as inovações em práticas de sustentabilidade tornam-se fundamentais para a gestão e operação das atividades propostas que contam com o olhar internacional sobre a cidade.

Palavras-chave: Gerenciamento de Projetos, Sustentabilidade, Mobilidade, Integração, Gestão.

1. Introdução

O Rio de Janeiro vive atualmente o cenário singular de sediar grandes eventos internacionais. Sediar estes eventos promove para esfera pública o grande desafio de gerenciar projetos de alta complexidade e que exigem grau elevado de articulação entre os diversos órgãos governamentais e instituições envolvidas. A Subsecretaria de Gerenciamento de Projetos (EGP-Rio) foi criada em 2007 para gerenciar os projetos estruturantes do Governo do Estado do Rio de Janeiro e tornou-se, posteriormente, o órgão responsável pelo gerenciamento dos projetos para a realização da Copa das Confederações 2013, Copa do Mundo 2014 e Jogos Olímpicos e Paraolímpicos Rio 2016 no contexto estadual. Isto gerou o desafio da promoção de ações inovadoras de gerenciamento de projetos, atendendo estratégias inovadoras no planejamento e na adoção de práticas sustentáveis em projetos de governo.

2. Fundamentação Teórica

2.1. O Gerenciamento de Projetos no Governo do Estado do Rio de Janeiro

Até o início do ano de 2007 havia um cenário de ausência de planejamento estratégico e conseqüentemente, ausência de prioridades a serem executadas resultando em objetivos mal definidos, pouca integração entre as diversas secretarias envolvidas, baixo comprometimento com as metas estabelecidas. Para reverter este quadro, em agosto do ano de 2007, foi criado através do Decreto N° 40.890 / 2007 o Escritório de Gerenciamento de Projetos do Governo do Estado do Rio de Janeiro, o EGP-Rio, na estrutura da Secretaria da Casa Civil, com a finalidade de difundir metodologia, capacitar os servidores e acompanhar os projetos estruturantes do Rio de Janeiro, bem como coordenar a elaboração de relatórios objetivando dar maior transpa-

rência às ações de governo. Posteriormente em 2013, o EGP foi alçado à condição de Subsecretaria Adjunta da Casa Civil.

Toda a gestão de projetos coordenada pelo EGP-Rio, desde o início, esteve alinhada ao PMBOK (Project Management Body of Knowledge) (PMI, 2014), conjunto de melhores práticas em gerenciamento de projetos publicado pelo Project Management Institute (PMI), uma das mais respeitadas e reconhecidas entidades em gestão de projetos do mundo.

No momento de criação do EGP-Rio, o quadro de inadimplência em que se encontrava o Governo do Estado foi o primeiro grande obstáculo encontrado para a realização de novos projetos. As possibilidades de obtenção de novos recursos eram baixas e não havia capacidade de investimentos por parte do Estado. Iniciou-se, então, a realização do diagnóstico da situação e de suas possíveis causas, quando foram identificados diversos problemas como: perda de prazos para termos aditivos e prestação de contas, não cumprimento do objeto, falta de execução e outros fatores que demonstravam a necessidade de se estabelecer um controle dos convênios e dos contratos firmados entre as instituições que compartilham um mesmo interesse. Com isso foi criado dentro do EGP-Rio o Núcleo de Convênios, que disciplina a transferência de recursos públicos, através do assessoramento das etapas de propostas e prestação de contas dos convênios estabelecidos pelo Governo do Estado e suas secretarias, e que monitora os prazos legais dos convênios celebrados. Com essa estrutura garantiu-se a adimplência do Estado e a regularidade das certidões, o que possibilitou que o Estado do Rio de Janeiro viesse a ter grau de investimentos e viabilizasse captar recursos junto ao Governo Federal e bancos internacionais, abrindo espaço para a continuidade de diversos projetos necessários que estavam parados por falta de recursos. Havia também a necessidade de acompanhamento dos projetos introduzidos por conta deste novo cenário, principalmente os provenientes de recursos oriundos do PAC.

Em 2007, com a definição da Cidade do Rio de Janeiro como uma das sedes da Copa do Mundo de Futebol de 2014 e, posteriormente em 2009, como a sede dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos de 2016, dada a importância que se revestia o cumprimento de todas as obrigações assumidas pelo Governo do Estado, entendeu-se que tais eventos deveriam obter status de estruturantes e serem acompanhados de perto no cumprimento do seu escopo e prazo. Para atender a este objetivo a Secretaria de Estado da Casa Civil, através do EGP-Rio, tornou-se a responsável pela coordenação das atividades dos órgãos e entidades da administração estadual, direta e indireta, envolvidos e pela

interlocução com os demais níveis de governo e entidades envolvidas, como o Comitê Organizador Local da Copa do Mundo de Futebol, a FIFA, o Comitê Rio 2016 e o Comitê Olímpico Internacional. Assim, o EGP-Rio agregou à suas responsabilidades, além do monitoramento dos projetos estruturantes, a interface e controle de ambos os eventos, inclusive o reporte às entidades nacionais e internacionais referentes a estes eventos. A figura a seguir apresenta as áreas como o EGP-Rio se estruturou para gerir os projetos da Copa do Mundo 2014.

Figura 1 - Áreas de atuação do EGP - RIO durante a Copa do Mundo



2.2. O Rio de Janeiro como cenário de eventos internacionais e como protagonista no surgimento conceito de desenvolvimento sustentável

O Rio de Janeiro tem demonstrado, ao longo dos últimos anos, a sua vocação para sediar grandes eventos internacionais. Em 2011 sediou os Jogos Mundiais Militares e o Rock in Rio IV, em 2013 o Rock in Rio V, a Copa das Confederações e a Jornada Mundial da Juventude e, em 2014, sediou a Copa do Mundo da FIFA. A esta vocação está também associado o alinhamento com as questões ambientais. Em junho de 1992 sediou a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento (CNUMAD), conhecida como ECO-92, que se tornou um marco internacional, com a grande presença de chefes de Estado, evidenciando a percepção mundial para as questões ambientais. A chamada Cúpula da Terra se reuniu com representantes de cento e oito países para tratar de medidas para a redução da degradação ambiental visando garantir a existência das atuais e futuras gerações. Os encontros ocorreram no Rio Centro, principal centro de convenções da cidade do Rio de Janeiro. Esta conferência introduz as bases do conceito de Desenvolvimento Sustentável, que

A chamada Cúpula da Terra se reuniu com representantes de cento e oito países para tratar de medidas para a redução da degradação ambiental visando garantir a existência das atuais e futuras gerações. Os encontros ocorreram no Rio Centro, principal centro de convenções da cidade do Rio de Janeiro. Esta conferência introduz as bases do conceito de Desenvolvimento Sustentável, que passa a ser utilizado em 1987, no Relatório de Brundland, publicado pelas Nações Unidas. O conceito ganha aplicabilidade através da proposta de implementação da Agenda 21 nos diversos segmentos da sociedade, incluindo-se a esfera governamental. A questão ambiental retornou ao Rio de Janeiro em 2012, quando a cidade sediou a Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável (CNUDS), conhecida como Rio + 20. Esta conferência objetivou a renovação do compromisso com o desenvolvimento sustentável, sendo considerado como um dos maiores eventos já realizados pelas Nações Unidas, com a participação de chefes de estados de cento e noventa nações.

2.3. Sustentabilidade em Grandes Eventos – O Caso da Copa do Mundo 2014

O conceito de desenvolvimento sustentável evoluiu para o de sustentabilidade, em suas três dimensões: a ambiental, a social e a econômica, além de uma quarta dimensão igualmente importante, a dimensão cultural. O crescente interesse nas questões ambientais globais resultou, em determinado momento, na necessidade de abordagem dos grandes eventos de massa. O impacto que a realização destes eventos representa para o meio ambiente e as constantes pressões sociais a eles associadas fomentam a discussão sobre a necessidade adoção de práticas inovadoras e sustentáveis no seu gerenciamento. Essa tônica paucou de maneira muito significativa a preparação da Copa do Mundo de 2014. Como exemplo, cita-se o conjunto de estratégias de sustentabilidade lançado pelo Governo Brasileiro através da Câmara Temática de Meio Ambiente e Sustentabilidade (CTMAS), coordenada pelo Ministério do Meio Ambiente e Ministério do Esporte. A FIFA - Fédération Internationale de Football Association também apresentou para o evento no Brasil um conjunto de estratégias de sustentabilidade que apresentam inovações em relação às práticas adotadas nos eventos anteriores.

A Agenda de Sustentabilidade da Copa do Mundo 2014 surge com base nas lições aprendidas na Copa do Mundo da Alemanha em 2006, a primeira a tratar da questão do legado ambiental, e a da África do Sul (2010) que, segundo o Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA), apresentou ações voltadas ao desempenho ambiental na busca de garantir a sustentabilidade dos eventos esportivos. Nos projetos desenvolvidos no Brasil para a área de sustentabilidade, Langone (2014)

aponta os seguintes diferenciais: O fato de ser a primeira Copa em que todos os estádios passaram por processos de certificação em construção sustentável; O pioneirismo na iniciativa de promoção de produtos orgânicos e sustentáveis, incluindo-se o fornecimento de alimentação orgânica aos voluntários; A inclusão de catadores de materiais recicláveis; O Selo Baixo Carbono - mecanismo de arrecadação de créditos de carbono para a compensação das emissões da Copa; a reformulação Campanha Passaporte Verde, iniciada na África do Sul que passa a utilizar-se de ferramentas digitais e interativas voltada à sensibilização do turista para práticas conscientes. Ainda segundo Langone (2014), exigência de certificação das Arenas foi uma decisão voluntária do governo brasileiro, como condição para o financiamento do BNDES. Os projetos brasileiros optaram pelo selo Americano LEED, Leadership in Energy and Environmental Design, embora não houvesse um direcionamento para um selo específico.

O EGP-Rio exerceu a articulação entre as ações direcionadas à organização da Copa do Mundo 2014 enquanto um dos 12 estados/cidades sede. No que diz respeito à agenda de sustentabilidade, atuou nos cinco eixos temáticos que a compõe, a saber: Compensação e Mitigação das Emissões (coordenação MMA); Certificação e gestão sustentável das arenas (coordenação ME); Gestão de resíduos e reciclagem (coordenação MMA); Campanha Passaporte Verde (coordenação MMA, MTur e PNUMA); Elaboração de Roteiros dos Parques Estaduais e o incentivo à promoção de Compras Sustentáveis. Participou ainda da Capacitação em Gestão e Operação de Arenas Sustentáveis, promovida pela FIFA, e também do compartilhamento de experiências locais em encontros esporádicos em Brasília.

3. Metodologia e boas práticas adotadas pelo Rio de Janeiro em nível estadual

O Estado do Rio de Janeiro trata de um conjunto amplo e diversificado de projetos onde se incluem ações de sustentabilidade. Para a realização da Copa do Mundo 2014, pelo porte e complexidade, destacam-se as ações relacionadas à mobilidade urbana e a requalificação do Estádio do Maracanã.

3.1. Soluções de inovação no Planejamento Operacional dos Grandes Eventos

A gestão de grandes projetos na área de eventos tem sido bem difundida e aprimorada nas empresas privadas, devido à competitividade do mercado em que se inserem. Para a Gestão Pública, que costuma ter em sua carteira de projetos obras de infraestrutura, projetos de

aprimoramento educacional, melhorias no sistema de saúde, etc., o gerenciamento de projetos na área de grandes eventos ainda aparece um pouco tímido e sem especialização.

Os grandes eventos têm como características o fato de serem únicos, distintos, efêmeros, em ambientes diversos em características e portes, o que os tornam singulares. Estas características diferem-se do gerenciamento de empresas ou outros empreendimentos que tenham regularidade e continuidade. O fato do Rio de Janeiro ser o principal anfitrião dos recentes grandes eventos internacionais programados para o Brasil, imprimiu a necessidade de dispor de metodologia própria de coordenação e gestão de programas e projetos com gerenciamento ágil e ordenado e com respostas que caibam dentro do cronograma geral da organização de cada um dos eventos.

Conforme apresenta o Guia PMBok (PMI, 2014), para o sucesso do projeto, é fundamental a identificação das partes interessadas desde o início do seu ciclo tornando-se importante ainda analisar seus níveis de interesse, expectativa, importância e influência. Uma das maiores dificuldades que se percebeu no Gerenciamento de Grandes Eventos é relativa à busca e sistematização de informações, principalmente quando se tem mais de um responsável pelo mesmo projeto (responsável pelos recursos financeiros e o responsável pela execução), projetos complementares e vários projetos em andamento ao mesmo tempo. Este fato, dentro da gestão pública, torna-se mais complexo devido à capilaridade da estrutura existente, aos diferentes níveis e culturas organizacionais de cada ente e, por vezes, às diversas fontes de recurso para o mesmo projeto. Isso sem levantar as questões políticas e hierárquicas que predominam e são latentes neste ambiente.

O papel do EGP-Rio, neste caso, visa garantir que as informações cheguem a todos os envolvidos de forma crível, rápida e igualitária, analisadas sob a ótica de prioridade e pertinência, apresentando assim, um modelo de gestão mais eficaz. Cabe ao EGP-Rio, ainda, a função de facilitador no entendimento e na proposição de soluções para as demandas impostas pela organização dos eventos, auxiliando os demais órgãos estaduais no encaminhamento de suas obrigações e na identificação de oportunidades para fortalecimento das políticas públicas. O grande desafio reside, justamente, no alinhamento das necessidades do evento privado com o interesse público que pauta a administração estadual. Ao estabelecer em sua estrutura um corpo técnico especializado e multi temático, o EGP-Rio proporciona melhor integração entre os diversos projetos e, conseqüentemente, a otimização de esforços e investimentos estaduais.

3.2. Inovação Cultural na Mobilidade em Grandes Eventos

Uma das responsabilidades do Governo do Estado do Rio de Janeiro relacionadas a serviços e infraestrutura é a promoção de transporte público de massa. Dentre eles estão os transportes sobre trilhos, trem e metrô, além do transporte hidroviário, através da operação de barcas. Para o planejamento da operação dos Grandes Eventos, uma das estratégias de sustentabilidade para os órgãos governamentais é promover o uso do transporte público de massa em detrimento ao uso do automóvel, uma vez que as áreas adjacentes ao estádio não comportariam tamanho fluxo de veículos convergindo para um mesmo ponto, podendo comprometer toda a malha viária (avenidas e ruas) num raio de 10km, inviabilizando a chegada ao Estádio. Soma-se ao desafio de promover a conscientização da população e a necessidade de se fazer um plano de comunicação altamente eficaz, integrando entes (município e estado) e os diferentes modais.

Para os entes envolvidos no planejamento da Copa das Confederações 2013 e Copa do Mundo 2014, este foi o cenário encontrado, uma vez que o Estádio do Maracanã, palco do evento na cidade, situa-se em área de malha urbana densamente ocupada, circundada por importantes vias de conexão a diversas áreas da cidade. Atendem ao estádio, porém, algumas estações de metrô e trem, possibilitando viabilizar a estratégia do uso do transporte público. Para a Copa das Confederações 2013 e Copa do Mundo 2014, foi feita uma estimativa do número de espectadores dos jogos, trabalho articulado entre as três esferas governamentais, estando os aeroportos sob a responsabilidade do Governo Federal, e esperava-se um público geral de aproximadamente 70% da capacidade do Estádio do Maracanã, o que dá uma quantidade de mais de 50.000 pessoas. Para promover a inovação de introduzir o uso preferencial do transporte público de massa na operação dos eventos citados, foram realizadas inúmeras reuniões de planejamento, envolvendo todos os representantes da mobilidade urbana da cidade, de forma a gerar um plano que fosse viável e acessível a todos os espectadores, atendendo ainda às premissas impostas pela organização do evento. Com um Plano de Mobilidade embasado no transporte público de grande capacidade, a operação do evento tornou-se viável. O EGP-Rio realizou o acompanhamento dos diversos projetos do Governo do Estado direcionados à operação do evento e foi responsável por reportar as informações necessárias para construir o referido plano de mobilidade. Dentre alguns dos projetos acompanhados estão: a melhoria da frota de trens, com a compra de 19 novas composições para o modal metroviário; a melhoria de infraestrutura aplicada tanto na ferrovia quanto nas linhas de metrô; e ainda a construção de novas estações, tais como estação

Uruguai e a Estação Multimodal Maracanã, com integração entre trem e metrô, sempre com ênfase na acessibilidade para as pessoas com deficiência ou com mobilidade reduzida.

Figura 2 - Estação Multimodal Maracanã



Fonte: EGP - Rio

Destaca-se que a quantidade de espectadores que utilizaram transporte público de massa (trem e metrô) durante a Copa das Confederações foi equivalente à metade do público presente no estádio do Maracanã e na Copa do Mundo este número chegou a mais de 65% do público total.

O uso preferencial do transporte público de massa em detrimento do uso de transporte público a diesel e do uso de transporte particular, o automóvel, em grandes eventos urbanos, representa uma inovação no sistema de operação da mobilidade urbana e também um cenário de baixo carbono em relação ao cenário usual. Com isso, introduz uma nova cultura nos hábitos da população e na operação da mobilidade na cidade.

3.3. Soluções sustentáveis no projeto de reforma do Estádio do Maracanã

A requalificação do Maracanã dentro da concepção de construções sustentáveis foi uma conquista singular. Construído para receber a Copa do Mundo de 1950, trata-se de uma edificação tombada pelo IPHAN, Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional, o que pressupõe uma série de restrições de alteração das suas características originais. O desafio foi maior diante da necessidade de modernização de suas instalações para o atendimento a padrões atuais, como segurança, conforto, visibilidade e acessibilidade preconizados pela Legislação e Normas Brasileiras, além de prover a infraestrutura tecnológica contemporânea. Inerente aos desafios do século XXI, as ações de sustentabilidade tornaram-se necessárias e garantiram ao Estádio do Maracanã a Certificação Pra-

ta do LEED, concedido pelo US Green Building Council (USGBC) na véspera da primeira partida do mundial. Este foi a terceira arena dentre as 12 do Mundial a receber esta certificação. Na certificação foram avaliados os seguintes critérios: Espaço sustentável; eficiência do uso da água; energia e atmosfera; materiais e recursos; qualidade ambiental interna; inovação e processos; créditos de prioridade regional.

Figura 3 - Maracanã após a reforma



Fonte: Porta da Copa

Seguem-se listados os principais aspectos de sustentabilidade utilizados no Maracanã:

- **Implantação de células fotovoltaicas:** Foram instaladas placas fotovoltaicas na superfície que cobre as arquibancadas, de aproximadamente 2,5 mil metros quadrados, com capacidade de geração de 400 mil kw/h por ano. A usina fotovoltaica é capaz de produzir energia equivalente ao consumo de 240 residências e colabora para a redução do consumo da arena. O projeto, financiado pela Light e Eletricité de France (EDF), é suficiente para fornecer 9% da energia necessária para o funcionamento do Maracanã.
- **Eficiência no uso da água:** O estádio conta com dispositivos que permitem economia de água, além de um sistema de captação de chuva na cobertura. A ação reduziu o uso de água potável em 50% e de água no geral em 40%. A chuva captada na cobertura é utilizada na irrigação do campo e no funcionamento dos banheiros, que contam com torneiras inteligentes (com fechamento automático) e com descargas ecológicas.
- **Gestão de resíduos/reciclagem e sustentabilidade social na operação da arena:** A Concessionária do Maracanã S.A. fez uma parceria com a Recicla Rio, rede formada por cinco cooperativas de catadores da Zona Norte da cidade. Uma equipe de trabalhadores separa o material reciclável dos resíduos produzidos diariamente no estádio. Além de contribuir para a geração de emprego e renda nas cooperativas, os catadores recebem um salário mensal, custeado pelo administrador da arena, desde que o projeto foi implementado, em fevereiro de 2014. A parceria permite o reaproveitamento de sete toneladas por mês de materiais reci-

cláveis, como latas de alumínio, papel, papelão e plástico.

Sendo o Maracanã um ícone nacional, sua requalificação representa um ganho para a cidade e para o país, conforme afirma o presidente da concessionária que administra a arena:

“O Maracanã já sai vencedor antes mesmo de sua estréia na Copa do Mundo. Nosso objetivo é tornar o estádio cada vez mais sustentável, não só em dias de jogo, mas no cotidiano do funcionamento do Maracanã. Hoje, contamos com a usina fotovoltaica, temos os reservatórios que acumulam água da chuva para reutilização e fazemos a coleta seletiva dos resíduos produzidos diariamente no estádio.” (João Borba, 2014).

4. Conclusão

Criar um Escritório de Gerenciamento de Projetos dentro da gestão pública gerou um diferencial para o Governo do Estado do Rio de Janeiro, dando maior credibilidade e eficácia à gestão dos projetos públicos, conforme abordado inicialmente. Os princípios de gerenciamento de projetos e a qualificação do corpo técnico permitiram ao EGP-Rio contribuir para a gestão e operação dos grandes eventos, principalmente no âmbito dos projetos envolvidos e da mobilidade urbana.

Como principal ganho para o legado da cidade e da gestão pública dos grandes eventos é possível destacar a integração entre órgãos e entes governamentais que passam a se comunicar com maior frequência e de forma mais integrada para trocar informações sobre o andamento dos seus projetos. O objetivo maior permite que as decisões sejam tomadas em conjunto visando a otimização dos projetos e recursos dos diversos entes.

A introdução da nova cultura de mobilidade urbana, com foco maior no uso de transporte público de massa em detrimento ao transporte público a diesel e transporte particular, tendo sido utilizada com êxito em um evento do porte da Copa do Mundo 2014, pode ser considerada um referencial para eventos futuros, contribuindo para a consolidação do cenário de baixo carbono e menos impacto para o ambiente da cidade.

A adoção de critérios de sustentabilidade e a aplicação de novas metodologias como a certificação de arenas, a implantação de células fotovoltaicas, bem como a aplicação dos demais itens constantes na Agenda de Sustentabilidade, colaboram para a consolidação da legislação existente no país e colabora para a prática de soluções sustentáveis, dando visibilidade à preocupação do Estado com o legado ambiental.

Essas lições aprendidas na realização da Copa do Mundo 2014 formam uma base que já tem sido utilizada no planejamento e gestão dos próximos grandes eventos

previstos para a cidade, notadamente os Jogos Rio 2016, da mesma forma que os eventos que a precederam contribuíram para o sucesso da operação da Copa do Mundo 2014.

5. Referências Bibliográficas

BRASIL. Ministério do Meio Ambiente. Agenda 21 Brasileira. MMA/PNUD Comissão de Políticas de Desenvolvimento Sustentável e da Agenda 21 Nacional. 2ª edição, Brasília, 2004. 158 p.

BRASIL. LEI Nº 12.305, de 2 de AGOSTO de 2010: Institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos.

BRUNTLAND, G. H. (editor). Our Common Future: The World Commission in.1987.

COPA DO MUNDO FIFA 2014. Estratégias de Sustentabilidade: O conceito. Verão 2, 2012. Disponível em: <http://pt.fifa.com/worldcup/organisation/sustainability/>

GOVERNO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. Decreto Nº 43629 DE 05/06/2012: Dispõe sobre os critérios de sustentabilidade ambiental na aquisição de bens, contratação de serviços e obras pela Administração Pública Estadual Direta e Indireta e dá outras providências.

GOVERNO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. Decreto Nº 40.890 de 29 de outubro de 2009: Define a atuação dos órgãos e entidades da administração direta e indireta estadual envolvidos na organização da Copa do Mundo de Futebol 2014 e dos Jogos Olímpicos de 2016 – Rio 2016 e dá outras providências.

GOVERNO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. Decreto Nº 42.093 de 7 de agosto de 2007: Altera a estrutura organizacional da Casa Civil e dá outras providências.

GOVERNO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. EGP-RIO. Arquivo de projetos.

MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE. Cidades Sustentáveis, Agenda 21 Brasileira, 2ª edição, M. Carmo e M. Fernandes (org.), Brasília, Ibam/ Iser/ Redeh, 2000.

PMI - PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK). Project Inc. 5ª edição, 2014.

TRIGUEIRO, André. A Copa Verde do Brasil. Jornal O Globo. 03/07/2014. Disponível em: <http://g1.globo.com/natureza/blog/mundo-sustentavel/post/copa-verde-do-brasil.html>. Acesso em 01/08/2014.

X Congresso Brasileiro de Gerenciamento de Projetos



<http://www.cbgp.com.br/>



Data: 15 à 17 de junho de 2015



Local: Mar Hotel Conventions - Recife / PE



8h às 18h

Curso Preparatório PMP® do PMI®

Conquiste já um grande diferencial para a sua carreira profissional!

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 abrange as 11 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.

A PM21 já formou mais de 40 turmas no Curso PMP, em vários locais do Brasil. Todos seus instrutores têm ampla experiência em gerenciamento de projetos e Certificação PMP.

Aproveite essa chance!

PM21
Soluções em Projetos

Ligue 41 3016-2101,
mande um e-mail [cursos@pm21.com.br](mailto: cursos@pm21.com.br)
ou acesse www.loja.pm21.com.br

A CENTRALIZAÇÃO ADMINISTRATIVA ATRAVÉS DO ESCRITÓRIO DE PROJETOS COMO FERRAMENTA NO APOIO A DECISÕES DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

Robson Danúbio da Silva César
Ricardo Garrido Schwach
Alessandro Marco Rosini

Resumo:

O mundo corporativo promove uma visão direcionada aos interesses dos stakeholders na criação de valor, apresentado pela governança corporativa e incorporado nas áreas da empresa para garantir a melhora organizacional nos princípios de equidade, transparência, responsabilidade e prestação de contas. Estes, promovidos pela governança corporativa, são refletidos nos departamentos organizacionais garantindo as melhores práticas como diferencial competitivo em seu desenvolvimento sustentável na gestão dos projetos. Assim, a implementação de processos, metodologias e estrutura formal, são práticas apoiadas pelos escritórios de projetos para minimizar riscos e conflitos entre projetos e operações. Este artigo pretende traçar um diagnóstico de qual é a melhor forma de gestão de projetos, baseando-se nos conceitos do Project Management Office (PMO) a ser implantado pelas empresas em busca de eficiência e competitividade. Apresentando assim, um estudo de caso de uma empresa do ramo hospitalar que enxergou o PMO como uma ferramenta para aprimorar sua gestão de projetos.

Palavras-chave: Projetos, PMO, Governança Corporativa, Eficiência e Competitividade.

Abstract

The corporate world promoting a vision directed to interests of shareholders and the in value creation, presented by corporate governance and incorporated in various areas of the company to ensure organizational improvement on principles of equity, transparency, responsibility and accountability. These, promoted by corporate governance, are reflected in departments ensuring best practices with a competitive advantage in the sustainable development in project management. Likewise, the implementation of process, methodologies and formal structure, are practicals supported by Project Office to minimize the risks and conflicts between projects and operations. This article aims to trace a diagnosis of what is the best way of managing projects, specifically in concepts of Project Management Office (PMO) to be implemented by companies seeking greater efficiency and competitiveness. Overall, this paper presents the, presenting a case study of a company in the healthcare sector that saw the PMO as a tool that could improve its management projects.

Keywords: Project, PMO, Corporate Governance, Efficiency and Competitivity.

1. Introdução

A Governança Corporativa envolve todos os tipos de organização de forma a garantir a operacionalidade e promover uma amplitude de gestão através da adoção de indicadores para garantir a melhora e a perenidade da empresa. As práticas de Governança Corporativa alinham interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização facilitando seu acesso a recursos (IBGC 2009).

Na medida em que as organizações empresariais absorvem a ideia dos projetos que estão se tornando cada vez mais importantes em seus negócios, o gerenciamento de projetos desenvolvem práticas e aumentam o uso consistente de suas técnicas de gestão potencializando um aumento da qualidade, eficiência e agilidade (KERZNER, 2003).

Assim, surgem áreas ou departamentos cujo principal propósito é atender às necessidades de gerenciamento de um conjunto de projetos da organização, estas conhecidas como Project Management Office (PMO) ou Escritório de gestão de projetos (EGP).

O PMO pode ser definido como uma entidade organizacional, estabelecida para auxiliar as equipes e os gerentes de projeto (GPs) da organização, na implementação dos princípios, melhores práticas, ferramentas, metodologias e técnicas de gerenciamento de projetos (PATAH, 2004).

Atualmente a competitividade e volatilidade do mercado fazem com que as empresas desenvolvam seus profissionais e os incentivem a atender a esta demanda. Desta forma, a cada dia, melhores técnicas são implementadas para uma boa gestão de projetos nas organizações de modo que esta possa aproveitar as oportunidades e se consolidar no mercado.

Dentro desse contexto, o presente trabalho tem por objetivo identificar os benefícios da centralização dos projetos em um EGP de uma empresa hospitalar.

Este estudo apresenta além desta introdução, uma revisão teórica, o caso em análise com os respectivos dados encontrados e se encerra com a conclusão.

2. Fundamentação teórica

Uma revisão da literatura sobre estudos organizacionais apresenta perspectivas relacionadas à Governança Corporativa que promovem uma mudança de uma

visão estritamente relacionada ao acionista (shareholder), se deslocando em direção ao atendimento dos interesses de outras partes interessadas (stakeholders), também envolvidos na criação de valor, mesmo que o atendimento a tais interesses sejam entendidos apenas como um processo de legitimação, visão neoinstitucionalista (POWELL; DIMAGGIO, 1991).

A plataforma teórica da Governança Corporativa tem suas origens nessas discussões que envolvem as teorias de agência, de custos de transação e da firma.

Segundo o INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA - IBGC, (2009) Governança Corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, Conselho de Administração, Diretoria e órgãos de controle.

Muitas organizações implementaram o EGP para controle e gerenciamento de portfólios que evoluíram a partir da estrutura tradicional e funcional da organização, mas o grande desacordo dessa nova estrutura é quanto à tradução do conhecimento dos projetos individuais em conhecimento articulados no nível de Governança Corporativa.

De acordo com o conceito, projeto é uma abordagem estruturada com início, meio e fim, viabilizando as adaptações ou transformações necessárias na organização para atender aos desafios e às oportunidades demandadas por um ambiente dinâmico e competitivo. Por permitirem organizar atividades que não podem ser abordadas dentro dos limites do dia a dia da operação, aponta o Project Management Institute (PMI, 2013), frequentemente os projetos são um meio para se atingir o plano estratégico da organização.

De acordo com o PMBOK (2013, p. 9), os projetos podem fazer parte ou não de um programa, subprogramas e atividades de programa relacionados, gerenciados de forma coordenada, com o objetivo de se obter benefícios através de controles que não seriam possíveis individualmente. Sua gestão consiste do gerenciamento centralizado e coordenado para atingimento dos benefícios e os objetivos estratégicos da organização.

O gerenciamento de projetos é essencial para as empresas, pois é uma “vantagem competitiva com qualidade e que agrega valor aos interesses dos clientes” (KERZNER, 2003, p. 15).

Se o gerenciamento de projetos permite o desdobramento da estratégia para toda a organização, é por meio

dos EGP, como unidades ou estruturas centralizadoras desta competência, que se dá o alinhamento e a sustentação ativa com o planejamento estratégico da organização (KERZNER, 2003).

Cada empresa modela e gerencia seu EGP de acordo com suas prioridades, que em seu entendimento, deve assegurar o atingimento de suas metas (CRAWFORD, 2002).

O alinhamento estratégico entre o EGP e o negócio reflete se sua configuração favorece o atingimento do plano estratégico da empresa, sendo que em termos operacionais, esse alinhamento pode ser avaliado pela composição da carteira de projetos sob sua responsabilidade, ou seja, pela aderência dos projetos aos objetivos estratégicos, pelo compromisso com os resultados alcançados e pela participação nas decisões sobre a carteira de projetos.

Segundo Crawford (2002), grande parte da motivação para implantar um EGP reside no insucesso dos projetos ou dos objetivos organizacionais. Os projetos necessitam de controles para que fiquem alinhados com a estratégia organizacional. Essa necessidade de alinhamento soma-se à carência de competências específicas em gerenciamento de projetos, às crescentes complexidades e diversidades do portfólio de projetos das empresas e à necessidade de eficácia no gerenciamento de projetos e do portfólio, como fatores motivadores da implantação do EGP.

Segundo Kerzner (2003), alguns dos principais e importantes fatores que devem ser considerados na implantação de um PMO, como regras, relatórios, metodologia de gerenciamento, treinamento, coaching, auditoria de projetos, repositório e seleção de métricas são métodos aplicados para certificar que todas as obrigações e responsabilidades do PMO estão sendo cobertas, que relatórios demonstrem na forma e no tempo adequado o status do projeto, em promover treinamento, em transferir conhecimento e ensinar novos skills, os processos de gerenciamento que os times de projetos estão utilizando, como o PMO deve estruturar e gerenciar os documentos do repositório, como métricas mostram efetivamente os serviços entregues pelo PMO e os processos, procedimentos, templates, melhores práticas, padronizações, política, entre outros.

3. Metodologia

Neste estudo, realizou-se uma pesquisa de natureza qualitativa e do tipo descritiva. No que diz respeito aos meios de investigação, a estratégia de pesquisa trabalha um estudo de caso, no qual foram levantadas as ações

das partes interessadas no processo e sua interpretação em contexto. Yin (2001) afirma que o estudo de caso é uma investigação que pesquisa um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o contexto e o fenômeno não estão claramente definidos.

A pesquisa qualitativa, de acordo com Denzin e Lincoln (2005), enfatiza a verificação de teorias já existentes, com a vantagem de poder investigar com profundidade o evento em estudo por meio de observações *in loco*, e identificar variáveis que se complementam, confirmam ou contrastam.

Através do embasamento, o método de pesquisa ficou definido como estudo de caso exploratório em uma organização onde houve centralização administrativa. Este estudo exploratório, o pesquisador parte de uma hipótese e aprofunda seu estudo nos limites de uma realidade específica, buscando informações, conhecimentos, para, em seguida, planejar a pesquisa descritiva (YIN, 2001).

O caso escolhido é a implantação de EGP de uma empresa de grande porte do setor hospitalar, atuante há 43 anos nesse segmento de mercado. Assim, o objetivo desse artigo consiste em identificar como se dá o processo de implementação da estrutura de PMO com base no levantamento teórico.

Para a coleta de dados, foram utilizadas as técnicas de análise documental, observação direta e entrevista focalizada. A técnica da análise documental, como o nome sugere, refere-se ao estudo de documentos da empresa. As fontes foram selecionadas de forma a garantir a pertinência aos objetivos da pesquisa. A observação direta consiste no contato pessoal e estreito do pesquisador com o objeto do estudo, que permite utilizar seus conhecimentos e experiências como auxiliares no processo de compreensão e interpretação desse objeto.

Um roteiro foi elaborado para ser feita a coleta de dados levando em consideração as carteiras de projetos disponibilizadas ano a ano bem como seu valor orçado (definido e aprovado), realizado (que geraram desembolso anterior), compromissado (que irão gerar desembolso futuro) e disponível (saldo restante) através de um Software Integrado de Recursos Corporativos (SAP R/3).

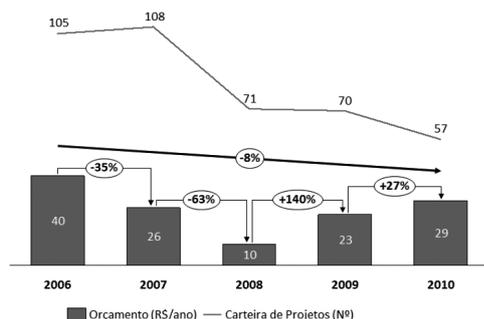
A coleta de dados permitiu o entendimento amplo do fenômeno estudado, com a obtenção de informações relevantes que envolvem seu contexto. Estas coletas transcorreram de forma objetiva nos registros gerados pela utilização do SAP.

4. Análise de resultados

A análise alvo da pesquisa tem como base uma organização de grande porte, atuando no segmento hospitalar, que gerenciava seus projetos de forma descentralizada, onde cada gestor era responsável pelo projeto desde sua abertura até o seu encerramento.

Foram levantadas as carteiras de projetos referentes aos anos de 2006 a 2010 juntamente com o seu orçamento anual aprovado para desembolso. A Gráfico 1 traz os dados que caracterizam estas carteiras. Desta forma, podemos observar que existe um marco de desaceleração na disponibilização do orçamento até o momento da centralização. Após este momento, há um aumento desta disponibilização orçamentária.

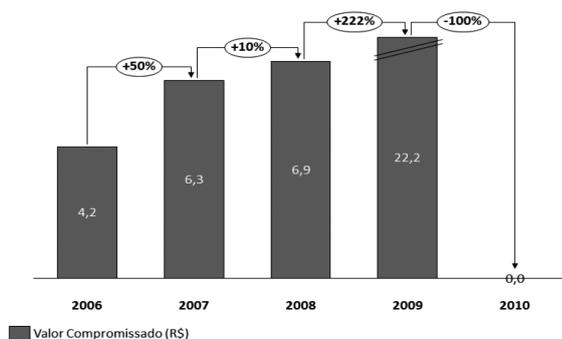
Gráfico 1 - Caracterização das Carteiras de Projetos (em milhões)



Fonte: Dados da pesquisa

Os dados mostram que os projetos gerenciados de forma descentralizada fazem com que cada integrante do processo, atue individualmente, realizando seus lançamentos, pagamentos e provisionamentos. De modo geral, este integrante não monitora ou acompanha o processo até sua baixa em sistema gerando um elevado valor comprometido, consequentemente inviabiliza o encerramento do projeto em questão. A Gráfico 2 demonstra os valores comprometidos administrados em dezembro de 2009.

Gráfico 2 - Valores Compromissados em dez/09 (em milhões)



Fonte: Dados da empresa pesquisada

Os principais problemas que a empresa enfrentava em gerenciamento de seus projetos, eram: constantes atrasos nos projetos empreendidos; estouros frequentes de orçamento nos projetos, muito devido à ausência total ou parcial de um planejamento adequado; ausência total ou parcial de controle de portfólio, sentida pela alta gerência; ausência de metodologia, processos e padrões de gerenciamento; ausência de planos de treinamentos dos gerentes de projetos; falta de padronizações de ferramentas de gerenciamento de projetos que pudessem resultar em relatórios corporativos; utilização inadequada de recursos; altos índices de retrabalhos; ausência de um repositório de lições aprendidas que pudessem ser utilizadas em projetos futuros; as competências técnicas dos gerentes de projetos sucumbiam às econômicas e financeiras e a falta de alinhamento entre a gestão de projetos e as demais áreas da empresa.

Foram buscadas as melhores práticas existentes no mercado em gerenciamento de projetos, que proporcionassem uma gestão centralizada a organização, onde seus projetos seriam geridos de forma pulverizada por segmento e alinhada com a estratégia da organização.

Em janeiro de 2009, na empresa foco deste estudo, todos os projetos foram adequados a esta nova metodologia. Como panorama deste cenário e para a estruturação das atividades a serem desenvolvidas, iniciou-se o processo encerrando-se todos os projetos abertos com datas inferiores ao ano de 2005, (neste caso 75 projetos) onde era perceptível a descontinuidade pelo prazo, motivo destes projetos continuarem abertos ao longo dos anos, sendo que a gestão descentralizada não acompanhava o cronograma de encerramento dos mesmos.

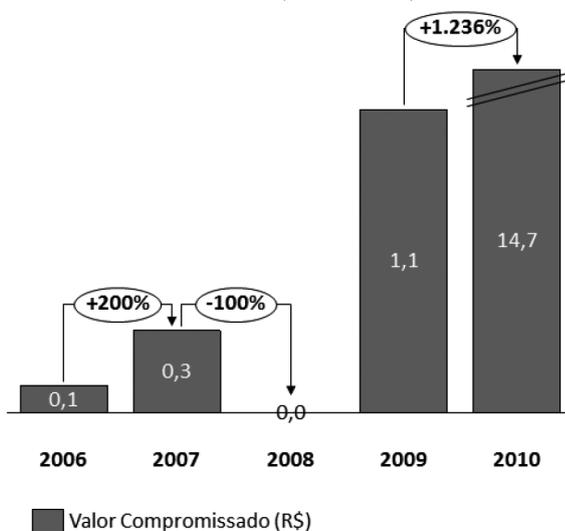
A partir desta ação, começou-se a administrar as carteiras de projeto dos anos de 2006 a 2008 (284 projetos) e incorporando à gestão centralizada anualmente a carteira de projetos do corrente ano. Desta carteira de 284 projetos iniciais a serem administrados, 217 continuavam abertos (76,5%) e apenas 67 projetos (23,5%) estavam encerrados. No entanto, a medida em que surgiam novos projetos percebeu-se que a qualidade na gestão de projeto era fundamental, tendo a necessidade da utilização de um conceito padrão em técnicas e práticas para a instituição, bem como capacitá-la para traduzir sua estratégia organizacional em projetos consistentes e bem sucedidos, o assunto e o conceito do EGP, adquiriram atenção e dimensão (KERZNER, 2002; DISNMORE, 2003).

A forma como os escritórios de projetos são estruturados e sua importância em uma empresa e o que eles fazem, variam de organização para organização, baseando-se nas quantidades e envergaduras dos projetos que

possuem, em determinado período de tempo, sua cultura e estratégia. Após todo o processo de centralização existente, os projetos passaram a ser gerenciados por um único departamento, onde assessora e mantém contato direto com o responsável pelo projeto na sua gestão, implementação e execução.

Esta gestão faz com que os valores sejam acompanhados desde o seu lançamento em sistema até efetivação do pagamento e respectiva baixa, bem como a gestão do escopo, o monitoramento de itens não executados comprometidos e eventuais divergências nos projetos. A Gráfico 3 demonstra os valores comprometidos em dezembro de 2010.

Gráfico 3 - Valores Compromissados em dez/10 (em milhões)



Fonte: Dados da empresa pesquisada

A centralização o controle de projetos é mais efetivo aumentando a eficácia e alinhamento com o orçamento organizacional. Com isto, evidenciamos uma redução do valor comprometido acumulado até o ano de 2010 em relação ao ano de 2009 no valor de R\$ 23,5 milhões (R\$ 39,6 milhões em 2009 versus R\$ 16,1 milhões em 2010), demonstrando uma ampla capacidade administrativa provendo esforços na finalização dos projetos acordados.

Face à centralização da gestão de projetos, verificou-se que a utilização de padrões, metodologias e processos únicos, gerenciados por um único departamento, direciona esforços para que a execução do projeto seja efetiva.

Na carteira de projetos aprovada até o ano de 2009 (vide Gráfico 1), temos um montante de R\$ 99,1 milhões sendo que deste total ainda tínhamos R\$ 39,6 milhões comprometidos (cerca de 40%) para acompanhamento. No ano de 2010 houve acréscimo de R\$ 29,3 milhões re-

ferente à carteira de novos projetos, onde ficamos com um montante de R\$ 128,4 milhões (vide Gráfico 1), porém agora com valor comprometido de apenas R\$ 16,1 milhões (cerca de 12,5%) para acompanhamento.

Vale ressaltar que o saldo de R\$ 16,1 milhões que restou para ser administrado no ano de 2010 está associado a itens importados que não chegaram ao Brasil, ou que ainda estejam em depósito alfandegário aguardando sua liberação pelas entidades competentes ou obras que ainda estão em andamento na organização. Com isto, podemos dizer que face a estes fatores externos poderíamos ter uma redução maior no saldo de projetos.

5. Conclusão e contribuições

Este estudo procurou ressaltar a importância da centralização administrativa dentro do cenário organizacional como um importante aspecto no desenvolvimento de um relacionamento entre as áreas de Projeto e Governança Corporativa. Assim, após a identificação da centralização, procurou-se traçar um diagnóstico de quais são os fatores necessários para uma gestão de projetos eficiente para a organização.

Com a gestão descentralizada, temos uma autonomia maior, porém sem um acompanhamento em virtude de termos vários atores no meio do processo desenvolvendo suas atividades sem, muitas vezes, a visão do todo organizacional.

Com a gestão centralizada, o nível de controle do projeto, seu cronograma, seu escopo e suas peculiaridades podem ser acompanhadas de perto por profissionais que possuem expertise e podem sinalizar qualquer desvio corrigindo-o prontamente, levando a um ganho de tempo na identificação dos erros inerentes que possam vir a acontecer sem este acompanhamento.

O objetivo da pesquisa foi atendido, uma vez que fora demonstrado a maior eficiência da centralização sobre a gestão descentralizada.

Não obstante, mensurar a contribuição efetiva destes EGP quanto aos resultados conquistados pelo departamento ou pela organização, é um grande desafio. As diferenças na configuração dos EGP, tanto quanto a falta de padrões institucionais na gestão de projetos, ou ainda, com a inexistência de uma gestão integrada da carteira de projetos na organização, são aspectos que dificultam a obtenção desta medida.

Escritórios de projetos variam tanto quanto variam as culturas organizacionais, onde encontramos na literatu-

ra uma grande diversidade de tipos, funções, níveis, nomes e estruturas de EGP. Tal variedade pode ser compreendida conforme a maturidade da organização adquirida em relação à gestão de projetos, a importância dos projetos no negócio, o porte da organização, o tipo de estrutura organizacional encontrados, dentre outros aspectos (Dinsmore, 2003; Kerzner, 2003).

6. Referências bibliográficas

CRAWFORD, J. KENT. The Strategic Project Office: a guide to improving organizational performance. New York: Marcel Dekker, Inc., 2002.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. O. The Sage Handbook of Qualitative Research. 3ª Edição. London: Sage Publications, 2005.

DINSMORE, P. C. Transformando estratégias empresariais em resultados através da gerência por projetos. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2003.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. 4ª Edição, 2009, p. 19

KERZNER, H. Gestão de Projetos: As melhores práticas. Porto Alegre: Bookman, 2002.

KERZNER, H. Project management: a systems approach to planning, scheduling and controlling. 8a ed. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2003.

PATAH, L.A. Alinhamento estratégico de estrutura organizacional de projetos: Uma análise de múltiplos casos. Dissertação apresentada à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo - São Paulo, 2004.

PMI®, A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide), 5rd ed., Project Management Institute, 2013.

POWELL, Walter W; DIMAGGIO, Paul J. The New Institutionalism in Organizational Analysis. Chicago: University of Chicago Press, 1991.

YIN, ROBERT K. – Estudo de Caso: Planejamento e métodos. 2ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2001.

CONHEÇA ALGUMAS DAS OPÇÕES DE CURSOS DA PM21.

Tradição de mais de 10 anos formando turmas de diversos cursos por todo o país.

CURSOS PM21

Conheça algumas das opções de cursos da PM21.

Tradição de mais de 10 anos formando turmas de diversos cursos por todo o país.

Como Conduzir Projetos com Sucesso

O Workshop aborda, de forma integrada, o universo do conhecimento de 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: 16horas

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.

Nesse 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 trabalho, do cancelamento de projetos e da priorização dos mesmos de forma a maximizar os retornos financeiros.

Carga Horária: 16horas

Gerenciamento de Projetos através da ferramenta MS-Project®

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

Nesse treinamento apresentamos 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 a acompanhar a execução dos projetos, analisar a situação do mesmo e emitir relatórios de progresso.

Carga Horária: 16horas

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

- Nesse curso serão apresentadas técnicas direcionadas exclusivamente para essas características de projetos complexos.

Carga Horária: 16horas

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, além de um simulado da prova. Com 11 módulos e turmas com número de participantes reduzidos o aproveitamento é ainda maior.

O objetivo do curso é orientar e preparar os participantes 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 Eighth Edition).

Carga Horária: 44horas

Fontes de Financiamento

A busca de novas 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 brasileiras e aprenderão sobre o processo de avaliação e aprovação de financiamentos.

Carga Horária: 16horas

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 estão orçamentária.

Turmas com números reduzidos de participantes para melhor aproveitamento em sala.

Carga Horária: 16 horas.

Consulte a agenda dos cursos no site www.loja.pm21.com.br e garanta sua vaga.





**PM21 LEVANDO SOLUÇÕES PARA SUA EMPRESA
EMPRESA ESPECIALIZADA EM TORNAR A VIDA DA
SUA EMPRESA MAIS FÁCIL.**

Planejamento, execução e acompanhamento de projetos
Gestão de Projetos do 3º setor e de Responsabilidade Social
Gestão de Projetos Socioambientais
Consultoria em Gestão Empresarial
Análise de Viabilidade Econômica / Financeira
Elaboração de Plano de Negócio
Elaboração de Planejamento Estratégico
Cursos em Gerenciamento de Projetos com turmas abertas ou In Company
Preparatório para Certificação PMP® do PMI®
Treinamentos in company em Gerenciamento de projetos
Orientação e montagem de Escritório de Projetos
Consultoria e execução de projetos e sistemas de Georeferenciamento.

**Todos os consultores possuem certificação PMP® do PMI®
Atende empresas privadas e órgãos governamentais.
Ligue 41 3016-2101 ou acesse www.pm21.com.br**