

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

Gisleine Christine Rodrigues Reimbrecht

**ELABORAÇÃO DE METODOLOGIA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS NO
DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES DE ALTA PERFORMANCE - ESTUDO DE
CASO NO INSTITUTO LATINO-AMERICANO DE TECNOLOGIA,
INFRAESTRUTURA E TERRITÓRIO – ILATIT/UNILA**

FOZ DO IGUAÇU

2016

Gisleine Christine Rodrigues Reimbrecht

**ELABORAÇÃO DE METODOLOGIA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS NO
DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES DE ALTA PERFORMANCE – ESTUDO DE
CASO NO INSTITUTO LATINO-AMERICANO DE TECNOLOGIA,
INFRAESTRUTURA E TERRITÓRIO – ILATIT/UNILA**

Trabalho de conclusão de curso apresentado como critério de aprovação à disciplina de Planejamento Estratégico em Serviços Educacionais, do curso de ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA, do Departamento de Administração Geral e Aplicada da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Egon Walter Wildauer, Dr.

FOZ DO IGUAÇU

2016

Dedico este estudo a todas as pessoas e organizações que acreditam verdadeiramente no valor e na importância da gestão de projetos para incentivar, reter e reconhecer as potencialidades de cada indivíduo dentro de uma equipe de alta performance.

Agradecimentos

- Primeiramente a Deus por toda a saúde e força que me destes.
- Manifesto minha gratidão à instituição UFPR e ao meu orientador Prof. Egon Walter Wildauer que me proporcionou ampliar os meus conhecimentos.
- Agradeço a todos os colegas de classe, funcionários, tutores e aos professores da UFPR e UAB/PTI.
- Agradeço ao meu marido Eduardo Reimbrecht, pelo carinho, paciência, amor, força, ajuda e apoio, para a conclusão deste trabalho.
- Estendo aqui minha gratidão a minha amiga Natália Rosa pelo seu apoio e incentivo.
- Agradeço aos meus pais, Matusalén Rodrigues e Maria Arlinda Xavier Rodrigues pela vida, educação e amor, a minha avó Enertina Namem, aos meus irmãos Marilene Rodrigues, Paulo César Rodrigues, aos meus cunhados Cláudio Gaspar Nunes, Gisilane Cândido e as minhas sobrinhas Maria Fernanda e Talita Rodrigues por todo amor que têm comigo e;
- Agradeço a Universidade Federal de Integração Latino Americana e principalmente aos funcionários do Instituto de Integração Latino-Americano de Tecnologia e Território pelo apoio e incentivo para executar o estudo de caso.
- Deixo aqui um agradecimento especial a Tutora Presencial Sônia, meu muito obrigada pela sua dedicação, prestatividade e profissionalismo.

“Acredite no seu sonho, lute por ele, e quando tiver a oportunidade aproveite como se fosse um momento único em sua vida, e acredite ele pode não ser único, mas vai ser inesquecível.”
Heitor Levinski.

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo apresentar um projeto de desenvolvimento de equipes de alta performance utilizando as boas práticas do PMBOK em gerenciamento de projetos com intuito de melhorar os fluxos de processos do INSTITUTO LATINO-AMERICANO DE TECNOLOGIA E TERRITÓRIO – ILATIT/UNILA, maximizar os resultados do instituto, no que se refere a o aumento da satisfação e engajamento da equipe administrativa, dos docentes e discentes. Por meio da fundamentação teórica apresentada, é mostrado que o trabalho em equipe é importante para o relacionamento interpessoal dos integrantes, o que pode conduzir para uma gestão participativa. A equipe que busca a alta performance precisa ter comprometimento, visão empreendedora, auto-gestão, iniciativa, ética, vontade de apreender, humildade, disciplina e organização. A pesquisa apresentada evidencia que o desenvolvimento de equipes de alta performance em uma organização pública deve partir fundamentalmente da conscientização do trabalho em equipe. A gestão colaborativa no gerenciamento do ILATIT foi iniciada com o Project Model Canvas e prosseguiu com a implantação do sistema Trello para gerenciar de forma on-line e participativa os projetos e pacotes de trabalho do instituto.

Palavras-chave: Desenvolvimento de Equipes, Gerenciamento de Projetos, Gestão Colaborativa.

ABSTRACT

The objective of this work is provide a high-performance team development project using the best practices of PMBOK in project management with a view to improving processes flows in the INSTITUTE LATIN AMERICAN TECHNOLOGY, INFRASTRUCTURE AND TERRITORY - ILATIT / UNILA, maximizing ILATIT results, with regard to increased satisfaction and engagement of administrative staff, teachers and students. Through the presented theoretical basis, it is shown that teamwork is important to develop the interpersonal skills of the members, which may lead to a participatory management. The team that aims high performance must have commitment, entrepreneurial vision, self-management, initiative, ethical, willingness to learn, humility, discipline and organization. The research presented shows that the development of high performance teams in a public organization should fundamentally start from the awareness of teamwork. The collaborative management of ILATIT was started using the Model Project Canvas and then carried on with the implementation of Trello system to online and participatory management of the institute's work packages.

Keywords: Team Development, Project Management, Collaborative Management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - GRUPO DE PROCESSOS DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS	20
Figura 2 - GRUPO DE PROCESSOS NO TEMPO	21
Figura 3 - PROJECT MODEL CANVAS	22
Figura 4 - AS CINCO QUESTÕES DO PROJECT MODEL CANVAS	23
Figura 5 - EXEMPLO DE EAP.....	24
Figura 6 - ORGANOGRAMA DO ILATIT	30
Figura 7 - EAP DO ILATIT.....	41
Figura 8 - LISTA DE QUADROS NO TRELLO.....	42
Figura 9 - LISTA DE ATIVIDADES NO TRELLO/SECRETARIA ACADÊMICA.....	43

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - UNILA EM NÚMEROS	28
Quadro 2 - IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO	34
Quadro 3 - HISTÓRICO DE ALTERAÇÕES	35
Quadro 4 - MISSÃO VISÃO E VALORES	36
Quadro 5 - Justificativa e Objetivo.....	37
Quadro 6 - BENEFÍCIOS, PRODUTOS/SERVIÇOS.....	38
Quadro 7 - REQUISITOS, PREMISSAS E RESTRIÇÕES.....	39
Quadro 8 - CRONOGRAMA INICIAL	42
Quadro 9 - Matriz Raci Secretaria Acadêmica	44
Quadro 10 - Orçamento e Aprovação	45
Quadro 11 - Riscos e Partes Interessadas.....	46

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- ILATIT - Instituto Latino-Americano de Tecnologia e Território
- UNILA - Universidade Federal de Integração Latino-Americana
- EAP* - *Estrutura Analítica do Projeto*
- PMI* - *Project Management Institute*
- PMBOK* - *Project Management Body of Knowledge*
- WBS* - *Work Breakdown Structure*
- S.M.A.R.T - Específico, Mensurável, Atingível, Relevante e Tangível
- PROGRAD - Pró-reitoria de Graduação
- CIT - Centro Interdisciplinar de Tecnologia e Infraestrutura
- CITAD - *Centro Interdisciplinar de Território Arquitetura e Desingner*
- PROGEP - Pró-reitoria de Gestão de Pessoas
- COSUEN - Comissão Superior de Ensino

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	APRESENTAÇÃO	13
1.2	OBJETIVO GERAL.....	14
1.3	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
1.4	JUSTIFICATIVA	14
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1	DEFINIÇÕES E CONCEITOS DE EQUIPE.....	16
2.2	DIFERENÇAS ENTRE GRUPO, EQUIPES E TIMES	16
2.3	A CONSTRUÇÃO DE UMA EQUIPE DE SUCESSO.....	17
2.4	O QUE É UM PROJETO?	18
2.5	ÁREAS DO CONHECIMENTO E GRUPO DE PROCESSOS.....	19
2.5.1	Áreas do Conhecimento:	19
2.5.2	Grupos de Processo:.....	20
2.6	PROJECT MODEL CANVAS	21
2.7	EAP – ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO.....	24
2.8	METODOLOGIAS ÁGEIS EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....	25
3	DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	27
3.1	DESCRIÇÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO.....	27
3.1.1	O projeto de Lei.....	28
3.1.2	O início	28
3.1.3	ILATIT	28
3.1.4	Departamento Administrativo.....	29
3.1.5	3.1.5 Secretaria Acadêmica ILATIT – PTI.....	29
3.1.6	Organograma do ILATIT	29
3.1.7	Planejamento Estratégico	30
3.2	DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA	30
3.2.1	Tipificação da Pesquisa de Acordo Com a Abordagem	31
3.2.2	Quanto a Natureza	31
3.2.3	Quanto a Forma de Abordagem do Problema	31
3.2.4	Quanto aos Procedimentos Técnicos	32
3.2.5	Métodos e instrumentos de Pesquisa	32
4	PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	33

4.1	PROPOSTA TÉCNICA.....	33
4.1.1	Identificação do Projeto	33
4.1.2	Histórico de Alterações.....	35
4.1.3	Missão, Visão e Valores	35
4.1.4	Justificativa	37
4.1.5	Objetivo S.M.A.R.T	37
4.1.6	Benefícios	37
4.1.7	Produto/Serviços	38
4.1.8	Requisitos.....	38
4.1.9	Premissas	39
4.1.10	Restrições	39
4.2	Plano de Implantação.....	40
4.2.1	EAP – Estrutura Analítica do Projeto.....	41
4.2.2	Cronograma Inicial	42
4.3	Recursos	44
4.3.1	Matriz RACI.....	44
4.3.2	Orçamento	45
4.3.3	Aprovação.....	45
4.4	Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas.....	45
4.4.1	Riscos	46
4.4.2	Partes Interessadas	46
4.5	Resultados esperados.....	47
5	CONCLUSÕES.....	48
6	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	50
7	APÊNDICES	53
8	ANEXO	58

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO

O projeto tem como foco o processo de Desenvolvimento de Equipes, que segundo Moscovici (1999 p.52), implica mudanças pessoais e interpessoais de conhecimentos, sentimentos, atitudes, valores, motivação, postura e comportamento. O desempenho das equipes supera o desempenho de indivíduos agindo sozinhos ou em pequenos grupos. “As equipes absorvem e aplicam conhecimentos, experiências de vida e *insights* de seus membros para poder responder agilmente a novos desafios”. Assim, como resposta à intensa competição mundial e ao desejo dos empregados de pensar, planejar, decidir e agir autonomamente, executivos de visão estão substituindo os sistemas hierarquizados tradicionais por equipes de trabalho. Neste sentido o tema principal será buscar relacionar o desenvolvimento de equipes de alta performance com o gerenciamento de projetos, fundamentado no PMBOK, para evidenciar as atribuições de cada membro de cada equipe e os resultados sejam constantes.

Ainda, segundo Moscovici (1998, p.15), o objetivo do desenvolvimento de equipe é “incrementar a efetividade de um grupo que precisa trabalhar colaborativamente para alcançar resultados”.

Entre essas e outras observações, sobre os insucessos de algumas equipes e das suas vantagens abordadas por diversos autores, propõe-se verificar como se desenvolvem equipes de alta *performance* utilizando as boas práticas PMBOK em Gerenciamento de Projetos?

Será realizado na Universidade Federal Latino Americana - UNILA, especificamente no INSTITUTO LATINO AMERICANO DE TECNOLOGIA E TERRITÓRIO – LATIT, no município de Foz do Iguaçu, com o objetivo de desenvolver e aplicar uma metodologia para desenvolvimento de equipes de alta performance utilizando as boas práticas do PMBOK em um instituição de ensino superior federal.

1.2 OBJETIVO GERAL

Elaborar um Projeto de Desenvolvimento de Equipe de Alta Performance no INSTITUTO LATINO-AMERICANO DE TECNOLOGIA, INFRAESTRUTURA E TERRITÓRIO – ILATIT/UNILA.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

O Projeto de Desenvolvimento de Equipe de Alta Performance no ILATIT/UNILA se baseará nas boas práticas do PMBOK e contemplará:

- a) Elaboração do Project Model Canvas;
- b) Desenvolvimento da EAP – Estrutura Analítica do Projeto;
- c) Implementação do Sistema Trello de gestão participativa on-line do instituto.

1.4 JUSTIFICATIVA

A Elaboração de um Projeto de Desenvolvimento de Equipes de Alta *Performance* de acordo com as metodologias do PMBOK, insere-se neste contexto com intuito de incrementar, não só as relações interpessoais no trabalho, mas a gestão participativa, a definição das áreas, dos pacotes de trabalhos, e dos resultados a serem alcançados no INSTITUTO LATINO-AMERICANO DE TECNOLOGIA, INFRAESTRUTURA E TERRITÓRIO – ILATIT/UNILA.

Para a definição das estratégias de Elaboração de um Projeto de Desenvolvimento de Equipes de Alta Performance é fundamental que seja considerado as necessidades, os objetivos e as características de cada colaborador que faz parte da instituição. Entender a missão, a visão e os valores da organização é ponto primordial para o estabelecimento de metas e desafios que incentivem e direcionem a equipe a obter resultados positivos dentro e fora da organização.

A utilização das boas práticas do PMBOK servirá como um guia que facilitará a implementação deste projeto no INSTITUTO LATINO-AMERICANO DE

TECNOLOGIA E TERRITÓRIO – LATIT/UNILA. Com a definição correta do Escopo do Projeto, os processos ficarão mais bem definidos e o instituto trabalhará com a excelência em resultados.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta etapa do trabalho, focar-se-á em assuntos relacionados ao Desenvolvimento de Equipes e ao Gerenciamento de Projetos.

2.1 DEFINIÇÕES E CONCEITOS DE EQUIPE

"Equipe é um pequeno número de pessoas com conhecimentos complementares, compromissados com propósito, metas de performance e abordagem comuns, e pelos quais se mantêm mutuamente responsáveis". (KATZENBACH E SMITH, 1994, p. 42).

Goldbarg (1995, p.52) define equipe como sendo: "Um pequeno grupo de pessoas com habilidades complementares que, comprometidas com um propósito comum, coordenam esforços e responsabilidades de forma a perseguir uma missão."

Tomelin (2001, p.36) conceitua equipe, enfatizando que alguns elementos são comuns e não há como se falar em equipes se não estiverem presentes: pessoas, objetivos comuns e atuação conjunta.

Com a união dos conceitos acima é possível entender que equipes de alta performance trabalham de forma colaborativa, com suas responsabilidades bem definidas, visando um resultado único.

2.2 DIFERENÇAS ENTRE GRUPO, EQUIPES E TIMES

Hardingham (1995 p.43) define que o objetivo ou objetivos comuns são a diferença entre um Grupo e uma Equipe. Assim, dentro de uma organização, existem diversas equipes e diversos grupos, e a qualquer momento, cada um pode pertencer a vários grupos ou equipes.

As técnicas de gestão de times estão relacionadas com uma boa gestão em todos os níveis, onde os grupos informais são aqueles que resolvem problemas rotineiros e não rotineiros, servem de alicerce para a organização.

Ao se analisar estes conceitos e comparar com o dia a dia de uma universidade, verifica-se que na área acadêmica existem muitos grupos, seja ele de docentes, discentes ou técnicos administrativos.

O que diferencia o sucesso e a excelência da performance em um projeto é trabalhar como equipe que atua como um time, que é auto gerenciável, e que deseja que todos cresçam de forma uniforme.

Ao realizar este estudo percebe-se que muitos docentes trabalham de forma isolada, e que existe sim oportunidade para unir esforço em um mesmo objetivo.

2.3 A CONSTRUÇÃO DE UMA EQUIPE DE SUCESSO

Chang (1999, p. 33) relata que as equipes de sucesso possuem certas características em comum, entre elas: deixam sua missão e suas metas claras; funcionam de maneira criativa; concentram-se nos resultados; esclarecem funções e responsabilidades; baseiam-se nas potencialidades individuais; apoiam a liderança e cada um dos membros; desenvolvem um ambiente de trabalho em equipe; solucionam as discordâncias; tomam decisões objetivas e avaliam sua própria eficiência.

Para Critchley e Casey (1997, p.68) o propósito de quem constitui uma equipe é que ela se transforme em uma unidade de alto desempenho. Na verdade, o que se busca é otimizar e maximizar os resultados desejáveis, mediante a criação de um espaço de produção coletiva com elevado nível de sinergia, como consequência de um ambiente em que as pessoas se preocupam umas com as outras; as pessoas comunicam-se de maneira aberta e franca; há um elevado nível de confiança mútua; existe um forte comprometimento com a equipe; enfrentam-se e resolvem-se conflitos; as pessoas estão realmente prontas a escutar ideias e impressões e os sentimentos são manifestados livremente.

Para ter sucesso em uma equipe é necessário que cada membro da equipe saiba o seu papel e tenha um propósito bem definido, é importante entender as potencialidade e pontos a melhorar de cada profissional, o líder da equipe tem a função de ser exemplo, de inspirar a sua equipe a trabalhar com foco e regularidade nas ações.

2.4 O QUE É UM PROJETO?

Segundo o PMI, projeto é um esforço temporário, empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. (PMBOK, 2004, p. 5) define.

Universidades e órgãos públicos deparam-se, cotidianamente, com muitos projetos. E também com uma demanda grande de trabalhos rotineiros. Mais do que isso, ao se aprofundar nas definições sobre o que é um projeto e onde ele se aplica, pode-se constatar que muitas das ações realizadas durante o ano por um indivíduo ou por uma entidade são projetos.

De acordo com o Guia PMBOK (PMI, 2008), projetos são empreendimentos que visam criar um resultado exclusivo na forma de produto ou de serviço.

Segundo Tuman (1983), projetos podem ser definidos como organizações temporárias de pessoas dedicadas visando a atingir um propósito específico.

Já Heldman (2006), define um projeto como um empreendimento temporário, com início e fim determinados, tendo como propósito a criação de um produto ou serviço que será concluído no momento em que seus objetivos forem atingidos e cancelados pelos principais interessados (stakeholders).

Para Kerzner (2006), projetos são caracterizados como uma iniciativa com objetivos identificáveis, que consomem recursos e agem sob as pressões de prazo, custo e qualidade. Ainda, segundo esse autor, os projetos estão aumentando de tamanho e complexidade sendo percebidos assim como uma atividade multifuncional. Conseqüentemente, o desafio não recai simplesmente no gerenciamento das atividades recursivas fundamentadas em padrões de outros projetos, mas principalmente na gestão das atividades que ainda não foram executadas e que podem não se repetir em outros projetos.

Verzuh (2000) define que os projetos possuem duas características essenciais que são: contém início e encerramento; e geram um produto único que pode ser tangível ou intangível.

Para Vargas (2009), cada projeto possui uma iniciativa exclusiva cujas ações são executadas em fases, de forma coordenada e obedecendo as restrições de tempo, custo e qualidade. A partir da definição do projeto, são alocados os recursos necessários para a criação do produto ou serviço único que na maioria dos casos está atrelado a determinada necessidade estratégica da organização (CLELAND; IRELAND, 2002).

Ao analisar todas estas definições é possível compreender a importância que tem um projeto bem planejado, executado, monitorado e controlado em uma instituição.

No Departamento Administrativo do ILATIT/UNILA existem projetos para elaboração, e controle de editais para contratação de docentes, projetos licitatórios, projetos de graduação, pesquisa e extensão.

Quando se trabalha com a metodologia de gerenciamento de projetos, sabe-se que um projeto tem data para começar e data para terminar. Tem um orçamento pré-estabelecido. E todos os membros da equipe que estão envolvidos diretamente no projeto sabem suas atribuições e responsabilidades.

2.5 ÁREAS DO CONHECIMENTO E GRUPO DE PROCESSOS

O Guia PMBOK® apresenta 10 áreas do conhecimento e 05 grupos de processos a serem trabalhados em um projeto, quais sejam:

2.5.1 *Áreas do Conhecimento:*

1. Gerenciamento da integração do projeto
2. Gerenciamento do escopo do projeto
3. Gerenciamento do tempo do projeto
4. Gerenciamento dos custos do projeto
5. Gerenciamento da qualidade do projeto
6. Gerenciamento dos recursos humanos do projeto
7. Gerenciamento das comunicações do projeto
8. Gerenciamento dos riscos do projeto

9. Gerenciamento das aquisições do projeto
10. Gerenciamento das partes interessadas do projeto

2.5.2 Grupos de Processo:

1. Grupo de Processos de Iniciação
2. Grupo de Processos de Planejamento
3. Grupo de Processos de Execução
4. Grupo de Processos de Monitoramento Controle
5. Grupo de Processos de Encerramento

Na FIGURA abaixo Figura 1, é possível visualizar melhor o fluxo dos grupos de processo:

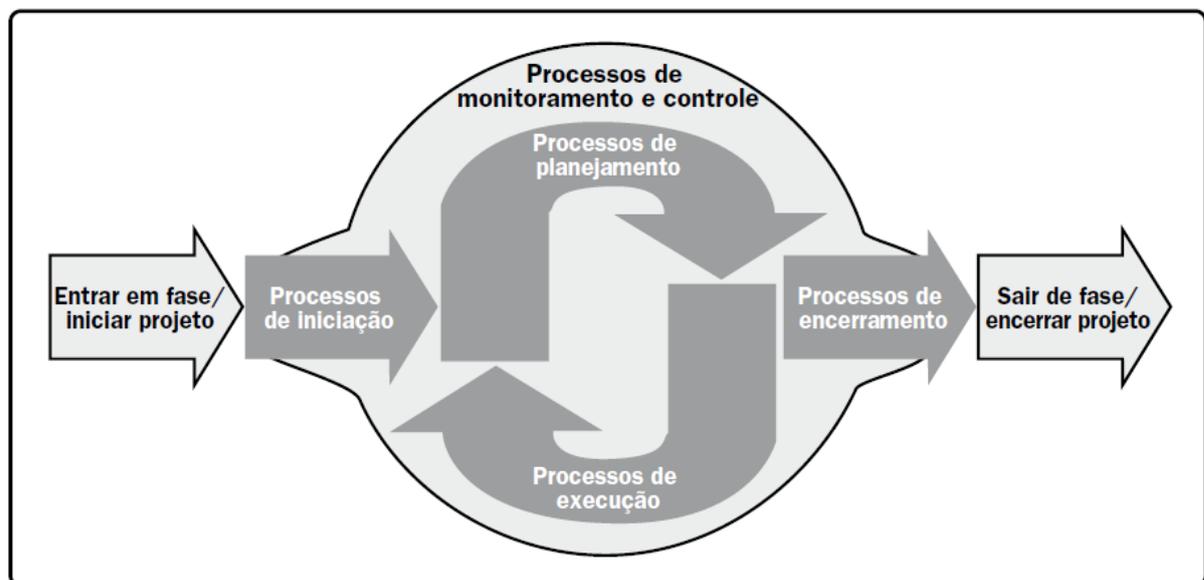


Figura 1 - GRUPO DE PROCESSOS DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Fonte: PMBOK 5a edição, 2013,

Já na FIGURA seguinte FIGURA 2, é apresentado como os processos interagem entre si e o nível de sobreposição existente em várias situações:

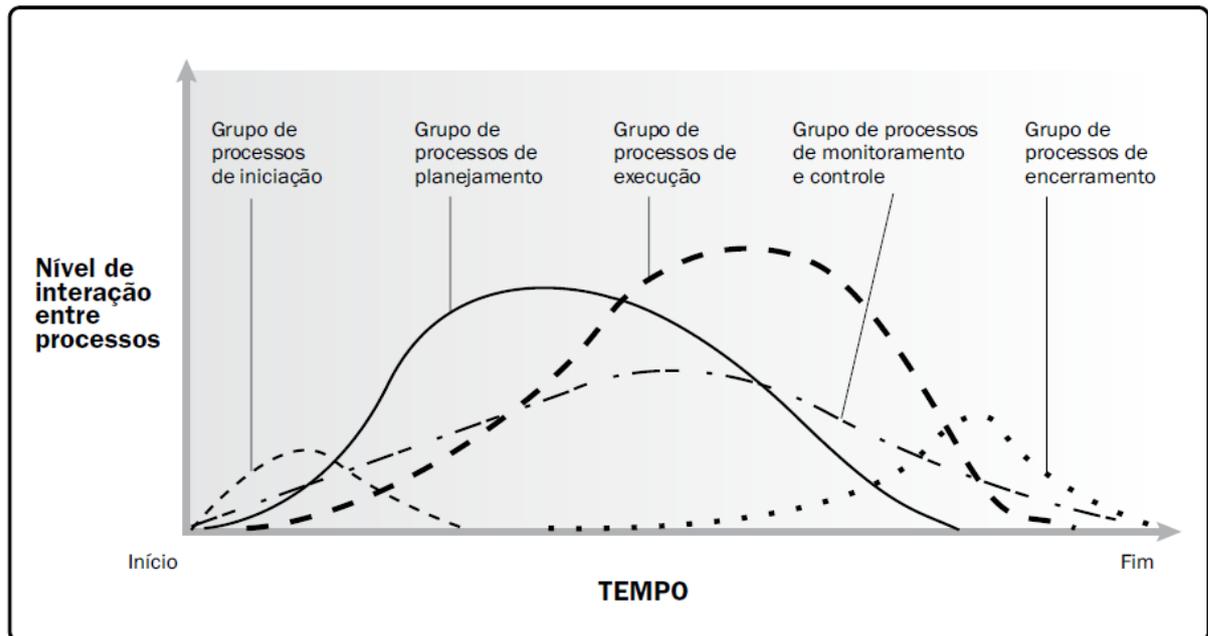


Figura 2 - GRUPO DE PROCESSOS NO TEMPO

Fonte: PMBOK 5a edição, 2013,

Na elaboração deste projeto técnico, trabalhou-se com todas as áreas do conhecimento do projeto, seja de forma direta ou indireta, e também com todos os grupos de processo. Porém, atuou-se majoritariamente no Gerenciamento do Escopo, envolvendo as seguintes etapas: Planejar o gerenciamento do escopo, Coletar os requisitos, Definir o Escopo, Criar a EAP, Validar o escopo e Controlar o Escopo.

2.6 PROJECT MODEL CANVAS

O Professor da FGV José Finocchio Jr. desenvolveu O Project Model Canvas sendo este uma metodologia colaborativa de gerenciamento de projetos, sem o preenchimento de inúmeros documentos e sem burocracia.

Criado de forma colaborativa, o Project Model Canvas propõe um novo modelo para criação do plano de projeto. Contrapondo o formato clássico de um plano, no qual é criado um documento extenso e pouco atrativo visualmente, o PM Canvas busca expor, em apenas uma folha no formato A1, os pontos essenciais à concepção de um projeto conforme são possíveis de se analisar na FIGURA 3.

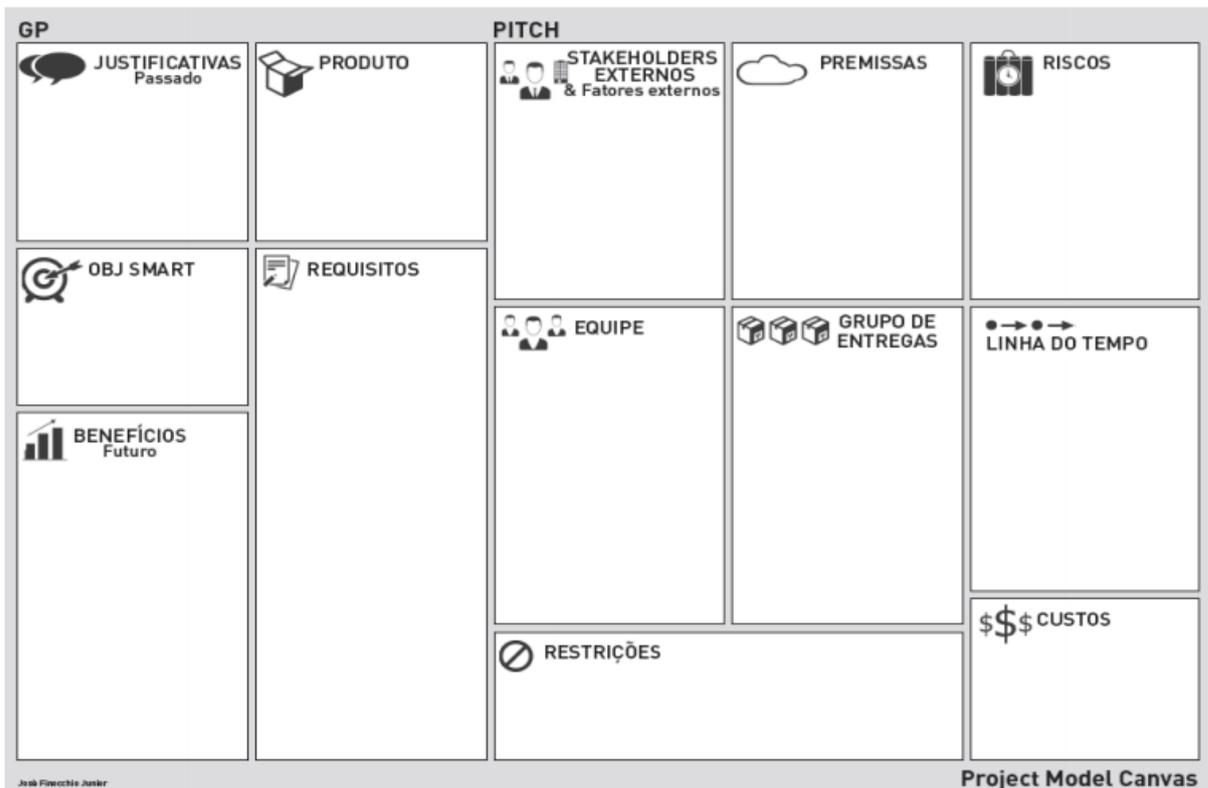


Figura 3 - PROJECT MODEL CANVAS

Fonte: disponível em: < <http://www.pmcanvas.com.br/wp-content/uploads/2013/07/ProjectModelCanvasA1.pdf> >. Acesso em 02 de janeiro. 2016.

Segundo Malachias (2013), Finocchio declara que o Project Model Canvas objetiva representar somente o essencial, havendo duas maneiras distintas de utilização: a) como documento único e consistente do plano de projeto, seguido por sua execução; b) como ferramenta de apoio a criação do esboço lógico do projeto, provendo material para a transcrição posterior a um plano de projeto formal.

A aplicação desta metodologia é adequada a todos os tipos de projeto, não sendo focada em projetos de alguma área específica.

A utilização desta ferramenta é muito apropriada para o desenvolvimento de uma equipe de alta performance. Quando é colocado os membros da equipe na mesma posição, sem hierarquia, incentivados a união e a construção participativa. Os indivíduos sentem-se pertencentes de fato do projeto elaborado.

Cria-se uma identidade única da equipe, um propósito de trabalho. E outra vantagem é a integração das pessoas, troca de experiências e novos aprendizados.

Quando o projeto é elaborado por todos, é visível o engajamento, aumento de responsabilidade e melhoria nos fluxos de comunicação.

Compreendendo que no Canvas o mais importante é a relação entre os conceitos, ao analisar a FIGURA 4 fica evidente que cada bloco representa uma função específica do planejamento e cada conjunto de blocos corresponde a uma área demarcada por cor, que, por sua vez, respondem às grandes questões fundamentais: Por quê? O quê? Quem? Como? Quando e quanto?



Figura 4 - AS CINCO QUESTÕES DO PROJECT MODEL CANVAS

Fonte: disponível em: < <http://www.pmcanvas.com.br/wp-content/uploads/2013/07/ProjectModelCanvasA1.pdf> >. Acesso em 02 de janeiro. 2016.

A aplicação desta técnica favorece a elaboração do Plano do Projeto. Pois, com a análise mais detalhada destas cinco questões, os objetivos, benefícios, partes interessadas, grupos de entrega, cronograma, restrições, mapeamento dos riscos,

orçamento, e demais itens que contemplam o Canvas, fica mais fácil, organizado e assertivo a elaboração do documento a ser entregue ao *sponsor* para aprovação.

2.7 EAP – ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO

Com a definição dos pacotes de trabalho é realizado a elaboração da EAP – estrutura analítica do projeto.

A ferramenta utilizada para a representação das entregas de um projeto é a Estrutura Analítica do Projeto (EAP), tradução para o português de Work Breakdown Structure (WBS). Após ser elaborada e aprovada, ela passa a ser a base para a elaboração do cronograma do projeto.

Segundo o Guia do PMBOK, a EAP fornece uma visão estruturada das entregas do projeto e é um ótimo instrumento para alinhar o entendimento do projeto e integrar todas as áreas.

Na FIGURA 5 é apresentado um exemplo de EAP, com a decomposição e sub decomposição dos pacotes de trabalhos.

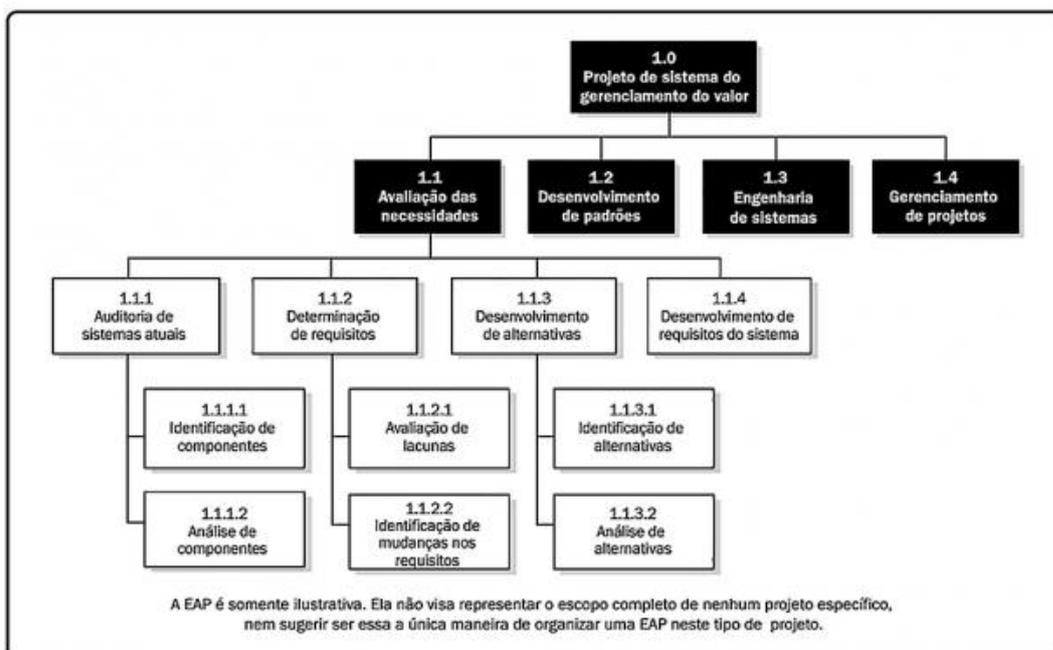


Figura 5 - EXEMPLO DE EAP

Fonte: Guia PMBOK

2.8 METODOLOGIAS ÁGEIS EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Enquanto as metodologias tradicionais de desenvolvimento mantêm o foco na geração de documentação sobre o projeto e no cumprimento rígido de processos, a proposta ágil é concentrar as atenções no desenvolvimento em si e nas relações entre os participantes (MUNDIN et al., 2002).

Segundo Schwaber & Beedle (2002), definir um processo para projeto que seja focado nas pessoas. O nome Scrum surgiu da comparação entre desenvolvedores e jogadores de Rugby. Scrum é a denominação da rápida reunião que ocorre quando os jogadores de Rugby irão iniciar um lance. A primeira utilização deste termo surgiu em um estudo de Takeuchi & Nonaka (1986), no qual, os autores notaram que pequenos projetos que tinham equipes pequenas e multifuncionais obtinham os melhores resultados.

Criado por Jeff Sutherland, Ken Schwaber e Mike Beedle, o Scrum baseia-se em seis características (SCHWABER, 1995): flexibilidade dos resultados; flexibilidade dos prazos; times pequenos; revisões frequentes; colaboração; orientação a objetos.

Como o sistema Kanban tem por base o ambiente da filosofia JIT (Just-in-time), deve-se seguir o princípio da “melhoria contínua”, ou seja, todos os envolvidos no processo produtivo devem buscar alternativas para trabalhar sempre com a mínima quantidade de estoques em processo (TUBINO, 2000).

Quando a gestão é ágil, os fluxos dos processos são mais fáceis de serem assimilados, os membros da equipe acabam incorporando a nova metodologia com mais tranquilidade.

Ohno (1997) afirma que o sistema Kanban não é inflexível ou rígido, sendo efetivo mesmo para o gerenciamento de peças especiais, onde a quantidade utilizada é instável. Entretanto, vários autores afirmam que o sistema Kanban apresenta problemas de implementação em situações com demanda instável, instabilidade do tempo de processamento, operações não-padronizadas, longo tempo de setup, grande variedade de itens, e incerteza no abastecimento de matérias-primas (OHNO, 1982; MONDEN, 1984; AGGARWAL, 1985; GRÜNWARD ET AL., 1989; SIPPER e BULFIN, 1997).

O time também pode possuir um “QUADRO de trabalho”, também chamado de Kanban, para organizar as atividades dos itens de Backlog da Sprint, separando-as em basicamente em quatro estados (isso pode variar de projeto a projeto): A fazer, Em andamento, Em Testes e Concluído. Esse “QUADRO” é muito produtivo, pois basta olhar para ele para realizar a leitura do progresso da Sprint. Na implementação do Trello no ILATIT utilizamos os QUADROS, A Definir, Iniciado, Aguardando resposta, Atenção e Finalizado.

3 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Para realizar o Projeto de Desenvolvimento de Equipes de Alta Performance no ILATIT/UNILA foi necessário conhecer melhor a instituição, seu histórico, sua área de atuação, seu orçamento, número de funcionários, suas instalações físicas, organograma entre outros aspectos de sua estrutura relevantes à compreensão do contexto organizacional, especificamente no que se refere aos aspectos de gerenciamento de projetos.

3.1 DESCRIÇÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO

Com o propósito de promover a integração regional e internacional, foram criadas em 2003 mais quatro universidades federais, sendo uma delas a Universidade Federal da Integração Latino-Americana (UNILA). Seu projeto foi enviado ao Senado em 2007 e aprovado dois anos depois. Em janeiro de 2010, o projeto foi sancionado pelo presidente da República.

A sede da UNILA foi construída na região da tríplice fronteira (Brasil, Argentina e Paraguai), no município de Foz do Iguaçu, no Paraná. As aulas da universidade são bilíngues (português e espanhol) e os cursos transdisciplinares, ou seja, misturam várias disciplinas. O corpo docente é formado por metade dos professores brasileiros e a outra metade por especialistas dos demais países latino-americanos.

Para realização deste estudo de caso no ILATIT foi de suma importância obter mais informações a respeito da evolução da instituição desde sua abertura, até os dias atuais.

A fim de ilustrar a situação atual da Universidade Federal de Integração Latino-Americana - UNILA o QUADRO 1, apresenta a UNILA em números, evidenciando sua importância no contexto educacional da tríplice fronteira, tendo em vista o curto

prazo de existência. Importante considerar que há projeção para um crescimento ainda maior e significativo.

UNILA em números
<ul style="list-style-type: none"> - 2.347 alunos em 2015 - 29 cursos de graduação - 332 docentes - 515 técnicos - 156 ações de extensão universitária - 257 projetos de pesquisa - 83 salas - 17 laboratórios

Quadro 1 - UNILA EM NÚMEROS

Fonte: disponível em: < <http://www.h2foz.com.br/noticia/UNILA-completa-seis-anos-nesta-terca-feira-12>>. Acesso em 10 de novembro 2015.

3.1.1 O projeto de Lei

No dia 12 de dezembro de 2007, o então presidente Luiz Inácio Lula da Silva apresentou, ao Congresso Nacional, o projeto de lei que viria, mais tarde, a criar a Universidade Federal da Integração Latino-Americana, a UNILA.

Como uma prova incontestável do interesse da sociedade em criar uma Universidade inovadora e voltada à integração latino-americana, o Projeto de Lei foi aprovado por unanimidade em todas as comissões por que passou, tanto na Câmara dos Deputados quanto no Senado Federal.

3.1.2 O início

A UNILA, instalada provisoriamente no Parque Tecnológico Itaipu (PTI), em Foz do Iguaçu, iniciou suas atividades acadêmicas ainda em 2010, no dia 16 de agosto. Na ocasião, a Universidade já tinha cerca de 200 alunos oriundos do Brasil, Paraguai, Uruguai e Argentina, subdivididos em seis cursos de graduação.

3.1.3 ILATIT

O Instituto Latino-americano de Tecnologia, Infraestrutura e Território (ILATIT) é uma unidade acadêmica que realiza a gestão administrativa e acadêmica dos cursos de Arquitetura e Urbanismo, Engenharia Civil de Infraestrutura, Engenharia de

Energias Renováveis, Engenharia de Materiais, Engenharia Química, Geografia (licenciatura) e Geografia (bacharelado).

Compõem a estrutura do ILATIT os Centros Interdisciplinares de *Tecnologia e Infraestrutura* (CITI), e de Território, Arquitetura e Design (CITAD), com competência acadêmica própria para o planejamento, organização e execução das atividades de ensino, pesquisa e extensão, priorizando a cooperação entre si.

3.1.4 Departamento Administrativo

O departamento administrativo é responsável pelos trâmites de docentes e técnicos lotados no instituto, dentre eles: solicitação e encaminhamentos para afastamentos, férias, licenças; diárias e passagens para docentes, técnicos e convidados; prestações de contas de viagens autorizadas pelo Instituto; solicitações de infraestrutura para docentes lotados no Instituto; abertura de processos administrativos; solicitações para contratação de professores substitutos; emissão de parecer quanto à prorrogação ou não do contrato de professor visitante e encaminhamentos à PROGRAD.

3.1.5 3.1.5 Secretaria Acadêmica ILATIT – PTI

Realiza atendimento aos acadêmicos, gestores, professores, demais servidores e comunidade externa. Todas as solicitações, referentes à graduação, das comunidades acadêmica e externa devem ser realizadas, obrigatoriamente, por meio da Secretaria Acadêmica. Principais atribuições: atendimento; controle e registro acadêmico; orientações acadêmicas; providenciar encaminhamentos; assessorar gestores, professores e demais departamentos da instituição.

3.1.6 Organograma do ILATIT

O Organograma do ILATIT é composto pelo conselho, direção, colegiados de centro, coordenações de curso, departamento administrativo e secretária acadêmica conforme é apresentado na FIGURA 6.

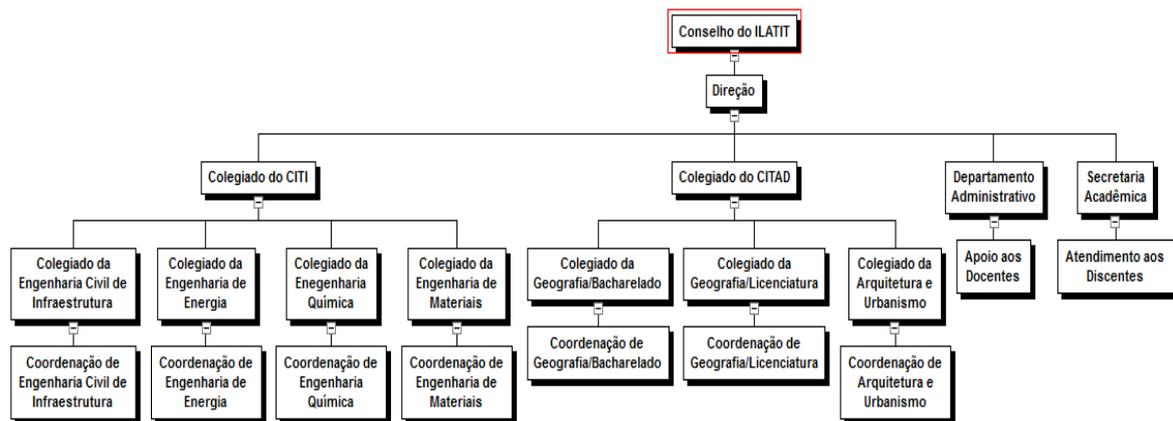


Figura 6 - ORGANOGRAMA DO ILATIT

FONTE: A autora, 2016

3.1.7 Planejamento Estratégico

O Departamento Administrativo do ILATIT em colaboração com os docentes do Instituto realizaram no final de 2015 o Planejamento Estratégico para o ano de 2016. No documento consta a missão da UNILA, missão, visão e valores do instituto, objetivos estratégicos, análise de swot, tendências, cenários, modelo de negócio, iniciativas e indicadores e metas.

Este material juntamente com a análise dos organogramas da instituição e da fundamentação teórica serviram como base para Elaboração de metodologia em Gerenciamento de Projetos no desenvolvimento de equipes de alta performance do ILATIT.

3.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

O objetivo geral deste trabalho, já apresentado na introdução, consiste em elaborar um projeto de desenvolvimento de equipes de alta *performance*, evidenciando as vantagens que as equipes proporcionarão à organização. Na busca do atingimento deste objetivo, estabeleceu-se o encaminhamento metodológico adequado para realização do diagnóstico.

3.2.1 *Tipificação da Pesquisa de Acordo Com a Abordagem*

Uma pesquisa pode ser classificada de quatro formas, de acordo com Silva e Menezes (2000, p. 20): quanto à natureza, quanto à forma de abordagem do problema, quanto aos objetivos e quanto aos procedimentos técnicos. Esta pesquisa é classificada a seguir..

3.2.2 *Quanto a Natureza*

Quanto à natureza, uma pesquisa pode ser classificada em básica ou aplicada onde são classificadas da seguinte forma: A pesquisa básica tem como objetivo gerar conhecimentos novos, os quais contribuem para o avanço da ciência, porém sem uma previsão de quando será possível aplicá-los na prática; outrossim, em geral esses conhecimentos envolvem verdades e interesses universais. Não obstante, a pesquisa aplicada busca gerar conhecimentos que sejam úteis para a solução de problemas específicos, ou seja, aplicações práticas direcionadas e focadas em verdades e interesses locais. (SILVA e MENEZES, 2005, p. 20).

Do ponto de vista de sua **natureza**, trata-se de uma pesquisa aplicada com intuito de Desenvolver Equipes Alta *Performance* utilizando as boas práticas do PMBOOK no ILATIT/UNILA.

3.2.3 *Quanto a Forma de Abordagem do Problema*

Do ponto de vista da **forma de abordagem do problema**, trata-se de uma pesquisa qualitativa, a qual, conforme Silva e Menezes (2005, p. 20):

Considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento chave. É descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem.

3.2.4 Quanto aos Procedimentos Técnicos

Do ponto de vista dos **procedimentos técnicos** trata-se de pesquisa bibliográfica, a qual, de acordo com Cervo e Bervian (1996, p. 48):

procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos. Pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental. Em ambos os casos, busca conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existentes sobre um determinado assunto, tema ou problema.

A pesquisa bibliográfica abrangerá a bibliografia já publicada relacionada ao tema proposto, contemplando livros, revistas, jornais, dissertações, monografias, teses etc., onde se buscará propiciar um entendimento completo sobre o tema, dando o entendimento satisfatório do problema, soluções e todas as informações relevantes disponíveis.

Num momento inicial é realizada uma síntese dos conceitos importantes baseados na pesquisa bibliográfica realizada. Dando continuidade ao estudo, observando os conceitos para realização da pesquisa, seguirá a fase elaboração do projeto de desenvolvimento de equipes de alta performance.

3.2.5 Métodos e instrumentos de Pesquisa

O primeiro passo foi buscar material bibliográfico: livros, artigos de revistas científicas impressas e mídia eletrônica, dissertações e teses referentes ao objeto de estudo, ou seja, gerenciamento de projetos e equipes de alta performance.

Feita a seleção do material, foi coletado informações pertinentes sobre a UNILA e sobre o funcionamento do instituto, e em seguida foi reunidos os técnicos administrativo e o diretor para falar da importância do trabalho em equipe. Estudamos a Missão, visão e valores da UNILA e do Instituto, fizemos um estudo detalhado do Planejamento Estratégico do departamento administrativo do instituto para 2016. Depois fizemos o Project Model Canvas, Definimos as atribuições e mapeamos os processos, elaboramos a EAP – Estrutura Analítica do Projeto, Fizemos a Matriz Raci, desenvolvimento um Cronograma Gerencial, e implementamos o sistema trello para gerenciar de forma integrada as atividades do instituto e por fim elaboramos o Plano do Projeto do ILATIT.

4 PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Para realização deste estudo utilizou-se como ferramenta principal a aplicação do Project Model Canvas ao qual foram diagnosticados os problemas de forma coletiva com a equipe administrativa do instituto e foram propostas soluções para os próximos 12 meses de trabalho.

4.1 PROPOSTA TÉCNICA

No início de Janeiro de 2016 a secretária acadêmica, departamento administrativo e direção do ILATIT, juntamente com a acadêmica Gisleine Reimbrecht, reuniram-se pessoalmente na UNILA em Foz do Iguaçu para dar início a elaboração de uma metodologia em gerenciamento de projetos segundo as boas práticas do PMBOK para o Desenvolvimento de Equipes de Alta Performance no ILATIT.

Foram realizados 4 encontros presenciais, aproximadamente 24 horas de trabalho em equipe e construção colaborativa para fechamento completo do Plano do Projeto para os próximos 12 meses de atuação no instituto.

As informações referentes à identificação do projeto, as fases do projeto, quais são os funcionários que participaram da elaboração do projeto, qual foi a data de elaboração do projeto, o nome do Gerente de Projeto, prazo para o início e para o término do projeto são verificadas abaixo no QUADRO 2.

4.1.1 Identificação do Projeto	
	Elaboração de metodologia em Gerenciamento de Projetos no desenvolvimento de equipes de alta performance - Estudo de caso no INSTITUTO LATINO-AMERICANO DE TECNOLOGIA, INFRAESTRUTURA E TERRITÓRIO – ILATIT/UNILA
Fases do Projeto:	Conscientização sobre a importância do Trabalho em Equipe, Análise da Missão da UNILA, Missão e Visão do Instituto. Definição do Mapa Estratégico do Instituto,

	<p>Análise do Planejamento Estratégico do Departamento Administrativo para 2016. Elaboração do Mapa Estratégico e do Project Model Canvas para o ILATIT, análise do organograma do instituto. Definição da Matriz RACI do Departamento Administrativo e da Secretaria Acadêmica. Elaboração do Calendário Gerencial e Implantação do uso da Agenda Eletrônica no Sistema Zimbra para o instituto. Criação da EAP – Estrutura Analítica do Projeto ILATIT. Treinamento e Implementação do sistema Trello para gerenciar os pacotes de trabalho do instituto de forma colaborativa e on-line. Elaboração do Plano do Projeto para aprovação da direção Colegiada do instituto.</p>
<p>Participantes na elaboração do Projeto:</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Jair Afonso Heck, Técnico em Assuntos Educacionais - Adriano de Oliveira Nunes, Assistente em Administração. - Carla Janaina Skorek Branco, Assistente em Administração. - Karen Loraine Kraulich, Assistente em Administração. - Fernanda Elaine de Oliveira Secretária Executiva. - Eduardo Dalcin Castilha, Chefe do Departamento. - Laíz Keiko Kawahara, Administradora. - Guizela da Rocha Davies Mafra, Assistente em Administração. - Eduardo Reimbrecht - Diretor do Instituto.
<p>Data da elaboração do Projeto:</p>	<p>Coleta de Informações – 15/10/2015 à 10/01/2016. Encontros Presenciais - 12/01/2016 à 26/01/2016.</p>
<p>Gerente do Projeto:</p>	<p>Eduardo Gonçalves Reimbrecht</p>
<p>Previsão de Início</p>	<p>01/02/2016</p>
<p>Previsão de Término</p>	<p>01/02/2017</p>

Quadro 2 - IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO

Fonte: Autora, 2016

O QUADRO 3 mostra o histórico de alterações. É nele onde estão contidas as datas e as alterações do documento.

4.1.2 Histórico de Alterações			
Versão	Data	Autores	Alterações
v.1	21/01/2016	Eduardo Gonçalves Reimbrecht e Gisleine Rodrigues	Criação do Documento
v.2	04/02/2016	Eduardo Gonçalves Reimbrecht e Gisleine Rodrigues	Revisão da Matriz Raci e definições de QUADROS.
v.3	18/02/2016	Eduardo Gonçalves Reimbrecht e Gisleine Rodrigues	Revisão final.

Quadro 3 - HISTÓRICO DE ALTERAÇÕES

Fonte: Autora, 2016

O QUADRO 4 mostra a Missão da UNILA, Visão e Valores do Instituto.

4.1.3 Missão, Visão e Valores	
MISSÃO DA UNILA	Contribuir para a integração solidária da América Latina e Carib e, mediante a construção e a socialização da diversidade de conhecimentos necessários para a consolidação de sociedades mais justas no contexto latino-americano e caribenho.
MISSÃO DA UNIDADE	Contribuir com a missão e o desenvolvimento da Universidade Federal da Integração Latino Americana por meio da prática da interdisciplinaridade nas áreas de ensino, pesquisa e extensão e cooperando com conhecimentos e ações ligadas às áreas de atuação do

	Instituto Latino-Americano de Tecnologia, Infraestrutura e Território.
VISÃO DA UNIDADE	Ser uma instituição de excelência, reconhecida em Ciência, Tecnologia e Inovação e na formação de pesquisadores e profissionais no Brasil e no exterior, com ênfase na América Latina, que promova a geração, difusão e aplicação de conhecimentos produzidos pelo ensino, pesquisa e extensão, de forma indissociada.
VALORES DA UNIDADE	<ul style="list-style-type: none"> - Geração e disseminação do conhecimento - Interdisciplinariedade - Interculturalidade - Bilinguismo/ multilinguismo - Integração solidária - Gestão democrática - Multidisciplinaridade e Transdisciplinaridade - Ética (no relacionamento interpessoal e no exercício da atividade profissional) - Responsabilidade (no uso do bem público e no desenvolvimento de seus projetos) - Transparência (no incentivo à participação e no controle social, evidenciando a legalidade e a ética nas suas ações)

Quadro 4 - MISSÃO VISÃO E VALORES

Fonte: Autora, 2016

As informações referentes à Justificativa e o Objetivo SMART do ILATIT é apresentado no QUADRO 5.

4.1.4 *Justificativa*

- Organização administrativa do ILATIT.
- Descentralização administrativa da UNILA.
Divisão das áreas do conhecimento e agrupamento das áreas afins.

4.1.5 *Objetivo S.M.A.R.T*

- Elaborar o Planejamento Estratégico da Secretária Acadêmica do ILATIT até 30 de março de 2016.
- Atender ao Planejamento Estratégico ILATIT 2016.
- Elaborar documento com regras e organização do departamento administrativo do ILATIT até o dia 30 de junho de 2016.

Quadro 5 - Justificativa e Objetivo

Fonte: Autora, 2016

No QUADRO 6 é verificado os benefícios e produtos/serviços que o ILATIT oportuniza ao seu público alvo.

4.1.6 *Benefícios*

- Melhoria nos fluxos dos processos.
- Contratação de 16 técnicos administrativos.
- Distribuição dos docentes com carga-horária dos PC's.
- Discentes bem informado sobre as regras da graduação.
- Diminuição da retenção com ofertas semestrais de disciplinas.
- Melhor distribuição dos espaços, agilidade e diminuição de erros quanto ao ensalamento.
- Procedimento para recepção de novos servidores.
- Horários pré-estabelecidos de todos os semestres dos cursos de graduação.
- Capacitação dos técnicos administrativos.
- Aumento da produtividade científica e tecnológica.

- Aumento da pesquisa e extensão.
- Gestão colaborativa on-line.

Desenvolvimento de equipes de alta performance no instituto, devido a implementação de ferramentas de gestão colaborativas.

4.1.7 Produto/Serviços

- Pasta docentes, eletrônica anual/modelo CPPD.
- Documentação do curso com cada coordenação de curso.
- Direção, Secretaria Acadêmica e Departamento Administrativo integrados.
- Registro da vida acadêmica, da matrícula a diplomação.
- Murais de avisos para secretaria, departamento e instituto.
- Produção científica e tecnológica.
- Matriz Raci do Instituto.
- Implantação do sistema Trello no ILATIT.
- Revisão das normativas internas do instituto.
- Reuniões mensais de acompanhamento de resultados do ILATIT.
- Definição de datas para confraternizações do instituto.
- Criação no sistema trello da biblioteca interativa, espaço para as lições aprendidas, momento de otimismo, escola do saber, banco de ideias, definição das atividades da secretaria, do departamento e da direção.

Quadro 6 - BENEFÍCIOS, PRODUTOS/SERVIÇOS

Fonte: Autora, 2016

Os Requisitos, Premissas e Restrições do Projeto são apresentados no QUADRO 7.

4.1.8 Requisitos

- Acesso ao software de ensalamento.
- Infraestrutura para coordenação de curso.

- Aumento do número de técnicos.
- Disponibilidade de recurso para transporte.
- Abertura de editais.
- Cumprimento dos prazos estabelecidos.
- Processos licitatórios.

4.1.9 *Premissas*

- Relatório anual de atividade docente em funcionamento.
 - Software para ensalamento que atende as demandas.
 - Espaço para as coordenações de curso.
 - Solicitação de afastamento realizadas no prazo.
 - Acesso ao local de trabalho sem restrição.
 - Entrega de manuais informativos aos discentes ingressantes.
 - Implementação de normativa para carga-horária docente.
 - Ampliação do orçamento.
 - Contratação de novos TAEs.
 - Retomada das obras do campus.
 - Espaço para laboratórios.
 - Aquisição de equipamentos para laboratório.
 - Sistema de gestão participativa em funcionamento.
- Oferta semestrais de disciplinas.

4.1.10 *Restrições*

- Solicitação fora de prazo, somente será aceita mediante justificativa compatível.
- O instituto não tem orçamento além de diárias e passagens.
- O gasto de diárias e passagens não poderá superar R\$ 15.000 reais.

Quadro 7 - REQUISITOS, PREMISSAS E RESTRIÇÕES

Fonte: Autora, 2016

4.2 Plano de Implantação

Para definir o plano de implantação, foi necessário primeiramente definir quais eram os pacotes de trabalhos prioritários a serem colocados em prática para os próximos 12 meses. Quem ficaria responsável por cada tarefa. E qual seria o melhor software para gerenciar todas as atividades. Ficou acordado que para esta implantação seria utilizado o sistema trello, um sistema que trabalha de forma gratuita e com suporte a internet. Também foi definido que todas as atividades dos setores serão repassadas para o sistema, e que uma vez ao mês o diretor e sua equipe terão uma reunião de acompanhamento de resultados e de análise de indicadores de desempenho.

Com as definições dos pacotes de trabalho, foi elaborado a EAP do ILATIT. A FIGURA 7 apresenta a EAP que foi implementada no sistema trello. Fazem parte do Desenvolvimento de Equipes de Alta Performance, os pacotes Momento de Otimismo, a Escola do Saber, o Banco de Ideias, as Lições Aprendidas, os Recados internos dos membros da equipe, Informações e telefones Uteis e a Biblioteca Interativa.

Para a elaboração da EAP foi seguido os conceitos de metodologias ágeis, e criado um sistema para gerenciar projetos e rotinas. Cada atividade tem um responsável e uma data para ser entregue. E segue premissas básicas do KAMBAN e do SCRUM. O trabalho é realizado pela gestão de QUADROS – ROTINA - Deve Iniciar – Iniciado – Aguardando Resposta – Atenção e Finalizado.

O QUADRO Atenção refere-se ao gerenciamento dos riscos, tanto de ameaças, quanto de oportunidades.

Outra contribuição de relevância foi a construção da metodologia para as reuniões mensais. No sistema trello cada membro da equipe poderá dar sugestão de pauta para reunião, e os resumos das reuniões estarão armazenados no sistema. Bem como as prioridades mensais, necessidades e resultados atingidos.

4.2.1 EAP – Estrutura Analítica do Projeto

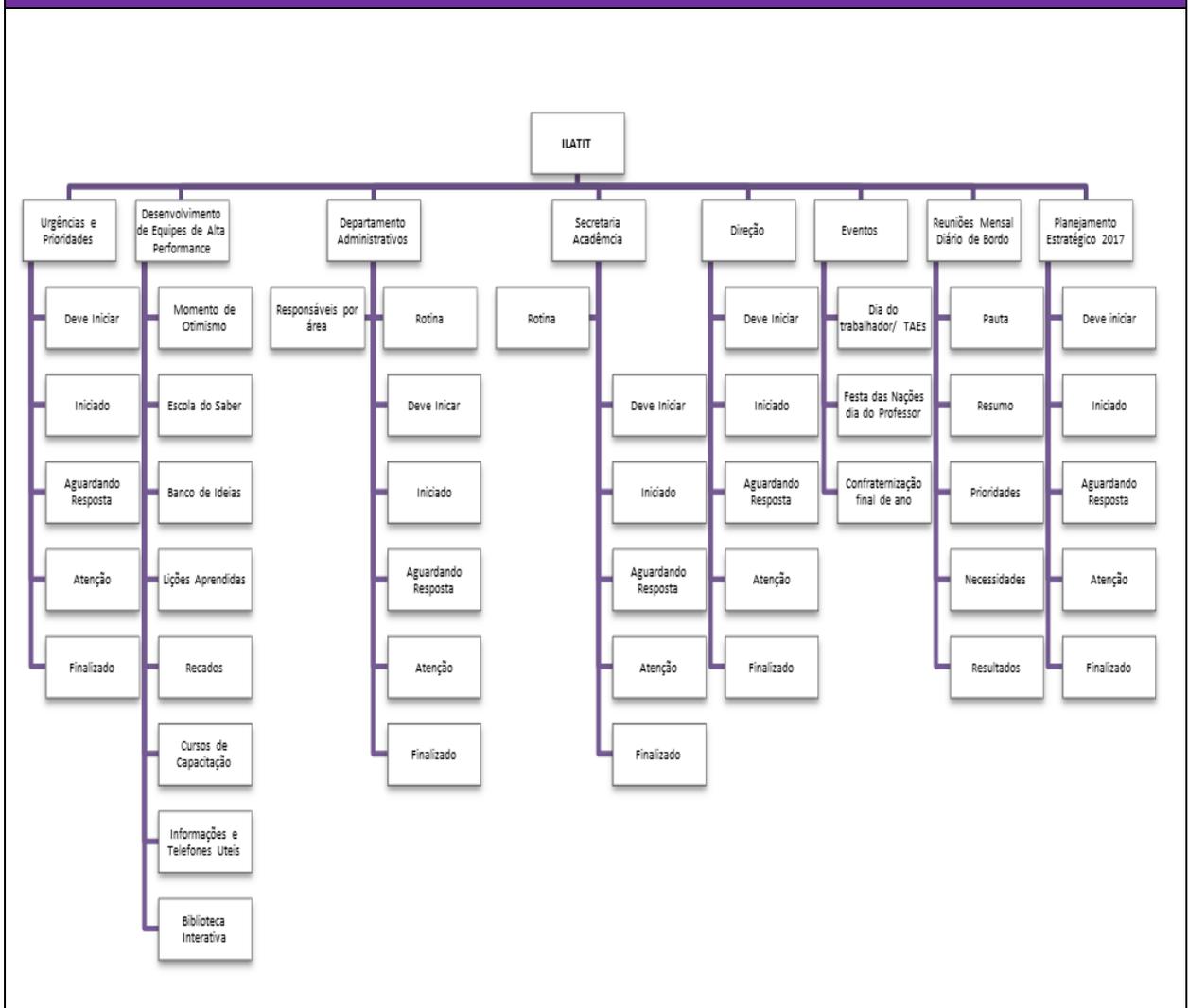


Figura 7 - EAP DO ILATIT

FONTE: A autora, 2016

Para definir as datas e elaborar o cronograma inicial a ser executado pelo ILATITI. Foi elaborado de forma colaborativa o Calendário Gerencial – APÊNDICE 4. E no QUADRO 8 é apresentada ferramentas para gerenciar o cronograma do instituto.

4.2.2 Cronograma Inicial

Após análise das atribuições, e dos pacotes de trabalhos, iniciou-se a Implantação do Sistema Trello para gerenciar de forma on-line os projetos e atividades rotineiras do ILATIT. E Implementou-se também a utilização da agenda eletrônica diretamente no sistema da UNILA o sistema Zimbra para marcação de reuniões e compromissos, tanto da secretaria, departamento administrativo quanto do Diretor do Instituto.

Quadro 8 - CRONOGRAMA INICIAL

Fonte: Autora, 2016

A FIGURA 8 apresenta a imagem de entrada do sistema Trello após ele ser logado por um dos membros da equipe, com os quadros a serem gerenciados do ILATIT. Dentro de cada quadro existem listas de tarefas a serem realizadas pela equipe do instituto.



Figura 8 - LISTA DE QUADROS NO TRELLO

FONTE: A autora, 2016

Na FIGURA 9 é possível visualizar a aplicação da metodologia para gerenciar as atividades da Secretaria Acadêmica no sistema.

No QUADRO que segue pode ser visto a definição das atribuições do setor, as atividades que são rotinas, as que devem iniciar, as que já foram iniciadas, as que estão aguardando resposta, atenção e o item finalizado.

O acompanhamento da implementação do Trello e do cronograma de ações a

serem realizadas no próximos 12 meses vão ser monitorados e controlados mensalmente nas reuniões administrativas do instituto.

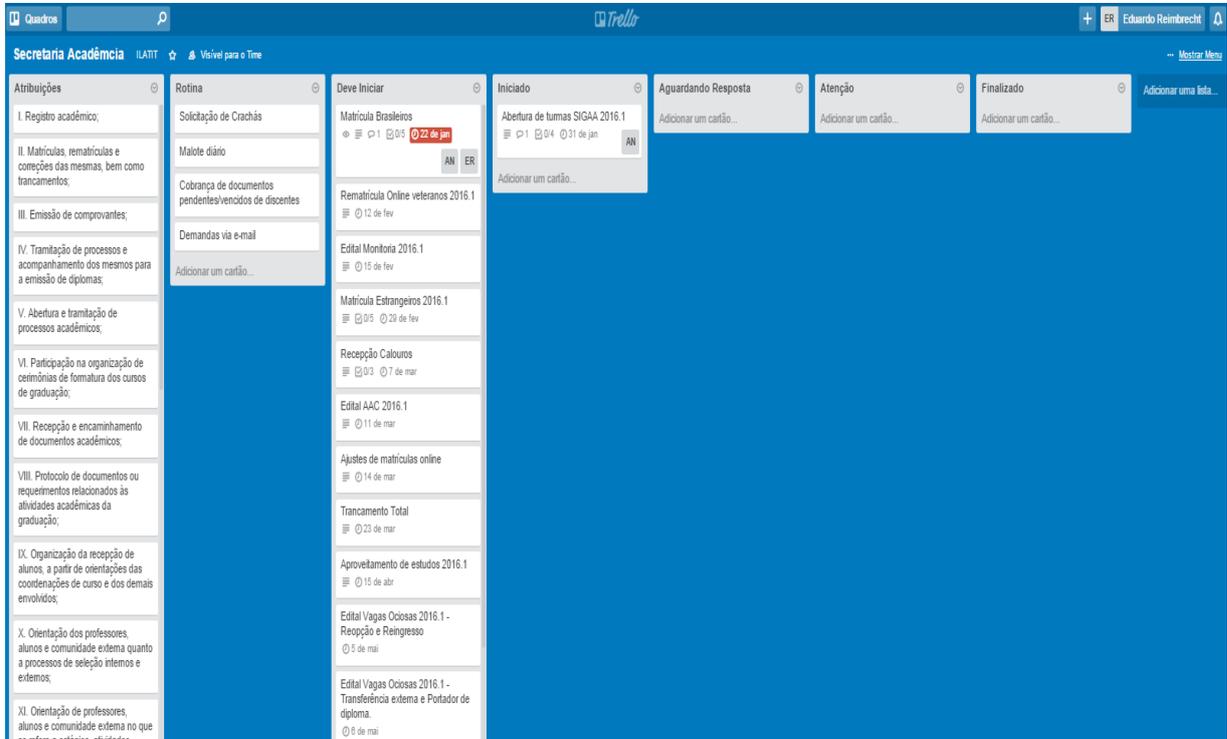


Figura 9 - LISTA DE ATIVIDADES NO TRELLO/SECRETARIA ACADÊMICA
FONTE: A autora, 2016

No QUADRO 8 são apresentados os Riscos e uma breve Respostas aos Riscos, Bem como as Partes Interessadas (Stakeholders) do Projeto.

Para o PMBOK o planejamento de respostas ao risco é o processo que irá fornecer as opções para as tomadas de decisões, sejam para as oportunidades para reduzir as ameaças aos objetivos do projeto. Os riscos identificados são devidamente endereçados para indivíduos ou partes envolvidas com suas responsabilidades definidas. everidade do risco, estimando um custo real, o tempo necessário para ser bem-sucedido, dentro de um contexto realístico, acordado por todas as partes envolvidas e designado.

4.3 Recursos

A Matriz Raci do Departamento Administrativo é apresentada no QUADRO 9. Nesta Matriz é verificado quais são os pacotes de trabalhos e quais são as responsabilidades de cada membro da equipe.

4.3.1 Matriz RACI									
Pacote de Trabalho	Direção Colegiada	Diretor do ILATIT	Eduardo Castilha	Lai z	Fernanda	Guizela	Coordenadores de Centro	Coordenadores de Curso	Docentes
1. Elaboração de Normativas do Instituto	A	C	C	R	I	I	-	-	C
2. Relatório de Gestão TCU	A	C	R	C	I	I	C	C	I
3. Atendimento/respostas auditorias	I	A	R	C	I	I	C	C	-
4. Plano de Ação 2016.	A	R	R	C	C	C	C	C	I
5. Requisição de materiais e compras	-	-	A	R	C	R	C	C	C
6. Solicitação de novas contratações/concursos	A	-	C	I	I	I	I	R	-
7. Planejamento Estratégico/tático (financeiro e orçamentário)	A	R	R	R	C	C	C	C	I

Legenda: [R] Responsável – [A] Aprova – [C] Consultado – [I] Informado

Quadro 9 - Matriz Raci Secretaria Acadêmica

Fonte: Autora, 2016

A Matriz RACI da Secretaria Acadêmica devido ao grande número de pessoas envolvidas na execução das atividades encontra-se no APÊNDICE 5. O Orçamento e a Aprovação dos Stakeholders são encontrados no QUADRO 10. Outro recurso utilizado para a implantação deste projeto é a tecnologia. Todos os membros administrativos do ILATIT terão acesso ao TRELLO para acompanhar diariamente suas atividades.

4.3.2 Orçamento

O valor do orçamento para o ano de 2016 do ILATIT é praticamente inexistente. O Instituto terá apenas um aporte financeiro de R\$ 15.000 em diárias e passagens.

4.3.3 Aprovação

Nome	Cargo	Data	Assinatura
Marcos Xavier Adami	Direção Colegiada		
Samuel Fernando	Direção Colegiada		
Gláucio Roloff	Direção Colegiada		

Quadro 10 - Orçamento e Aprovação

Fonte: Autora, 2016

4.4 Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas

No QUADRO 11 são apresentados os Riscos e uma breve Respostas aos Riscos, Bem como as Partes Interessadas (Stakeholders) do Projeto.

Para o PMBOK o planejamento de respostas ao risco é o processo que irá fornecer as opções para as tomadas de decisões, sejam para as oportunidades para reduzir as ameaças aos objetivos do projeto. Os riscos identificados são devidamente endereçados para indivíduos ou partes envolvidas com suas responsabilidades definidas.

O plano de resposta ao risco deve ser apropriado para a severidade do risco, estimando um custo real, o tempo necessário para ser bem-sucedido, dentro de um contexto realístico, acordado por todas as partes envolvidas e designado um responsável.

Neste trabalho apresentam-se apenas alguns riscos,

4.4.1 Riscos	
Risco	Resposta
<ul style="list-style-type: none"> • Sistema da UNILA não funcionar. 	Usar outro software que possibilite uma gestão eficiente dos processos.
<ul style="list-style-type: none"> • Não funcionamento do software de ensalamento. 	Usar planilha eletrônica que já estava sendo utilizada anteriormente.
<ul style="list-style-type: none"> • Coordenações sem espaço 	Insistir com a reitoria novos espaços.
<ul style="list-style-type: none"> • Manual para discentes não atender as necessidades. 	Formular um novo manual de participativa.
<ul style="list-style-type: none"> • Professores com aulas de menos. 	Soluções com normativas e legislação.
<ul style="list-style-type: none"> • Superlotação das turmas iniciais devido a não oferta semestral. 	Atuar junto a COSUEN.
<ul style="list-style-type: none"> • Não contratação de TAEs – demanda de trabalho acumulada, recusa de atribuições administrativas e falta de apoio as coordenações de curso. 	Atuar junto a PROGEP
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de campus definitivo. 	Buscar meios para ter uma estrutura própria, solicitar apoio da reitoria.
<ul style="list-style-type: none"> • Não ter espaço para laboratórios. 	Atuar junto a Reitoria para obtenção dos espaços.
4.4.2 Partes Interessadas	
<ul style="list-style-type: none"> • Reitor, • Pró-reitores e secretários, • Coordenadores de centro e de curso, • Outros institutos, • Outras instituições de ensino e pesquisa, • Comunidade acadêmica, • Procuradoria, • MEC, • FPTI, • Mídia, • CGU/TCU. 	

Quadro 11 - Riscos e Partes Interessadas

Fonte: Autora, 2016

4.5 Resultados esperados

Neste trabalho de Desenvolvimento de Equipes de Alta Performance no INSTITUTO LATINO-AMERICANO DE TECNOLOGIA E TERRITÓRIO – ILATIT/UNILA, espera-se que as boas práticas do PMBOOK implementadas no instituto sejam colocadas em prática diariamente nos setores, melhorando o engajamento da equipe, a transparência dos processos, o fluxo das atividades e o resultado das entregas. E deseja-se ainda que sejam repassadas paulatinamente aos outros institutos, e posteriormente com a mensuração dos resultados para toda a instituição. Esta metodologia de trabalho e de gestão colaborativa podem melhorar significativamente os resultados da universidade.

Uma sugestão a ser colocada em prática é a realização de encontros bimestrais entre os técnicos administrativos dos quatros institutos da UNILA, para analisar os cases de sucesso tanto dos departamentos administrativos quanto das secretarias acadêmicas. O que vem dando certo, quais as lições aprendidas, e como pode ser melhorado, gerando uma oportunidade para troca de experiências e novos aprendizados.

5 CONCLUSÕES

Conclui-se que conhecer a história da instituição, entender sua missão, visão, valores, e analisar detalhadamente seu planejamento estratégico além de conscientizar sua equipe sobre a importância do trabalho colaborativo foi de vital importância na implementação da Equipe de Alta Performance do ILATIT.

O desenvolvimento do Mapa Estratégico foi realizado através da avaliação conjunta com toda equipe do instituto. Tornando, desta forma, possível a elaboração do Project Model Canvas, do Calendário Gerencial e da EAP - Estrutura Analítica do Projeto. Os pacotes de entrega com seus respectivos responsáveis foram mapeados resultando em uma matriz RACI.

O Sistema Trello foi implementado de forma a atender as necessidades administrativas do instituto permitindo uma gestão participativa e transparente, o que é demanda essencial no serviço público. As tarefas são agora programadas, executadas e monitoradas e controladas a distância.

O trabalho de retenção do talento humano é essencial mesmo no setor público, pois, caso os funcionários não estejam satisfeitos em trabalhar no ILATIT eles podem solicitar mudança de setor. Então é necessário ter um ambiente de trabalho harmonioso com os processos bem definidos e com uma comunicação eficiente e transparente.

As boas práticas do PMBOK serviram para nortear as ações e embasar os estudos. As ferramentas que utilizadas foram fundamentais para maximizar a qualidade dos serviços prestados pelo ILATIT tanto interna quanto externamente.

Os dados apurados nesta pesquisa evidenciaram questões de interesse quanto aos fundamentos teóricos do guia de gestão de projetos e sua relevância na implementação do sistema trello.

Acredita-se ainda que os resultados deste trabalho possam contribuir para que os gestores administrativos que atuam em universidades federais utilizem as boas práticas do PMBOOK e o desenvolvimento de equipes de alta *performance* para terem mais harmonia no ambiente de trabalho, eficiência, organização, planejamento e transparência na gestão pública.

Pesquisas e trabalhos futuros poderão comprovar as questões aqui observadas, através do levantamento de hipóteses e novas análises estatísticas em um maior número de profissionais e instituições. Como exemplo, analisar os indicadores de desempenho na área de gestão administrativa do ILATIT e comparar seus resultados com os outros institutos da UNILA que ainda não implementaram esta metodologia de trabalho em seu dia a dia.

Esta pesquisa espera ter contribuído para o desenvolvimento, no Brasil, dos fundamentos teóricos e práticos relativos aos estudos para o desenvolvimento de equipes de alta performance utilizando as boas práticas do PMBOK em universidades federais.

Por fim, este estudo pôde verificar a existência de uma infinidade de fatores que influenciam na utilização das melhores práticas de gestão de projetos e no desenvolvimento de equipes de alta performance e no sucesso dos mesmos. Com isso ressalta-se a importância da constante experimentação e análise do ambiente de projetos e desenvolvimento de equipes para amadurecimento desta matéria no Brasil tanto no meio acadêmico quanto no meio corporativo.

Neste trabalho de Desenvolvimento de Equipes de Alta Performance no INSTITUTO LATINO-AMERICANO DE TECNOLOGIA E TERRITÓRIO – ILATIT/UNILA, recomenda-se que as boas práticas do PMBOOK implementadas no instituto sejam repassadas paulatinamente aos outros institutos, e posteriormente com a mensuração dos resultados para toda a instituição. Esta metodologia de trabalho e de gestão colaborativa podem melhorar significativamente os resultados da universidade.

Uma sugestão a ser colocada em prática é a realização de encontros bimestrais entre os técnicos administrativos dos quatro institutos da UNILA, para analisar os cases de sucesso tanto dos departamentos administrativos quanto das secretarias acadêmicas. O que vem dando certo, quais as lições aprendidas, e como pode ser melhorado, gerando uma oportunidade para troca de experiências e novos aprendizados.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CHANG, Richard Y. **Construindo uma equipe de sucesso**. São Paulo: Futura, 1999.
- CLELAND, D. I.; IRELAND, L. R. **Gerência de Projetos**. Reichmann & Affonso. Rio de Janeiro, RJ. 2002.
- CRITCHLEY, Bill; CASEY, David. **Repensando a Formação de Equipes**. In: Starkey, Ken. **Como as organizações aprendem: relatos de sucesso das grandes empresas**. São Paulo: Futura, 1997.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.
- Gil, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.
- GOLDBARG, M.A. **Times: ferramenta eficaz para a qualidade total**. São Paulo: Makron, 1995.
- UNILA em números. Disponível em: < <http://www.h2foz.com.br/noticia/UNILA-completa-seis-anos-nesta-terca-feira-12>>. Acesso em 10 de novembro 2015.
- HARDINGHAM, Alison.: **Trabalho em equipe**, São Paulo: Nobel, 1995.
- HELDMAN, K. **Gerência de projetos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- KERZNER, **Gestão de Projetos: as melhores práticas**. 2ed. Rio de Janeiro: Campus, 2006.
- KATZENBACH, John.: **A disciplina das equipes**, Revista HSM Management, Dezembro/1999.
- MARGERISON Charles; MCCANN Dick. **Gerenciamento de equipes – Novos enfoques práticos**, São Paulo: Saraiva, 1996.

MOSCOVICI, Fela: **Equipes dão certo**, São Paulo: José Olympio, 1998.

OHNO, T. **The Origin of Toyota Production System and Kanban System. Proceedings of the International Conference on Productivity and Quality Improvement.** Anais... Tokyo, 1982.

OHNO, T. **O sistema Toyota de produção: Além da produção em larga escala.** Porto Alegre: Bookman, 1997.

PMI (Project Management Institute). **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos** (Guia PMBOK®) – Quinta Edição. Newtown Square: Project Management Institute, 2013;

Project Model Canvas. Disponível em: < <http://www.pmcanvas.com.br/wp-content/uploads/2013/07/ProjectModelCanvasA1.pdf> > Acesso em 02 de janeiro. 2016.

ROBBINS, Harvey; FINLEY, Michael. **Por que as equipes não funcionam- O que não deu certo e como torná-las criativas e eficientes.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SCHWABER, K. **Agile Project Management with Scrum.** Microsoft Press. 2014

SCHWABER, K., and M. Beedle. **Agile Software Development with Scrum.** Addison-Wesley. Sutherland, J., and K. 2002

SCHWABER. 2011. "The Scrum Guide: The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game." <http://www.scrum.org/Scrum-Guides>.

TOMELIN, Luiz: **Equipes de aprendizagem e satisfação pessoal no trabalho: Estudo de Caso**, 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Área de Concentração: Qualidade e Produtividade, UFSC, Florianópolis.

TUMAN, G. J. **Development and implementation of effective project management information and control systems.** Project Management Handbook. Van Nostrand Reinhold, New York, 1983. TURNER, J. Towards a theory of project management. In: the IRNOP VII Conference, Xi' n, China, 2006.

VARGAS, R. V. **Manual prático do plano de projeto:** utilizando o PMBOK Guide. 4. ed., Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

VERZUH, E. MBA **Compacto, gestão de projetos.** 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

7 APÊNDICES

APÊNDICE 1 – ESTUDO DA MISSÃO DA UNILA E DO ILATIT	54
APÊNDICE 2 – MAPA ESTRATÉGICO	54
APÊNDICE 3 – PROJECT MODEL CANVAS.....	55
APÊNDICE 4 – CALENDÁRIO GERENCIAL	55
APÊNDICE 5 – MATRIZ RACI	57

APÊNDICE 1 – ESTUDO DA MISSÃO DA UNILA E DO ILATIT E CONSTRUÇÃO DA VISÃO DO INSTITUTO

Esta etapa de análise da missão e visão foi feita na fase inicial do trabalho, para disseminar a cultura da instituição dentro do instituto para todos os membros da equipe.



MISSÃO E VISÃO

VISÃO
MISSÃO
<p>A missão da Unila é a de contribuir para o avanço da integração da região, com uma oferta ampla de cursos de graduação e pós-graduação em todos os campos do conhecimento abertos a professores, pesquisadores e estudantes de todos os países da América Latina. Como instituição federal pública brasileira pretende, dentro de sua vocação transnacional, contribuir para o aprofundamento do processo de integração regional, por meio do conhecimento compartilhado, promovendo pesquisas avançadas em rede e a formação de recursos humanos de alto nível, a partir de seu Instituto Mercosul de Estudos Avançados (IMEA), com cátedras regionais nas diversas áreas do saber artístico, humanístico, científico e tecnológico.</p> <p>Missão ILATT: Contribuir com a missão e o desenvolvimento da Universidade Federal da Integração Latino Americana por meio da prática da interdisciplinaridade nas áreas de ensino, pesquisa e extensão e cooperando com conhecimentos e ações ligadas às áreas de atuação do Instituto Latino-Americano de Tecnologia, Infraestrutura e Território.</p>

Apêndice 1 – Missão e Visão

Fonte: Site UNILA – www.UNILA.edu.br adaptado pela autora, 2016.

APÊNDICE 2 – ELABORAÇÃO DO MAPA ESTRATÉGICO DO ILATIT

Na elaboração do Mapa Estratégico definimos as metas para 2016 nas quatro perspectivas.



Mapa Estratégico

	2016	
	Objetivo	Indicador
Perspectiva Financeira		
Perspectiva de Técnicos, Docentes e Discentes		
Perspectiva de Processos Internos		
Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento		

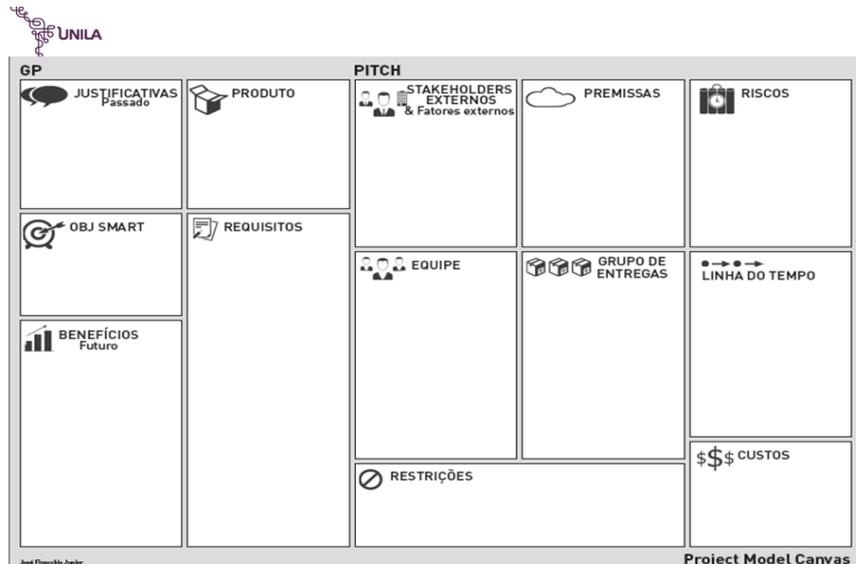
Legenda: Objetivo Meta Indicador

Apêndice 2 – Mapa Estratégico

Fonte: Empresa PM BARD, adaptado pela autora, 2016

APÊNDICE 3 – PROJECT MODEL CANVAS DO ILATIT/UNILA

Desenvolvemos de forma participativa o Canvas do Instituto com a colaboração dos funcionários do Departamento Administrativo, Secretária Acadêmica e Diretor.

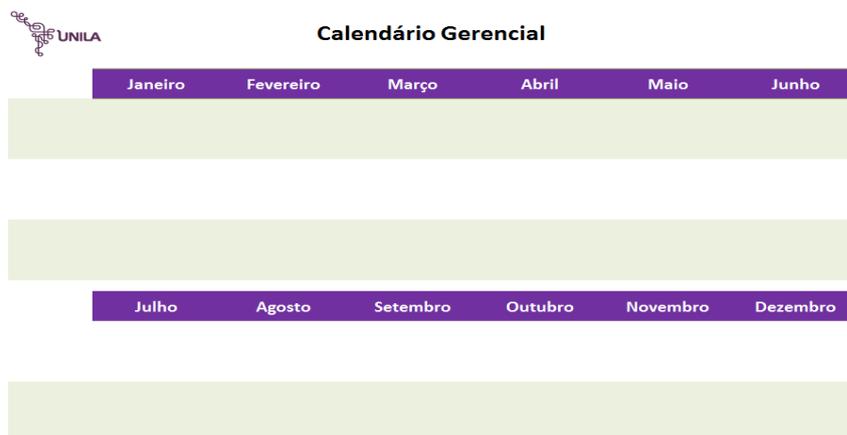


Apêndice 3 – Canvas

Fonte: disponível em: < <http://www.pmcanvas.com.br/wp-content/uploads/2013/07/ProjectModelCanvasA1.pdf> >. Acesso em 02 de janeiro. 2016.

APÊNDICE 4 – CALENDÁRIO GERENCIAL

Após todas as etapas cumpridas, elaboramos o cronograma das principais entregas a serem feitas no decorrer do ano.



Apêndice 4 – Calendário Gerencial

Fonte: Empresa PM BARD, adaptado pela autora, 2016

APÊNDICE 5 – MATRIZ RACI

Para elaboração da Matriz Raci da Secretária Acadêmica primeiramente foi necessário estudar detalhadamente as atribuições do setor, e posteriormente definir de forma colaborativa a responsabilidade de cada membro da equipe.

Matriz RACI do instituto (Secretaria Acadêmica)										
Pacote de Trabalho	Direção Colegiada	Diretor do ILATIT	Adriano	Jair	Carla	Karen	DAILATIT	Discentes	Docentes	Outros
Matrículas de brasileiros e estrangeiros em data estipulada em calendário acadêmico.	I	I	R	R	R	R	I	I	I	-
Abertura de turmas e ensalamento.	I	I	R	R	R	R	I	I	C	I (PROGRAD)
Recebimento de solicitações de trancamento, licenças, dentre outros, de discentes.	-	-	R	R	R	R	-	-	I	C (Médico – no caso de licenças/ atestados médicos)
Emissão de documentos da vida acadêmica do discente de graduação.	-	-	R	R	R	R	-	-	-	R (PROGRAD)
Formalização de processos de acadêmicos: Aproveitamento de estudos, licenças, revisão de notas/frequência.	-	-	R	R	R	R	-	I	I	-
Atendimento ao público interno e externo via telefone, e-mail e, quando necessário, pessoalmente, acerca de informações pertinentes à graduação ou ao ILATIT	R	R	R	R	R	R	R	-	-	-
Recebimento e encaminhamento ao DAAD (PROGRAD) de documentos pertinentes da monitoria acadêmica ou auxílio de viagem.	-	-	R	R	R	R	-	-	I	-
Recebimento e	-	-	R	R	R	R	-	-	I	-

encaminhamento ao DEAC (PROGRAD) de documentos referentes ao Trabalho de Conclusão de Curso, estágio e Atividades acadêmicas complementares.										
Emissão de pareceres relacionados às solicitações e processos acadêmicos dos discentes de graduação.	-	-	I	R	I	I	-	I	I	-
Assistência nas avaliações de curso do MEC, organizando documentos, espaços e materiais.	I	I	R	R	R	R	R	-	R	(Diversas Pró-reitorias) R
Solicitar e administrar materiais de expediente.	-	-	R	C	C	C	-	-	-	-

Legenda: [R] Responsável – [A] Aprova – [C] Consultado – [I] Informado

Apêndice 5 – Matriz Raci Secretária Acadêmica

Fonte: Equipe da Secretária Acadêmica, adaptação autora, 2016

8 ANEXO

DECLARAÇÃO

O funcionário público Eduardo Gonçalves Reimbrecht da Universidade Federal Latino-Americana Diretor e Prof. do Instituto Latino-Americano de Infraestrutura de Tecnologia e Território, autoriza a divulgação das informações e dados coletados em seu instituto, na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado ELABORAÇÃO DE METODOLOGIA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS NO DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES DE ALTA PERFORMANCE - ESTUDO DE CASO NO INSTITUTO LATINO-AMERICANO DE TECNOLOGIA E TERRITÓRIO – ILATIT/UNILA, realizado pela aluna Gisleine Christine Rodrigues Reimbrecht, do curso de Pós Graduação em Gestão Pública, ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA, do Departamento de Administração Geral e Aplicada da Universidade Federal do Paraná com objetivo de publicação e/ ou divulgação em veículos acadêmicos.

Foz do Iguaçu, 15 de novembro de 2015.

Eduardo Gonçalves Reimbrecht

Diretor do ILATIT/UNILA