

THESIO SILVA JÚNIOR

**PROPOSTA DE CRIAÇÃO DE ESCRITÓRIO DE PROJETOS NO CONTEXTO
DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA GIBEN INTERNATIONAL
(HOLDING DO GRUPO GIBEN).**

**Monografia apresentada como requisito parcial à
conclusão do curso MBA em Gerenciamento de
Projetos, Setor de Ciências Aplicadas,
Universidade Federal do Paraná.**

Orientador: Prof. José Amaro dos Santos

CURITIBA

2003

LISTA DE FIGURAS E TABELAS

| | |
|--|-----------|
| TABELA 1 – PROCESSOS DO PROJETO..... | 13 |
| FIGURA 1 - FLUXO DOS PROCESSOS NO PROJETO..... | 14 |
| FIGURA 2 - NÍVEL DE ATIVIDADES DOS PROCESSOS..... | 15 |
| FIGURA 3 – ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO..... | 19 |
| FIGURA 4 - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E PROJETOS..... | 20 |
| FIGURA 5 - EVOLUÇÃO ESCRITÓRIO DE PROJETOS..... | 25 |
| FIGURA 6 - ENVOLVIMENTO GERENTE DE PROJETOS..... | 27 |
| FIGURA 7 – TIPOLOGIA DE EGP – CRAWFORD..... | 29 |
| FIGURA 8 - TIPOLOGIA DE EGP - KATE | 29 |

SUMÁRIO

| | |
|--|------------|
| LISTA DE TABELAS E FIGURAS..... | iii |
| RESUMO..... | iv |
| 1 INTRODUÇÃO..... | 1 |
| 1.1 Apresentação Do Problema..... | 4 |
| 1.2 Justificativa..... | 5 |
| 1.3 Objetivos..... | 8 |
| 1.3.1 Objetivo Geral..... | 8 |
| 1.3.2 objetivos Específicos..... | 8 |
| 2 REFERENCIAL TEÓRICO..... | 9 |
| 2.1 Projetos..... | 9 |
| 2.2 Gerenciamento De Projetos..... | 11 |
| 2.3 Planejamento Estratégico..... | 17 |
| 2.4 Escritório De Projetos..... | 21 |
| 2.4.1 Definição..... | 21 |
| 2.4.2 Evolução Histórica..... | 23 |
| 2.4.3.1 Cultura..... | 25 |
| 2.4.3.2 Responsabilidades..... | 27 |
| 2.4.3.3 Gerente Do Projeto..... | 27 |
| 2.4.3.4 Equipe Do Projeto..... | 28 |
| 2.4.4 Tipos De Escritório De Projetos..... | 29 |
| 2.4.4.1 Escritório De Projetos Nível 1..... | 31 |
| 2.4.4.2 Escritório De Projetos Nível 2..... | 32 |
| 2.4.4.3 Escritório De Projetos Nível 3..... | 32 |
| 2.4.5 Grau De Maturidade..... | 33 |
| 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS..... | 36 |
| 3.1 A Natureza da Pesquisa..... | 36 |
| 3.2 Coleta, análise e sistematização dos dados..... | 38 |

| | |
|--|-----------|
| 4 DESCRIÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DAS INFORMAÇÕES COLETADAS..... | 40 |
| 4.1 Aspectos históricos..... | 40 |
| 4.2 Descrição, análise e interpretação das decisões estratégicas tomadas e implementadas pelo Grupo Giben International..... | 42 |
| 4.2.1 Planejamento estratégico corporativo das unidades de negócio..... | 42 |
| 4.2.2 Plano de objetivos corporativo das unidades de negócio..... | 45 |
| 4.2.3 Programa de benchmarking..... | 45 |
| 4.2.4 Programa de controle de produtividade..... | 46 |
| 4.2.5 Programas motivacionais..... | 46 |
| 4.2.6 Programa de avaliação de fornecedores..... | 46 |
| 4.2.7 Programa de treinamento..... | 47 |
| 4.3 Descrição dos principais motivos/razões que influenciaram a implementação das decisões estratégicas..... | 47 |
| 4.3.1 Descrição dos principais motivos/razões de ordem interna e externa..... | 47 |
| 5 PROPOSTA DE CRIAÇÃO DE ESCRITÓRIO DE PROJETOS..... | 48 |
| CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 54 |
| REFERÊNCIAS..... | 56 |

RESUMO

A pesquisa em pauta é do tipo exploratória e descritiva sobre a elaboração de uma proposta para a criação de um Escritório de Projetos, voltada ao contexto do planejamento estratégico. O trabalho foi amparado num estudo de caso na Giben do Brasil, tendo como técnica de coleta de dados a análise documental e a observação. Para a elaboração da proposta de Escritório de Projetos foram analisados o ambiente interno e externo; a estrutura e cultura da organização e observadas as estratégias da mesma. O estudo procurou verificar os motivos internos e externos que guiaram o processo elaboração de projetos e as decisões estratégicas que são apresentadas, bem como os motivos que proporcionaram a sua implementação, a partir dos depoimentos dos dirigentes a respeito das realidades internas e externas da empresa estudada. Os resultados desta pesquisa, por se tratar de um estudo de caso, não permitem similaridades e generalizações com metodologias/abordagens/etapas do processo de gerenciamento de projetos, implementadas em outras organizações do Setor de Fabricantes de Máquinas e Equipamentos para a Indústria Moveleira de médio e pequeno portes. Apresenta-se, como produto final deste estudo, a proposta de criação de um Escritório de Projetos para a Giben Internacional.

Palavras-chave:

Escritório de Projetos;

Planejamento Estratégico;

1 INTRODUÇÃO

O homem executa projetos desde os primórdios da civilização. As pirâmides do Egito e a grande muralha da China podem ser comparadas a grandes projetos contemporâneos, como o Projeto Manhattan, que construiu a primeira bomba atômica, ou o Projeto Apollo, do programa da NASA, que levou o homem ao espaço e à lua.

No caso das pirâmides do Egito, a Pirâmide de Queóps tinha um volume original de construção de 2.521.000 m³, foi executada com cerca de 100 mil homens, e levou cerca de 20 anos de construção (LIMMER, 1997).

Entretanto, o gerenciamento de projetos, por meio de metodologias, tem seu desenvolvimento recente, e teve seu início na Segunda Guerra Mundial com o Projeto Manhattan, durante o qual foi necessário somar esforços conscientes para coordenar os custos altos, os prazos apertados e a escassez e complexidade dos recursos disponíveis. Desde então, o Gerenciamento de Projetos vem se tornando matéria de estudo e aplicação na implementação de projetos.

O gerenciamento de projetos é uma das disciplinas que mais cresce nas empresas. Em artigo na revista Fortune, Stewart (1995), afirma que o Gerência de Projetos é a onda do futuro e está indo além do seu uso tradicional.

O aumento da complexidade no mundo dos negócios, impondo às empresas maior cuidado na análise dos ambientes externo e interno, e agindo com maior velocidade nos negócios, tem feito com que elas busquem maior capacitação para orientar, coordenar, gerenciar e controlar suas atividades. A coordenação e controle de atividades são o foco do gerenciamento de projetos, procurando dar equilíbrio entre custo, prazo, qualidade e escopo dos objetivos do projeto.

Apesar da crescente utilização do gerenciamento de projetos por parte das empresas verifica-se a existência de altos índices de falhas em projetos. De acordo com o Standish Group's CHAOS Report, somente 26% dos projetos são bem sucedidos. A justificativa para um baixo índice de sucesso está nas falhas do gerenciamento de projetos, pois, a maioria dos problemas relativos aos projetos ocorre devido à falha de processos adequados, metodologia e padronização de gerenciamento; isto é, a maioria das causas decorre da falta de procedimentos e métodos de gestão adequados, e não decorrente do projeto em si.

kerzner (2000) diz que o mundo está finalmente reconhecendo a importância do Gerenciamento de Projetos e seu impacto na lucratividade da empresa.

Segundo Linda D. Anthony citada por Kerzner, (2000), gerente de projetos da General Motors as empresas entendem atualmente como Gerenciamento de Projetos:

- As empresas que adotaram uma filosofia e uma prática maduras de gerência de projetos estão mais capacitadas ao sucesso na corrida pelo mercado do que aqueles que continuam com as velhas práticas. A disciplina da gerência de projetos força a nossa atenção para detalhes indispensáveis na execução bem sucedida dos projetos. A época de administrar um empreendimento à base de muitos gráficos, artes e intuição já é passado. É fundamental entender claramente a missão, o corpo, os objetos e a entrega de cada projeto desde sua concepção.
- As organizações devem perceber que apenas a experiência em "gerência" não basta para garantir o sucesso de um administrador de projetos. Os gerentes de projetos devem ser treinados e ter experiência nos princípios fundamentais da gestão de projetos. Ter concluído uma ou duas disciplinas na universidade 15 anos atrás não qualifica gerente algum como pessoa treinada e experiente o suficiente para as exigências de nova atribuição.

- São inúmeros os programas de educação e credenciamento em gestão de projetos disponíveis para atender à crescente demanda por este conhecimento e capacitação. As empresas que pensam em concorrer seriamente no mercado irão incorporar esta qualificação como parte dos planos de desenvolvimento atuais e futuros na área de gestão de projetos.
- É igualmente importante que a organização estabeleça um setor de gestão de projetos. A função desse “setor” é focalizar no desenvolvimento da visão atual e futura de gestão de projetos da empresa, na definição de seus princípios e em garantir uma execução de projetos consolidada e unificada no conjunto da organização. Trata-se de uma atividade que não está ao alcance de generalistas, e muito menos de algo que se possa fazer à base da improvisação. O sucesso nesta área depende da dedicação integral e da constante atualização frente aos avanços tecnológicos e de metodologia.
- No mundo empresarial moderno, cada vez mais complexo e competitivo, é fundamental adaptar constantemente nosso entendimento da importância da gestão de projetos. Sua excelência só é alcançável em empresas capazes de destinar-lhe prioridade e de adotar decisões mais prudentes quanto a investimentos em gestão de projetos.

De acordo com Linda Kretz, citada por Kerzner (2000) o gerenciamento de projetos como disciplina profissional passa por mudanças significativas. Muitas empresas utilizam o termo gerenciamento de projetos para uma ampla gama de funções diferenciadas, algumas das quais seriam definidas como técnicas de aceleração ou gerenciamento de comando/controle. O verdadeiro gerenciamento de projetos é diferente destas técnicas, especialmente na atualidade de suas atribuições e com relação à autoridade de que é investido o gerente de projetos.

O gerenciamento de projetos isolados é o mínimo que uma empresa deve fazer para ser competitiva atualmente; ela necessita assegurar que os projetos mais importantes tenham acesso privilegiado a recursos, de modo a assegurar os melhores resultados possíveis.

A aparente ineficácia no gerenciamento de projetos ocorre devida a falta de processos adequados e padronizados de gerenciamento, que visem instruir a implantação de projetos desde o seu início com procedimentos, metodologia e padrões.

É neste campo, então, que o Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP, ou PMO-Project Management Office) surge como um componente da organização capaz de minimizar os problemas de falta de processos, metodologias e padronização, além de divulgar as melhores práticas de gerenciamento de projetos em toda a organização. Ele também mune a empresa de infra-estrutura necessária para um gerenciamento corporativo de projetos, possibilitando a redução dos índices de falhas e reorienta os projetos da organização para aqueles mais prioritários.

Sob o aspecto das práticas do EGP como componente organizacional, verifica-se atualmente que são poucas as empresas que o adotam de maneira abrangente, visto que há controvérsias entre autores pois, alguns relacionam ao EGP um alto potencial de ganho para as empresas, enquanto outros o relacionam como uma moda passageira.

1.1 Apresentação do Problema

A consolidação de empresas de alto nível tecnológico requer, além de outros elementos, a adoção de novas técnicas de gestão, a modernização dos processos de produção e o desenvolvimento de novos produtos.

O desenvolvimento de novos produtos fundamenta-se, sobretudo na capacidade das empresas de aprender e compartilhar conhecimentos coletivamente, estabelecendo amplas redes de relacionamentos entre as pessoas que trabalham em diferentes projetos.

As mudanças organizacionais que podem sustentar a criação de novos produtos estão voltadas para a flexibilização das estruturas, para fomentação de uma cultura de trabalho em equipes matriciais ou por projetos e em políticas de capacitação de pessoal, dentre outras.

Dentre essas mudanças os Escritórios de Projetos voltados ao contexto do planejamento estratégico são considerados como uma possibilidade de apoiar a organização, apontando os caminhos e as necessidades de criação de novos projetos para a mesma. No entanto, embora auxiliem nas decisões estratégicas a serem tomadas e implementadas pelos dirigentes das organizações, se a alta administração não percebê-los como uma oportunidade de efetivar o planejamento estratégico, dificilmente os projetos gerenciados pelo Escritório serão concretizados.

Os ganhos advindos, em todos os sentidos, da criação ou implementação de um Escritório de Projetos não são imediatos. Ao tomar a decisão pela implantação, significa que a organização está se envolvendo proativamente num processo que é dinâmico, contínuo e empreendedor, exigindo a adoção de ações (estrutura e cultura organizacional) e a alocação de recursos necessários.

Tomando-se por base as considerações feitas percebe-se que há urgência no estabelecimento de procedimentos voltados ao gerenciamento de projetos, especialmente em organizações multinacionais.

Assim, um problema de pesquisa a ser resolvido é a sistematização de uma proposta de Escritório de Projetos, voltada ao contexto do planejamento estratégico de empresas multinacionais.

1.2 Justificativa

As organizações tornam-se cada vez mais importantes na sociedade moderna. Elas são, por um lado, complexas e muito difíceis de serem entendidas e, por outro, possuem propósitos, recursos próprios e poder. Muitos aspectos da atividade humana como trabalho, educação, recreação e lazer, são largamente influenciados pelas organizações modernas. Apesar de terem as organizações papel tão importante em nossas vidas, nosso conhecimento a respeito dos processos organizacionais é muito limitado.

Um processo organizacional considerado de grande relevância para as organizações é o chamado processo de gerenciamento de projetos. Esse assunto vem sendo muito discutido por estudiosos da área e dirigentes das organizações em face das incertezas ambientais, organizacionais, gerenciais e operacionais. O ambiente da organização (interno e externo) altera-se de modo muito rápido, e se os dirigentes não se ativerem para as oportunidades e ameaças externas, bem como para as potencialidades e fraquezas internas, poderão perder em termos de competitividade, produtividade e legitimidade das decisões escolhidas e implementadas por meio dos projetos.

Desta forma, o gerenciamento de projetos é um processo contínuo que permeia toda a atividade organizacional. Em qualquer organização, embora em muitos casos não seja conduzido de maneira sistematizada, todo novo produto, processo ou serviço tem início na elaboração de um projeto.

O processo de gerenciamento dos projetos é limitado pelo tempo e a maior parte dos teóricos sugere a importância de se avaliar o contexto para cada etapa. Supõe-se, entretanto, que esse contexto tem propriedades estáveis que permitem previsões incondicionais. March e Olsen (1976) reforçam a questão quando argumentam que os

dirigentes devem verificar o conjunto de conexões entre participantes, problemas e soluções dentro da organização, pelo fato de ser muito mais interativo, ramificado e contextual.

Nesse sentido, as organizações, de maneira geral, têm procurado adequar-se a nova era de constantes inovações e ameaças, buscando alternativas que aliem qualidade e custos nos seus produtos, processos ou serviços.

Uma alternativa para a constante inovação aliada à qualidade e custo é o trabalho por projetos.

A Giben International e a Giben do Brasil, conscientes e participantes dessa nova era, têm desenvolvido nos últimos anos inúmeros projetos de equipamentos voltados ao mercado mundial. No entanto, não existe uma estrutura formal local ou internacional ocupada com o gerenciamento de projetos e seu alinhamento com o planejamento estratégico da Organização como um todo.

Assim, acredita-se que a pesquisa ora proposta, por um lado, contribui de maneira teórica para a reflexão do tema por outros estudiosos e organizações. Por outro lado, o estudo aponta, de forma mais pragmática, como identificar as etapas, atividades e papéis dos projetos no gerenciamento e na melhoria dos resultados do Grupo Giben.

Além das contribuições do presente estudo para o Grupo Giben objeto do presente estudo, o mesmo também pode proporcionar para o Curso de Pós-Graduação em Administração, do CEPPAD, da Universidade Federal do Paraná - o aperfeiçoamento de metodologias já desenvolvidas, visando ao fortalecimento e/ou à redefinição de propostas que incrementem a implementação de Escritórios de Projetos e venham aumentar os níveis de qualidade, de legitimidade e de competitividade.

Ainda, mediante o processo de *feedback*, a partir dos resultados do presente estudo, os dirigentes da organização pesquisada podem identificar as ameaças e as

oportunidades das decisões estratégicas tomadas e implementadas e adequá-las a política de projetos proposta.

Quando se fala na reformulação de crenças e premissas das pessoas que fazem parte da organização, torna-se evidente a urgência de se consolidar novos arranjos organizacionais, gerenciais e operacionais que assegurem a escolha de decisões estratégicas que venham a contemplar um trabalho pautado em projetos. Por esta razão, não basta o capital humano ter conhecimento das ferramentas e da metodologia do trabalho em projetos. Fica evidente que novos comportamentos devem ser cristalizados por meio de escolhas estratégicas que fortaleçam o envolvimento das pessoas e possibilite mudanças filosóficas e estruturais na organização.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Elaborar uma proposta para criação de um Escritório de Projetos voltada ao contexto do planejamento estratégico na Giben International

1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar na literatura os modelos de escritórios de projetos com ênfase no planejamento estratégico.
- Realizar um diagnóstico da empresa buscando identificar as necessidades voltadas para gerenciamento de projetos
- Elaborar a proposta de escritório de projetos para Giben International (Holding do Grupo).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Projetos

Para Verzuh (2000) os projetos são singulares e temporários.. Isto é, projeto é um empreendimento não repetitivo, com início e fim destinado a atingir um resultado claro e definido.

Já para Cleland, um projeto é uma combinação de recursos organizacionais, colocados juntos para criarem ou desenvolverem algo que não existia previamente, de modo a prover um aperfeiçoamento da capacidade de performance no planejamento e na realização de estratégias organizacionais.

Para Meredith (1985), um projeto é uma atividade única e exclusiva com um conjunto de resultados desejáveis em seu término. É também complexo o suficiente para necessitar de uma capacidade de coordenação específica e um controle detalhado de prazos, relacionamentos, custos e performance.

O Project Management Institute (PMI, 2000), resume essas definições;

- Projeto é um empreendimento temporário realizado de forma progressiva para criar um produto ou serviço único;
- Do fato dos projetos serem temporários decorre o fato dos mesmos possuírem obrigatoriamente início e término definidos. O fato dos projetos serem temporários não necessariamente significa que sejam curtos;
- Os projetos possuem uma elaboração progressiva. Os resultados dos mesmos precisam ser progressivamente elaborados. A elaboração progressiva do resultado do projeto precisa ser cuidadosamente coordenada com o processo de definição de escopo.

Nesse contexto, pode-se concluir que:

- Um projeto envolvente um propósito, produto ou resultado único e definível, geralmente especificado em termos de requerimentos de custos, prazo e performance;
- Os projetos atingem todos os níveis da organização e “cortam” as linhas funcionais da organização já que para sua execução são necessárias habilidades, competências e talentos de múltiplos profissionais de diferentes funções. A complexidade do projeto muitas vezes surge dessa necessidade de times multifuncionais;
- Todo projeto é único no sentido que gera algo diferente em algum ponto do que já foi feito anteriormente. Mesmo em projetos de “rotina”, como a construção de uma casa, variáveis como, o terreno, o acesso a casa, as leis de zoneamento, o mercado de trabalho e serviços públicos, certamente irão variar de uma construção para outra, tornando o projeto de cada construção único. Desta forma, um projeto é essencialmente diferente das atividades normais de produção de uma empresa na medida que essas atividades são geralmente repetitivas e contínuas enquanto um projeto é, como definido, temporário e único;
- Dado que um projeto é único (diferente do que já pode ter sido), a incerteza e o risco são inerentes a ele;
- Projetos são empreendimentos temporários, ou seja, possuem início e fim definidos. O término do projeto é alcançado quando os objetivos do mesmo são atingidos.
- Os projetos podem ser aplicados em praticamente todas as áreas do conhecimento.

- Finalmente, o projeto é um processo de trabalho para atingir uma meta. Durante esse processo, existem fases distintas. O conjunto dessas fases é chamado de ciclo de vida do projeto.

Pela singularidade que apresentam, os projetos necessitam de um processo de gerenciamento, que será tratado a seguir.

2.2 Gerenciamento de Projetos

Os projetos atuais além de envolver grande complexidade técnica envolvem diversas outras atividades que, a cada dia, requerem mais habilidades dos seus gestores, principalmente aquelas relacionadas à gestão de recursos. Os projetos exigem, cada vez mais, administrar as mudanças que eles proporcionam. Para lidar com toda esta complexidade, novas formas de gestão se desenvolveram; e a moderna gestão de projetos é uma delas.

De acordo com Frame (1995), a gestão de projetos baseia-se nos princípios da administração geral, envolvendo a negociação, solução de problemas, política, comunicação, liderança e estudo de estrutura organizacional.

O gerenciamento de projetos é relativamente novo, foi definido nos anos 50, nos principais programas de defesa da guerra fria; sendo que seus métodos ainda não são muito conhecidos por grande parte dos gerentes.

De acordo com Meredith (1985), o gerenciamento de projetos mune a empresa com ferramentas que melhoram as habilidades para planejar, organizar, executar e controlar as suas atividades de modo a atingir os resultados esperados, no prazo e custo previstos, mesmo em projetos de grande complexidade.

O Gerenciamento de Projetos também pode ser definido como a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas de modo a atingir os resultados almejados.

No passado, o foco do Gerenciamento de Projetos estava em alocar os recursos humanos para assegurar o sucesso do projeto.

O *Project Management Institute* (PMI, 2000), consolida as definições dos autores dizendo que o gerenciamento de projetos consiste em decisões que são tomadas ao longo de toda a vida do projeto, estabelecendo tarefas de planejamento, organização e controle, e está estruturada basicamente sobre quatro variáveis principais; escopo, prazo, custo e risco. E considera o gerenciamento de projetos como um conjunto de processos, que são definidos como uma seqüência de ações para se obter um resultado. Tais processos podem ser agrupados em cinco grupos de um ou mais subprocessos.

A Tabela I, abaixo, mostra os cinco grupos com seus principais subprocessos.

TABELA I – PROCESSOS DO PROJETO

| | | Grupo de Processo | | | | |
|----------------------|---------------------------|--------------------------|---|--|--|--------------------------------|
| | | Iniciação | Planejamento | Execução | Controle | Fechamento |
| Área de Conhecimento | 4.Integração | | 4.1-Elaboração do Plano de Projeto | 4.2-Execução do | 4.3-Controle das mudanças | |
| | 5.Escopo | 5.1-Iniciação do Projeto | 5.2-Planejamento do Escopo 5.3-Definição do Escopo | | 5.4-Verificação do Escopo 5.5-Controle das mudanças de Escopo | |
| | 6.Prazo | | 6.1-Definição de Atividades 6.2-Sequência das atividades 6.3-Estimativa de Duração das Atividades 6.4-Desenvolvimento do Cronograma | | 6.5-Controle do Cronograma | |
| | 7.Custo | | 7.1-Planejamento dos Recursos 7.2- Estimativa dos Custos 7.3-Estimativa do Orçamento | | 7.4-Controle dos Custos | |
| | 8.Qualidade | | 8.1-Planejamento da Qualidade | 8.2-Garantia de Qualidade | 8.3-Controle da qualidade | |
| | 9.Recursos Humanos | | 9.1-Planejamento Organizacional 9.2-Recrutamento | 9.3-Desenvolvimento do time de Projeto | | |
| | 10.Comunicação | | 10.1-Planejamento da Comunicação | 10.2-Distribuição das informações | 10.3-Relatório de Desempenho | 10.4-Fechamento Administrativo |
| | 11.Risco | | 11.1-Planejamento do Gerenciamento do Risco 11.2-Identificação dos Riscos 11.3-Análise Qualitativa dos Riscos 11.4-Análise Quantitativa dos Riscos 11.5-Planejamento das Respostas aos Riscos | | 11.6-Controle e Monitoração dos Riscos | |
| | 12.Suprimento | | 12.1-Planejamento das Aquisições 12.2-Planejamento das Solicitações | 12.3-Solicitações 12.4-Seleção dos Fornecedores 12.5-Administração dos Contratos | | 12.6-Fechamento dos Contratos |

Fonte PMBOC, 2000

- Os processos de iniciação definem restrições, pré-requisitos e outras informações para o início dos processos de planejamento e execução. Durante os processos de iniciação,

todas as informações relevantes para o planejamento devem ser levantadas, analisadas e relacionadas.

- Os processos de planejamento definem e refinam os objetivos do processo principal, além de confeccionar o plano de trabalho para alcançar esses objetivos. Utilizam como base as informações coletadas e compiladas pelos processos de iniciação, trabalhando essas mesmas informações de maneira a planejar o trabalho a ser executado durante os processos de execução.
- Os processos de execução coordenam pessoas e outros recursos para encaminhar a execução do projeto. Esses processos seguem o plano produzido pelos processos de planejamento e tem como resultado o próprio resultado do projeto ou parte dele.
- Os processos de controle asseguram que os objetivos do projeto sejam alcançados e que o plano do projeto seja seguido ou então atualizado. Os processos de controle também mensuram os processos de execução.
- Os processos de fechamento formalizam o término do projeto ou processo principal.
- As interações entre esses processos são ilustradas nas Figuras 1, 2 e 3, de autoria do PMI (2000).

A Figura 1, abaixo, mostra o fluxo dos processos no projeto, e como eles se interagem. Os processos de iniciação são “inputs” para os processos de planejamento, que dão “inputs” para os processos de execução, e, por sua vez, através dos processos de controle alimentam novamente o planejamento e a execução (feedback) e, finalmente, alimentam os processos de fechamento.

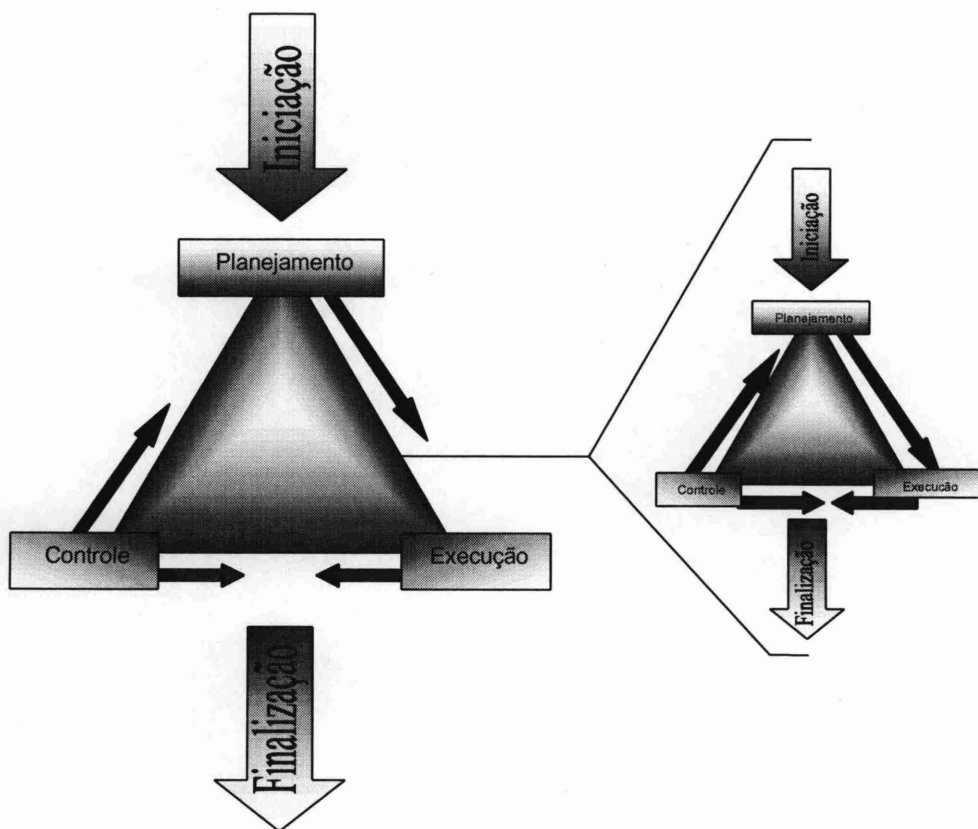


FIGURA 1 - FLUXO DOS PROCESSOS NO PROJETO

A seguir, a Figura 2 mostra o nível de atividades dos processos em função do tempo.

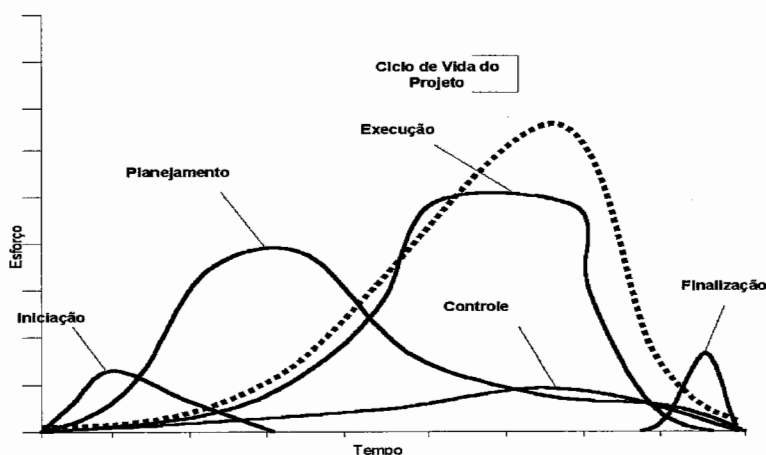


FIGURA 2 – NÍVEL DE ATIVIDADES DOS PROCESSOS

Fonte: PMI, 2000

Uma vez diferenciado o conceito de projetos de outros esforços, torna-se importante identificar os fatores que levam as organizações a adotarem o gerenciamento de projetos e os critérios a serem considerados para sua aplicação.

Kerzner (2002) relaciona diversas pressões externas que podem forçar as organizações a adotar o gerenciamento de projetos como forma de realizarem seus negócios. São elas:

- Competição
- Padrões de qualidade
- Redução nas margens de lucro
- Resultados financeiros
- Fatores tecnológicos
- Aspectos legais
- Aspectos sociais
- Fatores políticos
- Pressões econômicas

Cleland (2002) propõe sete critérios a serem aplicados para determinar a necessidade, ou não, do gerenciamento de projetos.

Critério 1 – Tamanho do empreendimento – Empreendimentos que necessitem de uma quantidade de investimento, pessoal e tempo superior ao normalmente utilizado pela empresa.

Critério 2 – Interdependência – Necessidade de uma grande interdependência entre departamentos da organização ou entre a cadeia de relações cliente-fornecedor, com alto grau de relacionamento de atividades.

Critério 3 – Importância do empreendimento – Necessidade de resultados positivos, alto grau de risco e incerteza.

Critério 4 – Reputação da organização – Quando o prazo e orçamento do empreendimento podem prejudicar seriamente a imagem da organização.

Critério 5 – Compartilhamento de recursos – Quando for necessário, em função de custos, o compartilhamento de recursos entre projetos ou mesmo entre projetos e outras atividades da empresa.

Critério 6 – Não familiaridade – Quando o esforço a ser empreendido é novo e diferente do normal.

Critério 7 – Mudança de mercado – Mercados turbulentos, alterações tecnológicas, etc

2.3 Planejamento Estratégico

Os conceitos básicos utilizados no direcionamento das estratégias de uma organização são o propósito, o ambiente externo e a capacitação.

Os alicerces de uma organização são compostos por sua *visão, missão, abrangência, princípios e valores e posicionamento estratégico*. o propósito é o impulso, a motivação, que direciona a organização para os caminhos que ela escolher.

A *visão* e *missão* são dois conceitos fundamentais distintos, mas *complementares* e intimamente ligados entre si; o primeiro, a *visão*, é um conceito operacional que procura descrever a auto-imagem da organização, como ela se vê, ou melhor, como ela gostaria de se ver no futuro, enquanto que o segundo, a *missão*, resulta de uma reflexão sobre a razão da sua existência.

A *abrangência* pode ser descrita como sendo a cobertura pretendida para as áreas de atuação da organização.

Os *princípios* são aqueles pontos e tópicos que a organização está disposta a mudar, aconteça o que acontecer. Podem ser expressos como uma carta de princípios ou credos, declarando quais são as crenças básicas da organização.

Os *valores* são características, virtudes, qualidades da organização. São atributos importantes para a organização, virtudes que devem ser preservadas e incentivadas.

O *posicionamento* estratégico representa o resultado de um *opção crucial* que a organização precisa fazer. Refletindo sobre sua vocação, negócios e atividades, as organizações precisam resolver o chamado trilema estratégico; isto é, concentrar sua atenção e seu foco em uma (e somente uma) das três opções estratégicas seguintes:

- fornecimento de produtos e serviços de ponta;
- busca da excelência operacional;
- estreitamento de seu relacionamento e intimidade com os seus clientes.

Este conceito foi chamado de “trilema estratégico”. uma organização precisa decidir em qual desses três pontos deve se concentrar: fornecer produtos de ponta, ter excelência operacional ou ter intimidade com os clientes, não podendo ser , ao mesmo

tempo, a melhor em todos os três aspectos citados. O resultado dessa escolha chama-se *posicionamento estratégico*.

O ambiente externo diz respeito aos fatores externos à organização: tendência e discontinuidades de mercado, oportunidades e ameaças, concorrentes e novos entrantes de mercado, dentre outros.

A capacitação diz respeito ao conhecimento das suas forças: capacidade intelectual de seus recursos humanos, equipamentos e máquinas tecnologicamente atualizadas, métodos e processos, linha de produtos ou serviços adequados ao mercado, instalações físicas, logística, relacionamentos com seus clientes e fornecedores.

2.3.1 Projetos no Plano Estratégico Organizacional

Eliezer (2002) descreve a Gestão Estratégica como um processo de transformação organizacional voltado para o futuro, liderado, conduzido e executado pela mais alta administração da entidade; e deve ser levado a efeito, envolvendo sistematicamente e de forma integrada e harmônica, dirigentes, superintendentes, gerentes e supervisores, e tem como objetivo principal assegurar o crescimento, a continuidade e a sobrevivência da entidade no longo prazo. Essas transformações estratégicas, inevitáveis, devem ser realizadas por meio da contínua adequação das estratégias da entidade, da sua capacitação e da sua estrutura e infra-estrutura física e logística, como consequência das mudanças, tendências e discontinuidades observadas ou previsíveis no ambiente externo.

Os projetos têm por objetivo ajudar as empresas no seu posicionamento estratégico, participando e promovendo mudanças de posição, para um outro posicionamento mais vantajoso no futuro.

Kerzner (2000) diz que a integração da gestão de projetos com outros processos administrativos tem sido fator decisivo para alcançar a excelência.

As organizações ao formular seus planos estratégicos realizam análises de cenário, definindo seu novo posicionamento. O plano estratégico, então, delineia, segundo as estratégias corporativas, os objetivos e metas a serem alcançadas, estes dois componentes, juntamente com a análise dos fatores críticos de sucesso (FCS) e diagnóstico da situação atual, permitirão desdobrar o plano em Plano de Ação a ser seguido pela organização. A figura a seguir apresenta as etapas do planejamento estratégico.

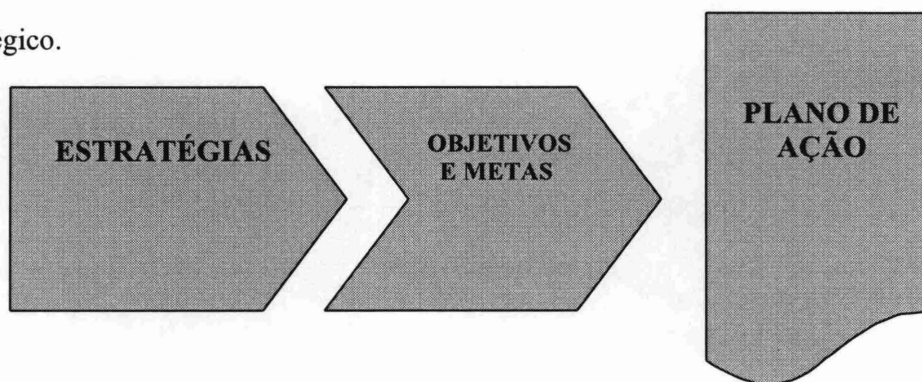


FIGURA 3 – ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O plano de Ação detalha todas as ações necessárias para que o planejamento seja cumprido; e dentre estas ações estão relacionados os projetos. A figura abaixo ilustra como os projetos se inserem no planejamento estratégico das organizações.

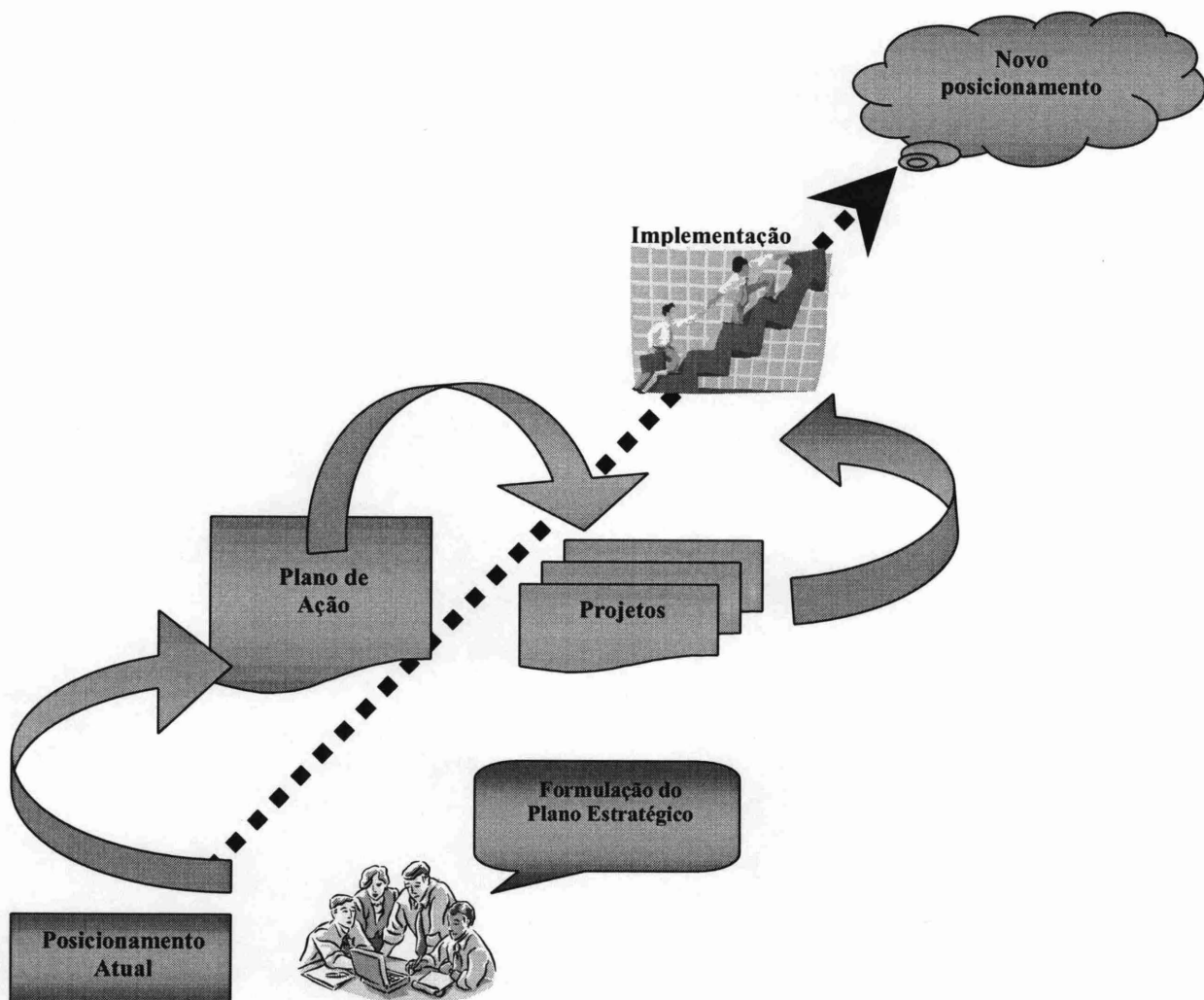


FIGURA 4 - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E PROJETOS

Deste modo, pode-se verificar que os objetos são vetores que promovem as mudanças e que será, então, necessário uma coordenação para os diversos projetos de iniciativas estratégicas da empresa, a fim de tornar a ação mais eficaz para se obter os melhores resultados. Para isso, é necessário que se promovam o alinhamento da gestão de projetos com a estratégica da empresa. E, sob este aspecto, é que o Escritório de

Gerenciamento de Projetos (EGP) pode atuar, como elemento propulsor dessas iniciativas estratégicas organizacionais.

2.4 ESCRITÓRIO DE PROJETOS

2.4.1 Conceituação

O Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP; - *PMO-Project Management Office*) é um dos aspectos organizacionais de gerenciamento de projetos que vêm recebendo muita atenção ultimamente (PRADO, 2003).

A razão deste crescimento é que o EGP simplifica e otimiza o gerenciamento de projetos propiciando custos mais baixos para as organizações. Sua maior eficácia está em permitir que os projetos sejam gerenciados de forma metódica e padronizada, diminuindo, significativamente, o trabalho dos gerentes de projetos.

Alguns autores o classificam como a entidade organizacional que provê o foco institucional nos procedimentos de gerenciamento de projetos; funcionando como um centro corporativo de competência em gerenciamento de projetos.

Deste modo, enfatiza-se o caráter corporativo, de mantenedor dos procedimentos e das boas práticas do gerenciamento de projetos dentro da organização; caracterizado por uma estrutura formalizada, direcionada ao suporte da equipe de gerenciamento de projetos da empresa. Sendo assim, a principal função do EGP está em promover a ordem e padronização para as práticas de gerenciamento de projetos.

Cleland e Ireland (2000) definem o EGP como um grupo de suporte que provê serviços para os gerentes de projetos, gestores seniores e gerentes funcionais trabalhando em projetos, mas que o escritório não substitui o gerente do projeto, apenas prepara informações e relatórios de apoio. Com estas definições, os autores destacam o

caráter de provedor de recursos e serviços para gerenciamento de um Escritório de Gerenciamento de Projetos; ou seja, a responsabilidade de atuar como um repositório de processos, metodologias, ferramentas e serviços profissionais, em auxílio aos gestores de projetos; também possui a responsabilidade pela definição de método padronizado de avaliar e priorizar projetos, de alocar e gerenciar os recursos necessários para a sua execução.

Kate (2000) nos dá uma definição interessante para o EGP, pois o define como sendo uma unidade do negócio focada na eficiência do gerenciamento de projetos e programas dentro da organização, atribuindo ao EGP funções corporativas na organização.

Entretanto, Archibald (1992) trata o EGP como uma divisão não corporativa, mas como parte integrante do time de cada projeto. Por outro lado, Kerzner (2002) defende a tese que a equipe de projeto é uma combinação do EGP e os demais empregados funcionais.

Com isso, podemos agrupar as definições de Escritório de Gerenciamento de Projetos em:

- Elemento organizacional de caráter corporativo responsável pela definição, uniformização e manutenção de padrões, processos e ferramentas de gerenciamento de projetos;
- Elemento organizacional de caráter corporativo que atua como provedor de serviços, recursos profissionais, metodologias, ferramentas e processos no auxílio ao gerenciamento de projetos (Cleland & Ireland, 2000);
- Divisão, não corporativa, integrante das equipes de projetos e responsável pelo auxílio aos gerentes de projetos (Archibald, 1992 e Kerzner, 1992)

Assim, o EGP, como entidade organizacional, é responsável por:

- Definir, uniformizar e manter padrões, processos e ferramentas de gerenciamento de projetos;
- Oferecer serviços de gerenciamento e treinamento específico;
- Assegurar o alinhamento das iniciativas à estratégia organizacional;
- Receber dos gestores, consolidar e enviar aos patrocinadores os relatórios de progresso e acompanhamento dos projetos.

Deste modo, o EGP também pode exercer as funções de suporte à implementação das estratégias organizacionais.

2.4.2 Evolução histórica

Prado (2003) diz que o Escritório de Gerenciamento de Projetos não é um conceito novo e que já existia nos primórdios da gerência de projetos.

Já na década de sessenta, eram utilizados por empresas de grande porte, na construção pesada e em projetos de grande complexidade tais como, projetos militares e aeroespaciais. Esses escritórios de projetos eram essencialmente voltados para o controle de custos e de prazos, automatizando dados de PERT e CPM possuindo, portanto, apenas atribuições de controle e ações corretivas.

No final da década de setenta, até meados da década de oitenta, com o surgimento dos primeiros softwares de gestão de projetos mais amigáveis, o Escritório de Projetos mudou, aumentando as suas fronteiras em outros projetos de diferentes áreas; membros das áreas funcionais, não especialistas em projetos, foram alocados assumindo a função de suporte aos projetos. Foi uma época de declínio do escritório de projetos por ter sido pulverizado em vários escritórios de projeto.

Na década de noventa, com a revolução e popularização da informática, as ferramentas de gestão sofreram fortes mudanças, facilitando o trabalho de controle e suporte para um gerenciamento global e aderente às estratégias organizacionais. Neste período ocorreu uma grande proliferação de projetos de pequena envergadura e curta duração, sendo exigidas respostas rápidas aos problemas. Os domínios foram bastante estendidos, por lhes serem atribuídos problemas estratégicos, administrativos e gerenciais, além dos operacionais a que já estavam familiarizados. Surge então a necessidade de disseminar conhecimento, habilidades e técnicas de gerenciamento de projetos por todos os níveis da organização para gerenciar diversos projetos de todos os tamanhos, custos e durações, em todas as fases dos respectivos ciclos de vida, requerendo recurso humanos, materiais e financeiros limitados. Tudo isto fez ressurgir o escritório de projetos com atribuições muito mais abrangentes que no passado. Atualmente o escritório de projetos consiste em uma organização formal com finalidade de fornecer apoio a comunidade de gerenciamento de projetos. A figura XX procura resumir esta evolução.



FIGURA 5 - EVOLUÇÃO ESCRITÓRIO DE PROJETOS

2.4.3 Cultura e Responsabilidade

2.4.3.1 Cultura

Kerzner (2000) diz que são muitas as indicações apontando a cultura como a característica mais marcante das empresas com excelência em gestão de projetos. A implementação eficaz da gestão de projetos cria uma organização e cultura em condições de mudar aceleradamente de acordo com as necessidades de cada projeto, e ainda assim adaptar-se com igual rapidez a um ambiente dinâmico em constante mutação. No âmbito das empresas bem-sucedidas, Kerzner (2000) descreve que, o processo da gestão de projetos evolui para uma cultura comportamental baseada na responsabilidade e somente é possível em organizações dotadas de um entendimento muito claro das noções de autoridade, responsabilidade e responsabilidade final, onde a relação entre estes elementos é:

$$\text{Responsabilidade Final} = \text{Autoridade} + \text{Responsabilidade}$$

2.4.3.2. Responsabilidades

Um Escritório de Gerenciamento de Projetos pode ser constituído por um grupo reduzido de pessoas; entretanto, dependendo do nível a que se deseja chegar haverá a necessidade de compor uma equipe de projeto composta de : Diretor, Gerente, Planejador, Bibliotecário, Suporte Administrativo, Coordenadores de gerenciamento de Risco e qualidade; entre outros.

Se a empresa deseja implantar um Escritório de Projetos de Nível 3, de modo que este tenha funções será necessário ter um diretor para assumir a liderança de EPG. Esta posição promove a visualização do EPG por toda a organização.

Além disso, o diretor possui autoridade para negociar, entre os diversos departamentos da organização, os recursos necessários para a implantação de projetos que envolvem os outros setores da empresa. Caberá ao diretor:

- Implementar um modelo de EPG que traga benefícios ao negócio;
- Desenvolver critérios e índices de avaliação do desempenho do EPG;
- Estabelecer contatos, resolver conflitos e defender os interesses do EPG;
- Buscar comprometimento da alta administração;
- Priorizar os recursos do EPG;

2.4.3.3 Gerente de projeto

A principal responsabilidade do gerente de projetos (GP) é fazer com que os projetos sejam bem sucedidos, atingindo as metas preestabelecidas. Archibald (citado por Darci (2000) relaciona as principais ações de um gerente de projetos como sendo:

- Produzir o produto/serviço dentro das especificações técnicas, no prazo e custos orçados e com os recursos disponíveis na organização;

- Atingir os objetivos de lucro, quando estes existirem;
- Alertar a alta administração se achar que os objetivos técnicos, prazos e custos não serão atingidos;
- Tomar ou forçar as decisões requeridas para assegurar que os objetivos do projeto serão atingidos;
- Recomendar o término do projeto ou solução alternativa, caso os objetivos não possam ser atingidos e as obrigações contratuais permitam;
- Negociar com outros departamentos da empresa de forma a conseguir recursos para o projeto, sempre que necessário.

Darci (2000) relaciona o envolvimento do Gerente de Projeto em relação ao tempo e aos níveis de complexidade de projetos, conforme ilustrado na figura XX.

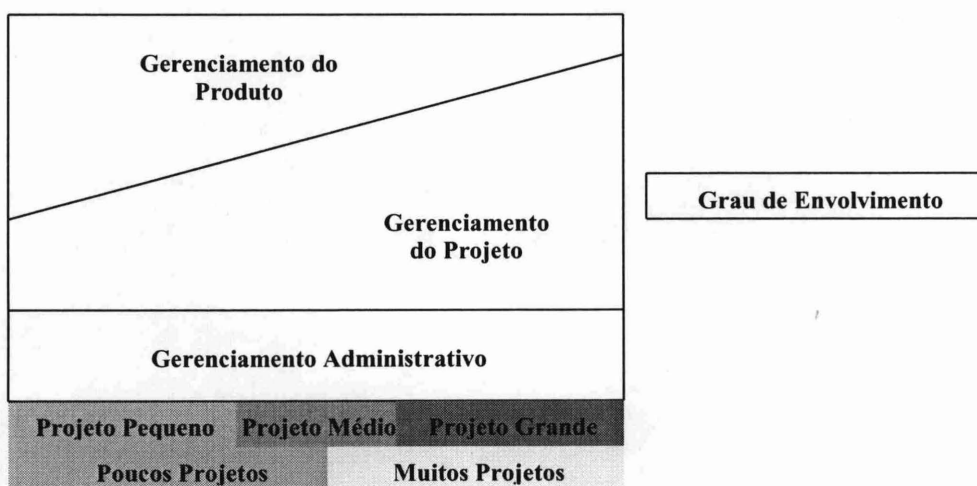


FIGURA 6 - ENVOLVIMENTO GERENTE DE PROJETOS

2.4.3.4 Equipe de Projeto

Dentre as atividades que serão executadas pelos outros membros da equipe de projetos de um EGP podem ser relacionadas:

- Apoio administrativo nas tarefas administrativas, na geração de relatórios e suporte no uso de ferramentas de controle (softwares). Tais tarefas incluem o pessoal de planejamento, técnicos em metodologias e o coordenador de suporte administrativo;
- Gestão de Recursos Humanos, priorizando as solicitações, elaborando planos de capacitação de pessoal. Tais atribuições cabem ao gerente de recursos humanos, ou ao gerente EGP.
- Treinamento, controle de qualidade, desenvolvimento de processos e métodos e auditorias para assegurar aplicação das metodologias. Em tais tarefas incluem; o diretor, o técnico em metodologias, o arquivista, o coordenador de controle de mudanças e o coordenador de gerencia de risco e qualidade;
- Serviços de arquivo técnico e arquivamento de informações, como relatórios de progresso de projetos, padrões, manuais de métodos e aplicações gerenciais e históricos das ligações aprendidas. Tais atribuições são do arquivista, ou bibliotecário, co centro de documentação.

(CRAWFORD, 2001)

2.4.4 Tipos de Escritórios de Projetos

A maioria dos autores divide os modelos de EGP em três principais tipos:

Crawford (2001) classifica os escritórios de projetos em:

- Nível 1 – Escritório de Controle de Projeto;
- Nível 2 – Escritório de Projetos de uma área do negócio; e,
- Nível 3 – Escritório Estratégico de Projetos.

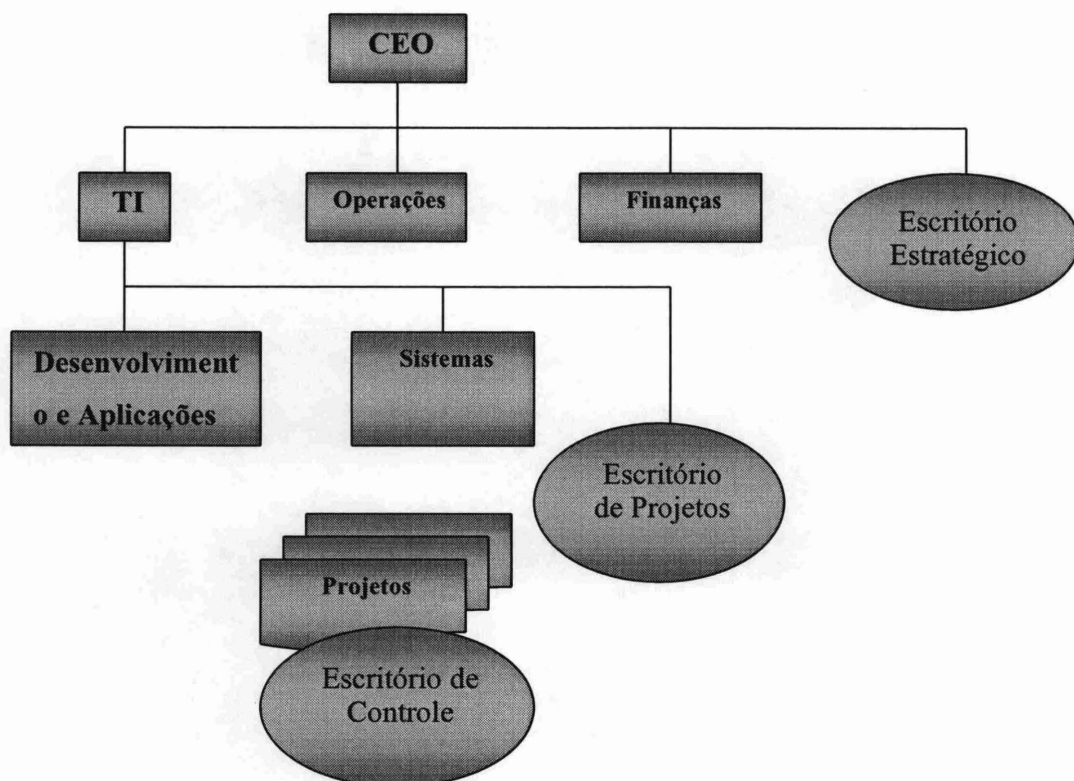


FIGURA 7 – TIPOLOGIA DE EGP – CRAWFORD

FONTE: Crawford (2001)

Kate (2000), por sua vez, classifica-os em:

- Escritório de Suporte de Projetos;
- Escritório de Projetos e Programas; e,
- Escritório de Governança de Projetos e Programas.

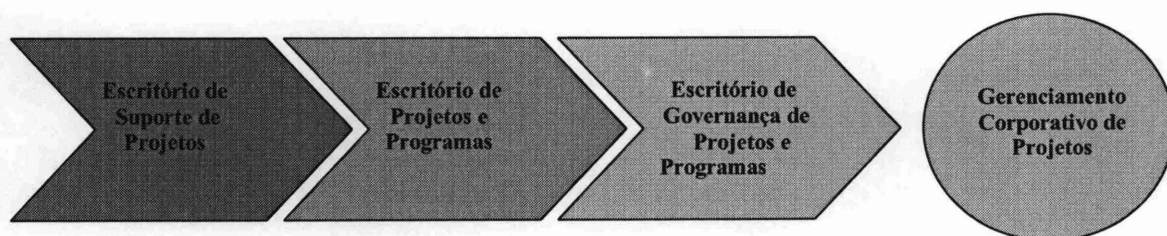


FIGURA 8 - TIPOLOGIA DE EGP - KATE

FONTE: Kate (2000)

Valeriano (2002) classifica os escritórios de projeto em:

- Escritório de apoio a projetos
- Escritório de treinamento
- Escritório de consultoria
- Escritório de métodos e padrões
- Escritório de gerencia de projetos

A distinção entre um modelo e outro se dá nos diferentes graus de autoridade, responsabilidade e funções. Em resumo, pode-se classificar os Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) em:

2.4.4.1. Escritório de Projeto – Nível 1 (controle de projetos)

Um EGP de nível 1 atua no controle de projetos grandes, ou médios, e é responsável pela emissão de relatórios de progresso do projeto e de acompanhamento dos indicadores de desempenho previamente estabelecidos. Os escritórios deste nível geralmente se encarregam de projetos únicos. As funções deste nível de Escritório podem ser descritas como:

- Confecção e emissão de relatórios de progresso;
- Confecção e emissão de relatórios de custos e orçamento;
- Confecção e emissão de relatórios de gerenciamento de riscos;
- Manter dados de ações históricas e lições aprendidas;
- Confecção e emissão de relatórios de performance.

2.4.4.2. Escritório de Projetos – Nível 2 (suporte a Projetos)

Um EGP de nível 2 atua no controle de projetos grandes ou em um número um pouco maior de projetos pequenos e médios. Tem como responsabilidades:

- Todas as funções de um EGP de nível 1;
- Fornecer treinamento em gerenciamento de projetos;
- Estabelecer e verificar o cumprimento de padrões e métricas de gerenciamento de projetos;
- Possibilitar o alinhamento dos projetos às estratégias do departamento ou divisão;
- Controlar e armazenar as lições aprendidas e outros elementos e relatórios gerados pelos projetos;
- Padronizar ferramentas de gerenciamento;
- Definir, implementar e controlar mecanismos de controle de mudanças;
- Assumir o papel de mentor para projetos com problemas.

Resumindo, as definições para um EGP de nível 2 diferem das do nível 1 fundamentalmente pelo poder que o EGP no nível 2 tem em influenciar no andamento dos projetos, por meio da monitoração e definição de metodologias, de técnicas e ferramentas a serem utilizadas.

Com um EGP de nível 2, a organização pode tratar o gerenciamento corporativo de projetos como um componente importante em sua estrutura organizacional.

2.4.4.3. Escritório de Projetos – Nível 3 (Escritório Estratégico)

Um EGP do nível 3, atua em nível corporativo, coordenando e definindo políticas para os projetos da organização. Também gerencia o plano de ação corporativo, além de auxiliar o EGPs de nível 1 e 2; caso eles existam.

Neste nível, o EGP é considerado um centro de excelência em gerenciamento de projetos, orientando e dando suporte aos gerentes de projetos e demais membros da equipe de projetos.

Neste trabalho considera-se ao EGP do nível 3 as funções de:

- Padronização do gerenciamento de projetos;
- Identificação, priorização e escolha de projetos estratégicos;
- Assegurar e direcionar os projetos para a estratégia da organização;
- Gerenciamento corporativo dos recursos;
- Treinamento aos gestores de projetos;
- Implantação e manutenção de um sistema de informações gestão de projetos;
- Desenvolvimento dos planos de carreira dos profissionais de gerenciamento de projetos da organização.
- Desenvolver e divulgar as metodologias e processos de gestão de projetos;
- Escolher e disponibilizar as ferramentas de gerenciamento de projetos.

O EGP do nível 3 difere do EGP do nível 2 essencialmente pela característica corporativa que o EGP do nível 3 possui, enquanto que o EGP do nível 2 tem um caráter departamental.

2.4.4.4 Grau de Maturidade

As funções de um EGP variam de acordo com o grau de maturidade em gerenciamento de projetos e das necessidades da organização. Estas funções estão, basicamente, relacionadas à capacitação das pessoas e de quão consistente estão fundamentados os processos de gerenciamento.

As funções relativas aos processos dizem respeito às atividades necessárias para planejar e executar os processos e procedimentos necessários para assegurar a correta implementação de gestão de projetos.

As funções relativas as pessoas diz respeito às atividades necessárias para selecionar, manter e gerenciar as pessoas envolvidas no ambiente de projetos.

Está bem difundido em gestão de projetos o uso CMM - *Capability Maturity Model* como escala de avaliação do grau de maturidade da equipe de projeto ou do Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP).

A relação entre o grau de maturidade e os níveis de EGP podem ser resumidos como a seguir:

| Grau de Maturidade | Modelo de EGP |
|---|--|
| <p>Inicial</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inexistência de metodologia; • Uso incompleto de métodos e técnicas; • Uso incompleto de ferramentas; • Há alterações de Escopo; • Há problemas de custos, qualidade e prazo; • Não registros e documento, as lições aprendidas não são aproveitadas | <p>Modelo simplificado de EGP ou um estágio embrionário do mesmo. Algo que introduza a cultura de Gerenciamento de Projetos na organização</p> |
| <p>Repetitivo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existe processos de planejamento, previsão de prazos, acompanhamento e estimativas de custos; • Utilizam-se softwares de gerenciamento de projetos; • Os dados não estão integrados; • Desvios em menor escala; • Falta visão geral dos projetos | <p>EGP de Nível 1 – Escritório de Controle de Projetos</p> |
| <p>Padronizado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de gerenciamento de projetos bem definidos; • Melhora significativa nos índices de performance; • Linguagem comum em gerenciamento de projetos; • Uso de modelo padronizado de gestão de projetos; • Uso de ferramentas computacionais; • Gasta-se muito tempo com modelos, em detrimento da análise e solução de problemas | <p>EGP de Nível 2 – Escritório de Suporte de Projetos</p> |
| <p>Gerenciado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Processos de gerenciamento de Projetos integrados, avaliados e controlados; • Alta gerencia interligada ao fluxo de informações dos principais projetos; • Alta taxa de sucessos em projetos; • Banco de dados consolidado; • Uso sistemático de análise de solução de problemas; | <p>EGP de Nível 3 Escritório Estratégico de Projeto</p> |
| <p>Otimizado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Processos continuamente aperfeiçoados; • Cultura em gestão de projetos amplamente praticada; • Disposição para assumir riscos; • Informações confiáveis podem ser transferidas de um projeto a outro e analisadas de um ponto de vista corporativo; • Estrutura organizacional adequada | <p>EGP de Nível 3 Em conjunto com o centro de gerenciamento de mudanças, opera como um orientador das transformações organizacionais.</p> |

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Demonstra-se, inicialmente, a importância da pesquisa qualitativa para a compreensão do processo que delineou a proposta de Escritório de Projetos para a Giben Internacional.

Na seqüência, apresentam-se as caracterizações do estudo, o método, o modo de investigação, a perspectiva do estudo, a população, as técnicas de coleta e de tratamento dos dados que foram utilizadas, ou seja, a análise documental e a observação participante, bem como a abordagem qualitativa para o tratamento dos dados.

Para elaboração da proposta de criação de um escritório de projetos foi realizado um estudo de caso na Giben do Brasil.

A escolha da Giben do Brasil para estudo de caso deve-se ao fato, por um lado, do pesquisador atuar como colaborador durante os últimos 15 anos, e por outro, a característica de desenvolvimento intenso de novos produtos e projetos.

O estudo foi feito com base na análise da documentação da Giben do Brasil sobre projetos desenvolvidos anteriormente e em desenvolvimento, na análise das melhores práticas contidas na literatura e os fatores críticos de sucesso na implementação de escritórios de projetos. Com base nesta análise foi elaborada uma proposta de criação de escritório de projetos alinhada com o planejamento estratégico da Giben International (Holding do Grupo Giben).

3.1 A natureza da pesquisa

A pesquisa nas Ciências Sociais, segundo Godoy citado por Amboni, (1997), tem sido fortemente marcada, ao longo do tempo, por estudos que valorizam a adoção de métodos quantitativos na descrição e explicação dos fenômenos de seu interesse. Hoje, no entanto, é possível identificar, com clareza, uma outra forma de abordagem que, aos poucos, veio se instalando e se afirmando como uma alternativa de investigação mais global para a descoberta e compreensão do que se passa dentro e fora

dos contextos organizacionais e sociais. Trata-se da pesquisa qualitativa, que só nos últimos trinta anos começou a ganhar um espaço reconhecido em outras áreas, além da sociologia e da antropologia como a administração, a psicologia e a educação.

Como a problemática, em questão, procura compreender os motivos (os fatores internos e externos) que contribuíram para a elaboração de estratégias e a partir dessas a elaboração de uma proposta de Escritório de Projetos para a Giben Internacional, a natureza da pesquisa é portanto, predominantemente qualitativa, refletindo-se na definição do problema.

A pesquisa qualitativa apresenta como características básicas os seguintes aspectos, segundo Bogdan citado por Godoy (1995): a) a pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental; b) pesquisa qualitativa é descritiva; c) o significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida é a preocupação essencial do investigador; d) pesquisadores utilizam o enfoque indutivo na análise de seus dados e; os pesquisadores qualitativos estão preocupados com o processo e não simplesmente com os resultados e o produto.

Assim, a busca de resposta para a problemática em discussão resultou de questões ou focos de interesses amplos, que foram se definindo na medida em que o estudo se desenvolvia. Envolveu a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto que o pesquisador teve e tem com a situação estudada, procurando compreender os motivos e as etapas que foram contempladas na elaboração da proposta de Escritório de Projetos.

A pesquisa em pauta é do tipo exploratória, pelo fato de ter como principal finalidade, desenvolver, esclarecer e modificar conceitos, idéias, para a formulação de abordagens mais condizentes com o desenvolvimento de estudos posteriores. Por esta

razão, a pesquisa exploratória constitui a primeira etapa do presente estudo para familiarizar o pesquisador com o assunto que se procura investigar (AMBONI, 1997)

3.2 Coleta, análise e sistematização dos dados

A pesquisa foi fundamentada num estudo de caso e nesse sentido, segundo Bruyne e outros (1977), foi constituída pela análise intensiva de uma única organização. O estudo de caso reúne informações detalhadas com vistas a apreender a totalidade de uma situação. Por isso, faz-se necessária a utilização de técnicas de coleta de dados igualmente variadas (observações e documentos).

De acordo com Trivinos (1987, p. 170), independente da técnica de coleta de dados, os resultados, para que tenham valor científico, precisam reunir certas condições. “A coerência, a consistência, a originalidade e a objetivação (não a objetividade), por um lado, constituindo os aspectos do critério interno de verdade, e, por outro, a intersubjetividade, o critério externo devem estar presentes no trabalho do pesquisador que pretende apresentar contribuições científicas às ciências humanas”.

Para assegurar a consistência dos dados que foram a base para a elaboração da proposta, como foi colocado anterior, utilizou-se a técnica de análise documental e a observação.

A análise documental consiste em uma série de operações que visa a estudar e a analisar um ou vários documentos para descobrir as circunstâncias sociais e econômicas com as quais pode estar relacionada.

A análise documental pode proporcionar ao pesquisador dados suficientemente ricos para evitar a perda de tempo com levantamento de campo a partir da análise dos

seguintes documentos: arquivos históricos, registros estatísticos, diários, atas, biografias, jornais, revistas, entre outros disponíveis na organização.

Para facilitar a identificação das informações relativas ao assunto que se procurou pesquisar, tornou-se necessário realizar: a) leitura preliminar como forma de se familiarizar com o assunto; b) leitura seletiva com o objetivo de identificar os principais eventos/atividades (internos e externos) ocorridos no período considerado para análise; c) leitura reflexiva para se entender o assunto; d) leitura interpretativa à luz das abordagens teóricas e empíricas discutidas pelos autores pesquisados em relação às adaptações ocorridas nas organizações em estudo (AMBONI, 1997).

A observação tornou-se relevante a partir do momento em que incentivou o pesquisador a verificar a realidade com muito mais cuidado, ou seja, observar se os dados e informações coletados representavam realmente a realidade da organização.

Com a análise da documentação e as observações feitas, foi elaborada a proposta de Criação de um Escritório de Projetos para a Giben Intertional, verificando-se os motivos internos e externos que guiaram o processo elaboração de projetos e o alinhamento com decisões estratégicas.

Cabe ressaltar que a natureza da pesquisa, fundamentada num estudo de caso, não permite que os resultados, similaridades e generalizações com metodologias/abordagens/etapas do processo de gerenciamento de projetos, sejam implementadas por outras organizações do Setor de Fabricantes de Máquinas e Equipamentos para a Indústria Moveleira, sejam elas de médio e pequeno ou grande portes.

4 DESCRIÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DAS INFORMAÇÕES COLETADAS

Apresenta-se, inicialmente, um breve histórico do Grupo Giben do Brasil para familiarizar o leitor acerca do assunto. Conclui-se o tópico com a apresentação da missão, da visão e dos princípios da empresa pesquisada.

Na seqüência, são destacadas as principais decisões estratégicas, bem como os motivos que proporcionaram a sua implementação, a partir dos depoimentos dos dirigentes a respeito da realidade interna e externa.

4.1 Aspectos históricos

A Giben International foi constituída em com o nome de Giben Impianti, sendo uma empresa italiana com estrutura familiar, fabricando máquinas e equipamentos para a indústria moveleira.

Com o crescimento da empresa, não só na Itália, tornou-se fornecedora de máquinas e equipamentos para os setores fabricantes de painéis, de móveis, de plásticos e de materiais compostos. Nos mais de cinquenta anos de comprometimento a Giben International conquistou confiança, qualidade e prestígio, implantando filiais nos Estados Unidos (Unidade Comercial), Canadá (Unidade Comercial), Alemanha (Unidade Comercial) e Brasil (Unidade Produtiva e Comercial).

Em 1970, foi criada a Giben do Brasil com o objetivo de garantir a fabricação de máquinas e equipamentos para a indústria moveleira brasileira. A Giben do Brasil permaneceu fabricando máquinas somente para a indústria nacional até meados de 2001 quando se percebeu a possibilidade de exportação de novos produtos para um mercado

crescente internacional. Um ano depois, para consolidar a participação no mercado internacional, iniciou a fabricação de um produto inovador e competitivo, exportando para diversos países como Estados Unidos, China, Canadá, Austrália, Itália, dentre outros.

Com uma equipe enxuta e profissionalizada, a Giben do Brasil busca, hoje, a liderança em seus segmentos, ao mesmo tempo em que tem os olhos postos nas novas oportunidades geradas pela evolução dos mercados em que atua.

Nesse contexto, a empresa buscou rever os seus princípios, estrutura e planejamento. A seguir são apresentadas a visão e a missão da Giben do Brasil.

A Visão da Giben do Brasil

“A Giben do Brasil é uma empresa obstinada pelo crescimento com lucratividade, com pessoal profissionalizado e motivado, para conquistar e manter a liderança dos mercados em que atua.”

A Missão da Giben do Brasil

“ A missão da Giben do Brasil é oferecer máquinas, equipamentos e serviços para os setores fabricantes de painéis, de móveis, de plásticos e de materiais compostos, que excedam a expectativa dos clientes com qualidade e competitividade, resultando em liderança e assegurando a satisfação dos acionistas, dos colaboradores e integrar-se da melhor maneira possível com a comunidade.”

Os princípios da Giben do Brasil

- Agir com ética em todos os relacionamentos
- Obter lucro como meio de desenvolvimento e perpetuação do negócio
- Proporcionar oportunidade de valorização e crescimento do ser humano
- Valorizar o espírito de iniciativa
- Respeitar o meio ambiente
- Buscar a satisfação do cliente por meio da qualidade dos produtos
- Promover e valorizar a marca Giben.

4.2 Descrição, análise e interpretação das decisões estratégicas tomadas e implementadas pelo Grupo Giben International

Procura-se, na seqüência, descrever, num primeiro momento, as principais decisões estratégicas tomadas e implementadas, bem como os objetivos pretendidos pela organização com as referidas decisões.

As decisões estratégicas tomadas e implementadas no período de 2000 a 2004, foram as seguintes, conforme O Quadro apresentado a seguir.

QUADRO – DECISÕES ESTRATÉGICAS: PERÍODO 2000/04

| |
|---|
| PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO |
| PLANO DE OBJETIVOS |
| BENCHMARKING |
| CONTROLE DA PRODUTIVIDADE |
| MOTIVACIONAIS |
| AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES |
| AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PESSOAL E TREINAMENTO |

FONTE: Elaborado por Silva Jr. (2004) com base no diagnóstico da empresa.

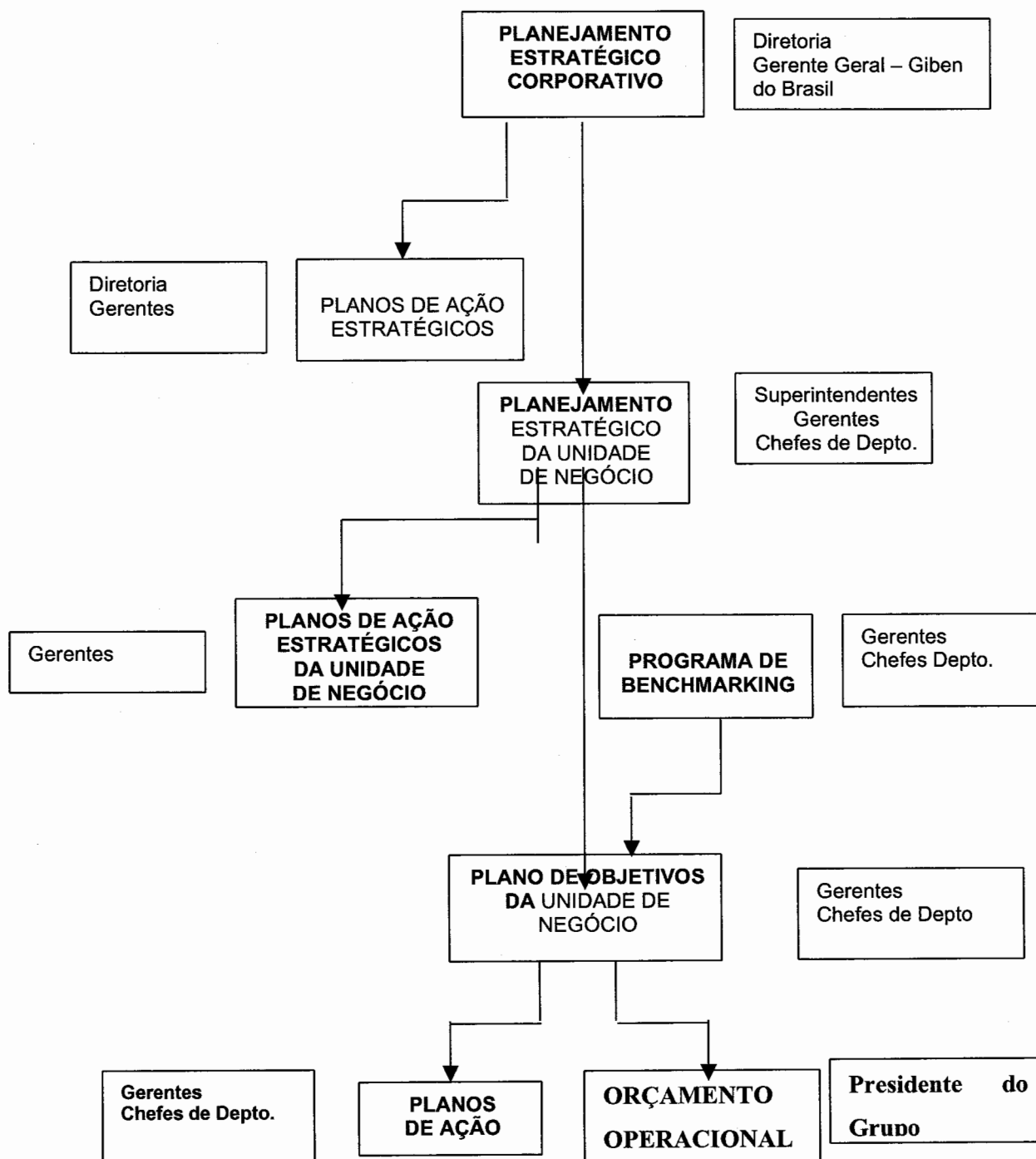
Uma vez apresentadas as principais decisões estratégicas que foram tomadas e implementadas pela organização objeto de estudo, vale ressaltar os objetivos pretendidos pelos dirigentes com tais decisões, bem como os motivos que levaram os mesmos a escolherem os referidos cursos de ação.

4.2.1 Planejamento estratégico corporativo das unidades de negócio

A decisão relativa ao Planejamento Estratégico Corporativo teve por objetivo, segundo depoimentos dos dirigentes da organização, dispor de um plano com visão estratégica, dentro de um horizonte de até 5 (cinco) anos, para estabelecer os objetivos gerais que deveriam ser perseguidos com o intuito de direcionar a condução de seus negócios.

Cada objetivo estratégico ficou sob a responsabilidade de um membro da Alta Direção da Empresa, para que o mesmo pudesse elaborar o respectivo Plano de Ação Estratégico com as ações a serem empreendidas. A Figura 1 demonstra o fluxograma do planejamento da empresa.

FLUXOGRAMA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



FONTE: Elaborada por Silva JR (2004) a partir dos documentos da Giben do Brasil

4.2.2 Plano de objetivos corporativo das unidades de negócio

Esta decisão teve por objetivo elaborar anualmente os objetivos e metas que serão perseguidas durante o ano da sua vigência. Há uma pessoa responsável pela elaboração do respectivo Plano de Ação, o qual contém o elenco de ações a serem realizadas. Desta forma, é o responsável pela execução de cada uma dessas ações e pelo prazo de conclusão.

O Plano de objetivos é o principal instrumento de administração dos responsáveis pela condução dos seus negócios, sendo acompanhadas através de reuniões trimestrais.

4.2.3 Programa de benchmarking

O referido programa teve por objetivo tornar a empresa extremamente produtiva e competitiva nos mercados em que atua, por meio da identificação e adaptação de processos notáveis de organizações de qualquer lugar do mundo. Para tal, cada Unidade de Negócio encontra-se dividida em setores ou células, com indicadores de desempenho específicos, que são acompanhados mensalmente por meio da comparação do mais desejado ou de classe mundial. Em cada célula há uma força tarefa responsável pela elaboração dos Planos de Ação necessários para o atingimento das metas de cada um dos indicadores estabelecidos.

4.2.4 Programa de controle de produtividade

Esta decisão teve por objetivo fornecer diariamente as informações de desempenho da produção com utilização do tempo, produtividade, produção realizada, refugo, tempos de setup, horas paradas e seus motivos, permitindo aos responsáveis a tomada de providências para corrigir os desvios e/ou problemas que estão acontecendo durante a jornada de trabalho. Todas essas informações estão disponíveis para os colaboradores na Intranet da empresa.

4.2.5 Programas motivacionais

Os programas motivacionais foram implementados para motivar e envolver os colaboradores com o seu local de trabalho para que, agindo em equipe (a célula do setor), passassem a manter o local limpo e organizado, dentro das condições de segurança, bem como contribuíssem com idéias para solucionar os problemas do seu posto de trabalho e/ou do seu setor.

4.2.6 Programa de avaliação de fornecedores

Por meio da avaliação de fornecedores, a empresa procurou estabelecer um sistema de classificação dos fornecedores da Giben do Brasil, sejam eles fornecedores de materiais, componentes ou serviços, avaliando a Competitividade, Abastecimento, a Qualidade, a Redução de Custos e a Parceria.

4.2.7 Programa de treinamento

Por meio deste programa a empresa procurou capacitar todo o corpo de funcionários para melhor desempenhar seu trabalho. Os treinamentos, tanto interno como externamente, foram realizados segundo o levantamento de necessidades.

4.3 Descrição dos principais motivos/razões que influenciaram a implementação das decisões estratégicas

Para facilitar o entendimento, bem como para o leitor ter uma visão geral do assunto em questão, apresenta-se, num primeiro momento, os motivos/razões que impulsionaram a tomada de decisões estratégicas implementadas pela organização citada anteriormente.

4.3.1 Descrição dos principais motivos/razões de ordem interna e externa

De acordo com os depoimentos coletados junto aos dirigentes da organização em estudo, as decisões estratégicas tomadas e implementadas, no período de 2000 a 2004, de certo modo, foram impulsionadas pelo crescimento da empresa e pela diversificação dos produtos decorrentes de forças internas e externas.

5 PROPOSTA DE CRIAÇÃO DE ESCRITÓRIO DE PROJETOS

A presente proposta tem como objetivo propiciar a Giben Internacional um caminho para implementação de um Escritório de Projetos. Esse caminho que dependerá do contexto e objetivos do Grupo Giben como um todo e das necessidades de cada uma das Filiais, em especial.

Para a elaboração do Projeto de implementação do Escritório primeiramente foi necessária a realização de um diagnóstico da empresa, buscando-se analisar as estratégicas e as ações para implementação de um sistema de informações condizente às necessidades da alta administração e dos gerentes envolvidos com projetos. Com base nesse diagnóstico foi estabelecida a tipologia do Escritório a ser implementado, ou seja, a função principal do mesmo será a de dar apoio e gerenciar os diversos projetos da Giben Internacional.

O ambiente organizacional foi avaliado, buscando-se:

A) Analisar o **ambiente interno e externo**, se necessário, para a determinação dos stakeholders.

B) Analisar a estrutura e cultura da organização

C) Observar as estratégias da organização

A) Analisar o ambiente interno e externo

O **ambiente organizacional** da empresa ressalta a necessidade de se entender a relação entre as organizações e os diversos grupos sociais que são afetados pelas suas ações: funcionários, clientes, fornecedores, sindicatos, entidades governamentais, a

comunidade local, dentre outros. A natureza dos laços entre as corporações e esses grupos varia bastante em termos de intensidade, duração e significado. Dentro dessa perspectiva, chamada de modelo dos stakeholders, as organizações têm procurado adequar as suas ações a serviço da sociedade em geral. A identificação e o gerenciamento das demandas desses grupos de interesse (stakeholders) permitem que as ações ou os **projetos** da organização sejam planejados, direcionados e avaliados de acordo com as necessidades do ambiente interno e externo.

B) Analisar a estrutura e a cultura organizacional

A **estrutura da organização** e a sua **cultura** são fatores determinantes no desenvolvimento das ações a serem efetivadas.

A estrutura das organizações vem sendo modificada, passando de um modelo hierárquico – burocrático para um conceito de trabalho em equipe. Essas modificações são visíveis até na elaboração gráfica dos próprios organogramas, os quais deixaram de ser apresentados no tradicional formato de caixas para serem representados em modelos como um centro com raios, um conglomerado, um anel, uma pirâmide invertida ou uma teia de aranha, dentre outras, possibilitando a inter-relação de pessoas, processos e sistemas. No entanto, as características dessas estruturas que efetivamente interessam a implementação de um Escritório de Projetos são aquelas que apontam para a redução de hierarquias, para a valorização das competências múltiplas das pessoas, para a definição de políticas e incentivo ao trabalho com projetos.

A **cultura organizacional** diz respeito às crenças, valores, expectativas, suposições e a maneira como estes são percebidos pelos membros que atuam na empresa. A cultura organizacional representa os padrões de comportamento ou o estilo

de uma instituição que os funcionários, de forma automática incentivam os novos membros a seguir. Assim, ao aprender a lidar com os problemas internos e externos foram sendo construídos valores compartilhados e normas de comportamento que determinam a estratégia, os objetivos e o modo de agir da organização.

A compreensão da **cultura organizacional** permite que se estabeleçam relações entre as crenças, valores, expectativas e normas já estabelecidas e o que será proposto no momento da implementação do Escritório de Projetos.

C) Observar as estratégias da organização

A **estratégia** determina os rumos e ações da organização. Nesse sentido, Krogh, Roos e Slocum (1994) sugerem a existência de dois tipos de estratégia: sobrevivência e avanço. As estratégias de sobrevivência asseguram a rentabilidade da empresa no presente. Esse tipo de estratégia acentua os pontos fortes e atenua os pontos fracos da atual base de recursos e de conhecimento. O propósito delas é tirar proveito das oportunidades de negócios e neutralizar as ameaças do ambiente.

As estratégias de avanço constroem a rentabilidade da empresa no futuro. Elas reforçam os pontos fortes e tentam neutralizar os pontos fracos na futura base de recursos e de conhecimento. O propósito delas é tirar proveito das futuras oportunidades e neutralizar os efeitos de futuras ameaças do ambiente.

O tipo de estratégia que a Giben Internacional vai adotar depende das características do produto, dos concorrentes e dos clientes. Em geral o equilíbrio entre as estratégias de avanço e sobrevivência vai permitir que a Giben se prepare para mudanças inesperadas e para a revisão de seus produtos, serviços, competências e conhecimentos.

A **estratégia da Giben Internacional** normalmente não resulta em qualquer ação imediata e é usada para gerar projetos estratégicos, indicando os objetivos que a empresa está tentando alcançar.

Após a avaliação do ambiente interno e externo, incluindo os stakeholders, a estrutura, a filosofia e a cultura organizacional é possível iniciar o planejamento para implementação do Escritório de Projetos.

Para a implementação é necessário:

- Elaborar o Projeto de Instalação do Escritório
- Implantação do Escritório de Projetos
- Validação e acompanhamento da proposta

A **primeira fase** compreende a elaboração do projeto de instalação do Escritório. Aqui devem ser descritos os objetivos do Escritório, a infra-estrutura necessária (equipamentos, pessoal), custos envolvidos e resultados esperados.

De maneira geral para o Escritório Giben Internacional são necessários os recursos humanos e materiais.

A) Recursos Humanos

- A designação de um gerente de projetos
- A indicação de um coordenador em cada uma das filiais
- A contratação de um analista de informações
- A contratação de uma secretária

B) Recursos Materiais

- Disponibilização de espaço físico para o pessoal do Escritório
- Computadores com software para o gerenciamento dos projetos

- Estabelecimento da infra-estrutura de comunicação com especial atenção para a criação de um espaço na Intranet específico para os envolvidos com o Escritório
- Instalação de uma biblioteca
- Estabelecimento dos padrões e métodos a serem seguidos pela Holding em relação aos projetos (política de qualidade, os planos de cada projeto, normas a serem seguidas: ISO e ABNT)

A **segunda etapa** compreende a implementação e acompanhamento da proposta do Escritório de Projetos. Assim, nessa fase são necessárias as seguintes ações:

- Apresentação do Projeto de Instalação à alta administração
- Escolha do ambiente para implantação e validação (Giben do Brasil)
- Análise das condições para implementação
- Apresentação dos resultados dessas condições à alta administração
- Escolha das estratégias consensuais de ação para inclusões, ajustes e modificações.

C) Validação da proposta

A apresentação da proposta à alta administração deve ser feita em dois momentos e de duas formas. Num primeiro momento deve ser disponibilizado o Projeto de Instalação do Escritório para leitura. A discussão e esclarecimento do documento apresentado devem ser feitos em reunião com os membros da alta direção, os coordenadores de projetos de cada uma das filiais e o Gerente do Escritório. Com a aprovação procede-se a escolha do ambiente (Giben Internacional ou Giben do Brasil)

para a implementação como projeto piloto, levando-se em consideração os requisitos especificados na proposta. Após a implementação e acompanhamento sistemático, os resultados novamente devem ser apresentados à alta administração e aos envolvidos, para que em conjunto possam ser definidas as estratégias para consolidação da proposta do Escritório de Projetos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de criação de novos produtos, processos e serviços nas organizações, por meio do gerenciamento de projetos, permite o reconhecimento, a utilização e a otimização pela Alta Administração, dos recursos tangíveis e intangíveis nas diversas fases dos projetos empreendidos pela empresa.

O presente estudo, por meio da proposição de criação de um Escritório de Projetos, pretendeu contribuir para a sistematização do processo de criação de conhecimento, materializado nos projetos de uma organização.

Dessa forma, procurou-se atingir o objetivo geral da pesquisa que era a elaboração de uma proposta de implementação de um Escritório de Projetos, no contexto do planejamento estratégico da Giben Internacional. Salienta-se que existiu a permanente consciência de que o gerenciamento de projetos é possível quando há, por parte da alta administração a preocupação com a mudança na estrutura e filosofia da organização, com a capacitação das pessoas e com a disponibilização de recursos para tal fim.

É importante ressaltar que se presumia, inicialmente, que o planejamento estratégico da organização analisada estava em consonância com uma política de valorização do trabalho por projetos. No entanto, verificou-se, a partir dos resultados obtidos no diagnóstico, que em momento algum existe a formalização de princípios norteadores para o gerenciamento ou a criação de um Escritório de Projetos.

A proposta ora apresentada contribui para:

- O estabelecimento de uma política de gerenciamento de projetos na empresa estudada, reforçando a necessidade de sistematização do processo de criação de conhecimento;

- A aplicação da proposta em outras organizações, observando-se o contexto de cada uma;
- O alinhamento do planejamento estratégico e a política de projetos da organização.

O possível mérito desse trabalho foi de procurar analisar um ambiente organizacional e a partir dessa análise propor a implementação de um Escritório de Projetos, consoante às necessidades de gerenciamento de projetos e o contexto estratégico da empresa.

Finalmente, acredita-se que outras pesquisas podem e devem ser feitas a partir do tema Escritórios de Projetos. Faz-se necessário, por exemplo, um estudo mais detalhado do planejamento estratégico e a partir desse, a avaliação das necessidades de novos projetos, bem como a criação de uma estrutura dentro da organização para o gerenciamento dos mesmos. Outro ponto importante seria a análise aprofundada da estrutura e filosofia da organização e as adequações necessárias para o trabalho por projetos.

Os pontos aqui levantados são questões que surgiram durante a realização deste trabalho e podem contribuir para futuras pesquisas ou reflexões na área de gerenciamento de projetos.

REFERÊNCIAS

- AMBONI, N. **O caso Cecrisa SA: uma aprendizagem que deu certo.** Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina/Centro Tecnológico. (Tese de doutorado), 1977.
- ARCHIBALD, Russel, D. **Managing high-technology programs and projects.** 2. ed. New York: John Wiley & Sons, 1992.
- BRUYNE, P. et al. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais.** Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.
- CASEY, William; PECK, Wendi. Choosing the right PMO setup. **PM Network**, v. 15, n. 2, feb. 2001.
- CLELAND, David L. ; IRELAND, Lewis R. **Gerência de projetos.** Rio de Janeiro: R&A Ed., 2002.
- CRAWFORD, J. Kent. Making a place for success. **Project Management Best Practices Report**, jun. 2000.
- CRAWFORD, J. Kent. **The strategic Project Office: business Case and Implementation Strategy**, PM Solutions, 2001.
- COIMBRA, José Antônio Corrêa. **A utilização do planejamento estratégico na Eletronorte: uma visão processual.** Florianópolis: UFSC, 2002. (Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção).
- DISMORE, Paul C. **Gerencia de programas e projetos.** São Paulo: Pini, 1992.
- FRAME, J. Davidson. **Managing projects in organizations.** São Francisco, 1995.
- GODOY, A.S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v.35, n.2, p.57-63, abr./mar. 1995.
- KATE, Belzer. **Program Office: an Enterprise View**, 2000.
- KERZNER, Harold. **Gestão de projetos: as melhores práticas.** Porto Alegre: Bookman, 2002.
- LIMMER, Carl V. **Planejamento, orçamento e controle de projetos e obras.** Rio de Janeiro: LTC, 1997.
- MARCH, J.G., SIMON. H. A. – **Teoria das Organizações.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1967.

MARCH, J.G., SIMON, H. A. – **Teoria das Organizações**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1967.

MARCH, J. G., SIMON, H. A. **Organizations**. New York: Wiley, 1958.

MARCH, J.G., OLSEN, J. P. **Ambiguity and choice in organizations**. Bergen, Norway:Universitets forlaget, 1976.

MEREDITH, Jack R. ; MANTEL, Samuel J. **Project management: a managerial approach**. New York: John Wiley & Sons, 1985.

MINTZBERG, H. et al. **The strategic process: concepts, contexts, cases**. 3. ed. New Jersey : Printice Hall, 1996.

NICHOLAS, John M. **Managing business and engineering projects: concepts and implementation**. Nova Jersey: Printice –Hall, 1990.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

PMI: a guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide). Project Management Institute, 2000.

PRADO, Darci. **Gerenciamento de projetos nas organizações**. 2. ed. São Paulo: EDG, 2003.

STEWART, Thomas H. The corporate jungle spawns a new species. **Fortune Magazine**, jul. 1995.

TRIVINOS, A. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VALERIANO, Dalton L. **Gerenciamento estratégico e administração por projetos**. São Paulo:Makron Books, 2001.

VARGAS, Ricardo. **Gerenciamento de projetos**. 5. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2003.

VERZUH, Eric. **Gestão de projetos: MBA compacto**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.