

ROGÉRIO ZAMPARONI

**APLICAÇÃO DO CONCEITO DE ESCRITÓRIO DE
GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM SOCIEDADES DE
PROPÓSITO ESPECÍFICO**

**Monografia apresentada como requisito
parcial para obtenção do título
especialista em administração, Curso de
MBA em Gerenciamento de Projetos,
Universidade Federal do Paraná.**

**Orientador: Prof. Sérgio
Bulgacov, Ph.D.**

Co-orientador: Vendolino Fischer.

CURITIBA

2004

Aos meus pais
Nelson e Vera Lúcia

AGRADECIMENTOS

Aos professores do curso de MBA em Gerenciamento de Projetos do CEPPAD da Universidade Federal do Paraná por terem colaborado alicerçando os conhecimentos que desencadearam este trabalho.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Construção Civil do Paraná (PPGCC - UFPR), especialmente os professores Mauro Lacerda, Sérgio Scheer, Aguinaldo Santos e Ricardo Mendes Jr., que souberam colocar os obstáculos certos nos momentos adequados sempre me estimulando a superá-los.

Aos colegas de trabalho que me apoiaram e se dedicaram a longas discussões conceituais.

Aos respondentes da pesquisa por terem concedido suas opiniões enriquecendo este trabalho.

Ao meu co-orientador, Vendolino Fischer, pelas inúmeras e longas discussões conceituais durante a elaboração deste trabalho.

A Kely que soube compreender as horas de lazer que troquei pelo trabalho e que sempre me incentivou.

Ao meu pai e minha mãe que sempre fizeram o melhor pela minha formação.

SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS	III
LISTA DE FIGURAS	IV
RESUMO	V
1 INTRODUÇÃO	1
1.1 TEMA E PROBLEMA	1
1.2 OBJETIVOS	3
1.2.1 OBJETIVO GERAL	3
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	3
1.3 JUSTIFICATIVA	4
1.4 LIMITAÇÕES DO TRABALHO.....	5
1.5 DESCRIÇÃO E ORGANIZAÇÃO DOS CAPÍTULOS.....	5
2 A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DAS SOCIEDADES DE PROPÓSITO ESPECÍFICO E O CONCEITO DE ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETO.....	7
2.1 GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....	7
2.2 ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS.....	18
2.3 A SPE – SOCIEDADE DE PROPÓSITO ESPECÍFICO.....	33
2.3.1 O VEÍCULO DAS OPERAÇÕES DE SECURITIZAÇÃO E DE TRANSFERÊNCIA DE ATIVOS – SPE COMO UMA SECURITIZADORA.....	33
2.3.2 O VEÍCULO DE VIABILIZAÇÃO DE PROJETOS DE INVESTIMENTO – A SPE COMO UMA CORPORAÇÃO-PROJETO.....	35
2.4 O ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....	42
3 METODOLOGIA.....	56
3.1 LIMITAÇÕES DO MÉTODO.....	58
4 O ESTUDO DE CASO.....	59
4.1 A SPE ELETRO “X” S.A.	59
4.2 A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA SPE ELETRO “X” S.A.	63
4.2.1 COMO A ELETRO “X” S.A. SE APRESENTA FORMALMENTE.....	64
4.2.2 COMO A ELETRO “X” S.A. TRABALHA NA REALIDADE.....	68
4.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS COM A APLICAÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS.....	71
4.3.1 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO.....	72
4.3.2 PRINCIPAIS NECESSIDADES DA SPE PASSÍVEIS DE ATENDIMENTO ATRAVÉS DAS FUNÇÕES TÍPICAS DE UM ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....	74
4.4 ANÁLISE CRÍTICA E PROPOSTA DE RE-ESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL DA ELETRO “X” S.A.....	76
5 RECOMENDAÇÕES E CONCLUSÃO	82
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	86
ANEXO I	88
ANEXO II.....	89

LISTA DE TABELAS

TABELA 1	PROCESSOS DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS DISTRIBUÍDOS POR GRUPOS DE PROCESSOS E ÁREAS DO CONHECIMENTO (CAPÍTULOS 4-12 DO PMBOK) SEGUNDO PMI (2000 P. 38).....	16
TABELA 2	COMPARAÇÃO ENTRE OS SISTEMAS MECÂNICO E ORGÂNICO DE PRÁTICAS ADMINISTRATIVAS (ADAPTADO DE BEDEIAN (1991 P.324) APUD. PINTO (2002 P.47) COM BASE EM MINTZBERG (1995 P. 32-51)	19
TABELA 3	RESUMO DAS CINCO CONFIGURAÇÕES ESTRUTURAIS DE MINTZBERG (1995)	28
TABELA 4	COMPARAÇÃO ENTRE AS VANTAGENS DA ESTRUTURA FUNCIONAL PURA COM AS DA POR PROJETO PURA (ADAPTADA DE VASCONCELOS 1986 P. 40)..	31
TABELA 5	CRITÉRIOS DE PONDERAÇÃO PARA AVALIAÇÃO DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO RESPONDIDOS NO ANEXO I	57
TABELA 6	PARÂMETROS PARA DELINEAR SUGERIDOS POR MINTZBERG (1995)	78
TABELA 7	COMPARAÇÃO ENTRE AS CARACTERÍSTICAS TEÓRICAS DAS ESTRUTURAS FORMAL E PROPOSTA	81

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1	FASES DE UM PROJETO (EMPREENHIMENTO) (LIMMER 1997 P. 11).....	11
FIGURA 2	LIGAÇÃO ENTRE OS GRUPOS DE PROCESSOS DENTRO DE UMA FASE (OU PROJETO) (PMI, 2000 P.31)	14
FIGURA 3	AS CINCO PARTES DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DE MINTZBERG (1995).....	20
FIGURA 4	FORÇAS PARA CONFIGURAR A ESTRUTURA	29
FIGURA 5	CONTÍNUO DOS INSTRUMENTOS DE INTERLIGAÇÃO DE GALBRAITH (1971)..	30
FIGURA 6	ESTRUTURA LEGAL GENÉRICA PARA A OPERAÇÃO DE SECURITIZAÇÃO (ADAPTADO DE GAGGINI 2003 P. 32)	34
FIGURA 7	ESTRUTURA DE UM ESCRITÓRIO DE PROJETOS AUTÔNOMO – A SPE COMO UMA CORPORAÇÃO-PROJETO (ADAPTADO DE DINSMORE 1999 P. 78).....	38
FIGURA 8	ESTRUTURA LEGAL DO PROJECT FINANCE PARA O SETOR ELÉTRICO BRASILEIRO (ADAPTADO DE BONOMI E MALVESSI 2002 P. 78).....	40
FIGURA 9	OS TRÊS NÍVEIS DE ESCRITÓRIO DE PROJETOS SEGUNDO CRAWFORD (2001 P. 6).....	49
FIGURA 10	ARRANJO FÍSICO DO COMPLEXO ENERGÉTICO “XPTO”	60
FIGURA 11	WBS DO PROGRAMA COMPLEXO ENERGÉTICO “XPTO”	61
FIGURA 12	CLASSIFICAÇÃO DOS PRINCIPAIS STAKEHOLDERS DA ELETRO “X” – ESTRUTURA DE CONTRATOS.....	63
FIGURA 13	ORGANOGRAMA FORMAL DA ELETRO “X” S.A.....	65
FIGURA 14	REPRESENTAÇÃO DO ORGANOGRAMA FORMAL DA ELETRO “X” S.A.	65
FIGURA 15	APLICAÇÃO DA FIGURA DE MINTZBERG AO ORGANOGRAMA DA ELETRO “X” S.A.	66
FIGURA 16	ORGANOGRAMA INFORMAL DAS RELAÇÕES DA ELETRO "X" S.A. – COMO ELA TRABALHA NA REALIDADE	70
FIGURA 17	APLICAÇÃO DA FIGURA DE MINTZBERG AO ORGANOGRAMA INFORMAL DA ELETRO “X” S.A.	71
FIGURA 18	SINTETIZAÇÃO DAS RESPOSTAS SOBRE A SITUAÇÃO ATUAL DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DA ELETRO “X” S.A.	72
FIGURA 19	SINTETIZAÇÃO DAS OPÇÕES ESCOLHIDAS PELOS DIRETORES COMO FUNÇÕES MAIS IMPORTANTES QUE UM PROJECT OFFICE NA ELETRO “X” S.A. DEVERIA DESEMPENHAR	75
FIGURA 20	APLICAÇÃO DA FIGURA DE MINTZBERG A PROPOSTA DE RE-ESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL DA ELETRO “X” S.A.	79
FIGURA 21	ORGANOGRAMA FORMAL PROPOSTO PARA A ELETRO "X" S.A.....	79

RESUMO

A falta de recursos do Estado impulsionou a adoção de um modelo desestatizante e, mais recentemente, de parcerias público-privadas (PPP) para a implantação de projetos de infra-estrutura no Brasil. Em ambos os modelos, comumente utiliza-se a sociedade de propósito específico - SPE para gerenciar a implementação do projeto licitado, operá-lo e, após um prazo determinado, transferi-lo ao poder concedente. Muita importância tem sido dada às metodologias de gerenciamento de projetos e mais recentemente ao conceito de escritório de gerenciamento de projetos - EGP. Este trabalho apresenta um estudo de caso sobre a aplicabilidade do conceito de EGP à estrutura organizacional de uma SPE.

Palavras-chave: sociedade de propósito específico, escritório de gerenciamento de projetos, estrutura organizacional.

INTRODUÇÃO

Neste primeiro capítulo, apresenta-se o tema e o problema do trabalho, seus objetivos e justificativa, além da descrição e organização dos capítulos.

1.1 TEMA E PROBLEMA

Nas décadas de 60 a 80 os investimentos em projetos de infra-estrutura no Brasil foram, eminentemente, de responsabilidade do Estado. No entanto, a sua capacidade de continuar promovendo investimentos intensivos em capital se reduziu a ponto de cair a um patamar inédito de 14% do PIB no início da década de 90 (RIGOLON e PICCININI, 1997 p.11). O acirramento da crise econômica do país levou o governo federal, na época Fernando Collor de Melo (90-92), a lançar o PND – Plano Nacional de Desestatização.

Ainda na década de 90, o governo Fernando Henrique Cardoso (1995-2002), com o advento das leis nº 8.987/95 e 9.074/95 e a posterior criação de agências reguladoras setoriais, tornou possível a realização de leilões de concessão para usos do bem público que viriam a outorgar à iniciativa privada projetos financeiramente auto-sustentáveis. Esses projetos privatizados suscitaram o uso de alternativas de financiamento para o setor de infra-estrutura, introduzindo no país a modalidade de *Project Finance*¹.

Uma das características que distingue o *Project Finance* das demais modalidades de financiamento é a concessão de crédito a uma entidade jurídica que segrega os riscos da operação, razão de existir das Sociedades de Propósito Específico – SPE. As SPE são normalmente constituídas sob a forma de sociedades por ações

¹ *Project Finance* é uma forma de engenharia/colaboração financeira sustentada contratualmente pelo fluxo de caixa de um projeto, servindo como garantia à referida colaboração os ativos desse projeto a serem adquiridos e os valores recebíveis ao longo do projeto. (Borges 2002 p2 em “Covenants” Rev1 106 de 06/02/02 – www.bndes.gov.br).

(S.A.), apesar de seu custo operacional ser maior que o das sociedades limitadas, este tipo de sociedade é escolhido por conta da facilidade de acesso ao mercado de capitais e, portanto aumentam as chances de captação de recursos financeiros (Bonomi, 2002 p. 76).

O projeto de lei nº 2.546/03 do governo Lula (2003-) que tramita no senado legisla sobre as parcerias público-privadas (PPPs) e estabelece em seu art 10º item III alínea “c” que o edital de licitação poderá exigir:

“como condição para celebração do contrato, que o licitante vencedor constitua **sociedade de propósito específico** [grifo do autor] para implantar ou gerir seu objeto ...”.

Tanto no modelo de concessão de projetos financeiramente auto-sustentáveis (independentes de auxílio financeiro do Governo) quanto na proposta de PPP, a SPE é escolhida como ente fundamental para separar os riscos da empresa-mãe dos riscos do projeto. No Brasil, em ambos os modelos, comumente utiliza-se a SPE para gerenciar a implementação do projeto licitado, operá-lo e, após um prazo determinado, transferi-lo ao poder concedente. Por se tratar geralmente de uma sociedade anônima, é comum a SPE ser constituída juridicamente pela associação de empresas que juntas celebram acordos do tipo *joint venture*².

A SPE, na forma de uma entidade-projeto, contrata seu próprio quadro funcional, equipe de projeto, que será responsável pelo gerenciamento da implantação do objeto licitado, além de providenciar uma estrutura gerencial e processo de tomada de decisão próprios (Finnerty, 1998 p.78). Isto caracteriza outra responsabilidade da SPE, o de compor internamente uma estrutura organizacional que favoreça o gerenciamento do projeto, apesar dos diversos valores e culturas, muitas vezes conflitantes, herdados de suas empresas-mãe.

² *Joint Venture* é qualquer tipo de acordo de cooperação entre duas ou mais companhias independentes, e que administram uma terceira entidade organizacionalmente separada das empresas-mãe (Buchel et al, 1998 p12 apud Flávia, 2001 p.18).

A busca da melhor estrutura para a SPE gerenciar seu projeto leva a idealização de que todas suas decisões internas sejam tomadas privilegiando o gerenciamento do projeto como um todo, um sistema. Tal idealização deve permear todas as partes da SPE, o que, segundo Dismore (1999 p 76), caracterizaria uma abordagem de gerenciamento por projetos. Ainda segundo Dinsmore, é necessário à criação de um “lar” para o gerenciamento de projetos a fim de se apoiar, influenciar e direcionar os esforços de gerenciamento de projetos. Dismore utiliza-se da expressão Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) para denominar este “lar”.

Assim sendo, pode-se perguntar, como o conceito de Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) pode ser aplicado na estruturação organizacional de uma Sociedade de Propósito Específico (SPE) para fins de implantação de projetos de infra-estrutura no Brasil?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Caracterizar o conceito de Escritório de Gerenciamento de Projetos e como este pode ser aplicado na estruturação organizacional de uma Sociedade de Propósito Específico (SPE) para fins de implantação de projetos de infra-estrutura no Brasil.

1.2.2 Objetivos Específicos

- i.* Caracterizar as possibilidades de estruturação de SPE, observando os aspectos críticos e os seus fatores de sucesso
- ii.* Delinear os aspectos do conceito, do planejamento e da implementação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos
- iii.* Propor recomendações para empresas que venham a constituir SPE com o objetivo de implantar projetos de infra-estrutura no Brasil

1.3 JUSTIFICATIVA

É cada vez mais crescente a demanda por infra-estrutura no Brasil. A falta de recursos do Estado impulsionou a adoção de um modelo desestatizante ou, mais recentemente, de parcerias público-privadas (PPP). Os investidores privados geralmente buscam a viabilização destes empreendimentos, intensivos em capital, através de *Project Finance*. A estruturação de um *Project Finance*, para implantação de um empreendimento, se utiliza, geralmente, de uma unidade econômica com fins específicos – SPE. Os financiadores (*lenders*) se baseiam, como fonte para repagamento de seus empréstimos, nos ganhos econômicos e financeiros do empreendimento pelo conceito de fluxo de caixa, o qual é gerido pela SPE. Os contratos geradores de receita celebrados pela SPE, por suas abrangências, mais que os ativos do empreendimento, se constituem como a verdadeira garantia colateral dos *lenders*.

Toda esta estruturação requer a utilização de ampla gama de instrumentos financeiros, comerciais e legais para mitigação de riscos e um rigoroso controle sobre os fluxos financeiros. Deve-se reduzir, ao mínimo possível, os conflitos de interesses dos *stakeholders*³, visando alinhar seus objetivos com os do projeto. Para que haja o aceite dos *lenders* a premissa básica é que a SPE, em última instância os seus *sponsors*, mostre capacidade de gerir a implantação do empreendimento, inclusive arcando com os possíveis desvios orçamentários (*overruns*). Pela complexidade desta estruturação faz-se necessário que a SPE utilize uma metodologia eficaz, garantindo governança corporativa suficiente para atrair financiadores, confortar seus sócios (*sponsors*) e gerenciar a implantação do projeto com competência e segurança.

Para tanto, a SPE utiliza-se de uma equipe de projeto própria que será

³ A tradução mais aceita para *stakeholders* numa das maiores comunidades virtuais de gerenciamento de projetos brasileira, a “e-Plan” (<http://br.groups.yahoo.com/group/planejamento/>) com ~1500 membros em maio/2004, é “intervenientes”, significando todas as pessoas ou grupo de pessoas, físicas ou jurídicas, que possam exercer influência positiva ou negativa sobre um projeto ou organização.

responsável pelo gerenciamento do seu projeto. A SPE, desta forma, pode ser vista como um escritório de gerenciamento de projetos autônomo (EGPA). Cabe ao EGPA o desafio de se organizar internamente a fim de obter sucesso na implantação de seu projeto.

Existem várias formas de se estruturar um EGP atribuindo-lhe diversos níveis de responsabilidade, desde simples centro de reporte de informações, passando pela gestão de *stakeholders* indo até a modalidade de escritório de projetos autônomo (EGPA), o qual se responsabiliza totalmente pelo sucesso da implantação do empreendimento.

Assim sendo, o estudo do conceito, organização, planejamento e implementação de um EGP se torna relevante para a implantação de projetos alavancados via *Project Finance*, mais especificamente, à estruturação organizacional interna de uma SPE.

1.4 LIMITAÇÕES DO TRABALHO

O autor atribui como principal limitação para a elaboração deste trabalho a falta de bibliografia sobre as sociedades de propósitos específicos, as SPE, e mais especificamente sobre a estruturação organizacional destas sociedades.

1.5 DESCRIÇÃO E ORGANIZAÇÃO DOS CAPÍTULOS

O capítulo 2 faz uma revisão bibliográfica e aborda os conceitos básicos de Gerenciamento de Projetos e Estruturas Organizacionais e apresenta o conceito de Sociedade de Propósito Específico e de Escritório de Gerenciamento de Projetos. O capítulo 3 apresenta a metodologia utilizada neste trabalho. O capítulo 4 apresenta a Sociedade de Propósito Específico – SPE, objeto do estudo de caso deste trabalho, contemplando os resultados obtidos sobre a análise dos seus aspectos organizacionais, a aplicação do questionário aos principais dirigentes, bem como realiza uma análise crítica baseada nos conceitos teórico-empíricos apresentados no capítulo 2 fornece. O

capítulo 5 apresenta as conclusões obtidas e fornece recomendações de temas para trabalhos futuros.

2 A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DAS SOCIEDADES DE PROPÓSITO ESPECÍFICO E O CONCEITO DE ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETO

O objetivo deste capítulo 2 é apresentar o conceito de Sociedade de Propósito Específico e de Escritório de Gerenciamento de Projetos, bem como, os conceitos básicos de Gerenciamento de Projetos e Estruturas Organizacionais.

2.1 GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Antes de se definir gerenciamento de projetos, faz-se necessário buscar na literatura o significado de projeto. Existem várias definições para projeto. Executando-se uma revisão na bibliografia relacionada ao tema pode-se constatar que há uma convergência de idéias sobre o seu conceito. Podem-se encontrar definições curtas e outras mais elaboradas, mas todas enfatizam alguns elementos essenciais para definir um projeto.

O PMI (2000 p. 4-6) definiu projeto como sendo “um empreendimento temporário que tem por finalidade criar um produto ou serviço único”. Para o PMI um projeto é único por que produz um resultado com alguma distinção em relação a qualquer outro produto ou serviço anteriormente realizado e é temporário por que todo projeto possui início e fim bem definidos. O PMI afirma que projeto é diferente de operação, pois esta se caracteriza por um trabalho realizado de forma contínua e repetitiva sem um fim bem determinado. Ainda pelas definições do PMI, um projeto é elaborado de forma progressiva, isto significa que um projeto se desenvolve ou avança em etapas.

Para Vargas (2003, p. 5) um projeto é:

“um empreendimento não repetitivo, caracterizado por uma seqüência clara e lógica de eventos, com início, meio e fim, que se destina a atingir um objetivo claro e definido, sendo conduzido por pessoas dentro de parâmetros predefinidos de tempo, custo, recursos envolvidos e qualidade”.

Kerzner (2003 p. 2) definiu projeto como sendo uma série de atividades e tarefas que:

“...possuem um objetivo específico para serem completadas com certas especificações; possuem datas de início e fim definidas; possuem recursos financeiros limitados (quando aplicável); consomem recursos humanos e não-humanos (i.e., dinheiro, pessoas, equipamentos) e são multifuncionais (i.e. são transversais às linhas funcionais).”

Limmer (1997 p. 9) em uma de suas definições afirma que projeto é “um conjunto de realizações físicas, compreendendo desde a concepção inicial de uma idéia até sua concretização, traduzidas por um empreendimento em operação ou pronto para funcionar”.

Segundo Limmer (1997 p. 9) um projeto é composto de partes inter-relacionadas, interagentes e interdependentes, podendo assim ser classificado como um sistema. O todo, ou seja, o projeto, é um sistema decomponível em partes ou subsistemas e, ainda, pertencente a um supersistema evidenciando assim sua estrutura analítica.

Um grupo de projetos gerenciados de maneira coordenada a fim de se obter benefícios não atingíveis através do gerenciamento isolado de cada um deles define, segundo o PMI (2000 p. 10), um programa.

O PMI (2000 p. 10), define também que os projetos podem ser subdivididos em parte menores mais gerenciáveis e a estas denominou de subprojetos. Os subprojetos freqüentemente são contratados de uma organização externa ou de uma outra unidade funcional.

Abordado o que vem a ser um projeto pode-se então definir o significado de gerenciamento de projetos. Para o PMI (2000 p. 6) gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto, de modo a atingir os requisitos do projeto. O PMI define ainda que o gerenciamento de projetos é realizado através de cinco grupos de processos: iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento. A equipe do projeto gerencia o

trabalho do projeto. Este trabalho geralmente envolve o equilíbrio entre as demandas de escopo, prazo, custo, risco e qualidade. Envolve ainda o gerenciamento das diferentes expectativas e necessidades dos intervenientes (*stakeholders*), bem como a identificação dos requisitos do projeto.

Gerenciar projetos para Kerzner (2003 p. 3) envolve planejar e monitorar o projeto, assim se inclui em:

“... ”

- Planejar o projeto
 - Definir o trabalho necessário no projeto
 - Definir a qualidade e quantidade do trabalho
 - Definir as necessidades de recursos
- Monitorar o projeto
 - Controlar o progresso do projeto
 - Comparar os resultados atuais com os pré-determinados
 - Analisar impactos
 - Fazer ajustes

...”

Para Kerzner (2003 p. 4) gerenciamento de projetos é:

“... planejar, organizar, direcionar, e controlar os recursos da companhia para um objetivo relativamente de curto-prazo que tenha sido estabelecido a fim de completar metas e objetivos específicos. Mais ainda, gerenciamento de projetos utiliza a abordagem de sistemas para o gerenciamento de pessoas da linha funcional (a hierarquia vertical) que se encontram alocadas a um projeto específico (a hierarquia horizontal). ”

Pelas definições acima, em contraposição ao gerenciamento de projetos, no gerenciamento tradicional das organizações ou gerenciamento das operações, tem-se a linha intermediária, ou seja, a gerência, buscando gerenciar uma organização instituída para operar indefinidamente, com procedimentos operacionais bem estabelecidos, e caracterizada por regras concernentes à autoridade, cadeia de comando, alcance do controle, fluxo de informações vertical, com produtos bem definidos, executados por

equipes bem definidas e estáveis, onde os gerentes se moldam a tais características para poder desempenhar sua função (Mintzberg, 1995 p. 32-51). Neste caso, podemos dizer que são administrados processos conhecidos e repetitivos, com o intuito de atingir metas de lucro, receita, *market-share*, etc... que podem se alterar durante o período de existência da organização.

Por outro lado, pela definição de Kerzner (2003) transcrita acima, no gerenciamento de projetos, tem-se um grupo de profissionais, técnicos e funcionários provenientes de diversas áreas funcionais, da própria organização a qual o projeto está vinculado ou até de outras parceiras externas, gerando uma forma de organização multidisciplinar temporária instituída unicamente para desenvolver e atingir um determinado objetivo, meta ou propósito único, claramente definido ou específico.

A principal diferença entre as duas formas de gerenciamento está no fato de que no gerenciamento de projetos os objetivos são específicos, normalmente muito claramente definidos, e que, uma vez atingidos, implicam no fim da estrutura de pessoas constituída para desenvolver o projeto.

O PMI (2000 p. 11) afirma que a implantação de um projeto, pela sua característica de ser único e temporário, envolve um certo grau de incerteza. Sendo assim, o PMI prossegue afirmando, que é usual dividir um projeto em fases para melhor gerenciá-lo. A coletividade destas fases caracteriza, segundo o PMI, o ciclo de vida do projeto.

Vale ressaltar que o ciclo de vida do projeto é uma fase ou estágio do ciclo de vida do produto que é gerado por ele (PMI 2000 p. 12). Pelas definições de projeto tem-se que o ciclo de vida do projeto termina quando o seu produto resultante é colocado em plena operação ou utilização.

Assim o ciclo de vida de um produto proveniente da implantação de um projeto de engenharia pode ser melhor compreendido através da proposição feita por Limmer (1997 p. 11) para o conjunto de fases de um empreendimento as quais estão representadas na a seguir:

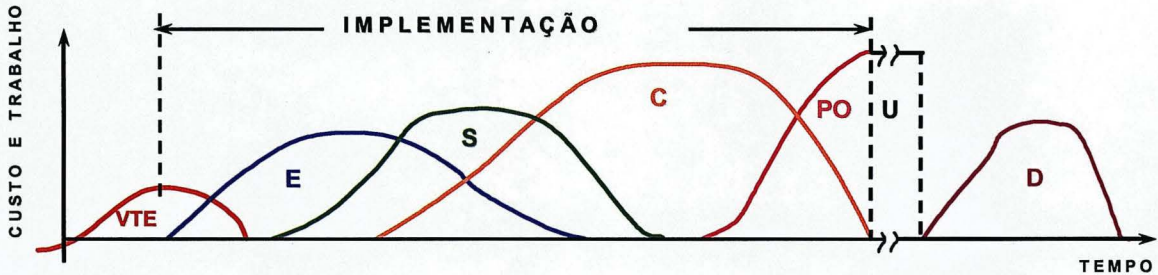


Figura 1 - Fases de um projeto (empreendimento) (Limmer 1997 p. 11)

Limmer (1997 p. 10) define tais fases como sendo:

- VTE – Viabilidade Técnico-Econômica: fase de avaliação da exequibilidade do projeto, levando-se em consideração os recursos tecnológicos disponíveis e a relação custo-benefício a ser obtida na fase de utilização do produto resultante. Desenvolve-se nesta fase o modelo preliminar do projeto (empreendimento) a ser executado.
- Implementação: refere-se à materialização do modelo preliminar definido na fase anterior. O produto do projeto é entregue em plenas condições de uso ou operação.
 - E – Engenharização: detalhamento, ao máximo, dos elementos componentes do projeto (empreendimento) constantes do modelo preliminar, suas formas, dimensões e padrões de qualidade. No caso de projetos de construção de obras trata-se de definir em uma primeira subfase o Projeto Básico de Engenharia e em uma segunda subfase o Projeto Detalhado Executivo.
 - S – Suprimento: abrange a aquisição dos materiais e equipamentos necessários à materialização do projeto (empreendimento), o controle de qualidade e a logística da entrega destes no local da execução.
 - C – Construção: materialização do projeto elaborado na fase de engenharização. Nesta fase são aplicados os materiais e

montados dos equipamentos adquiridos na fase de suprimento.

- PO – Pré-Operação (e Testes): fase marcada pelo início do funcionamento do produto implementado. Nesta fase se realizam os testes de funcionamento do produto e a sua “colocação em marcha”.
- U – Utilização: ou operação, fase em que o produto implementado é utilizado. Nesta fase o produto necessitará também de manutenção para que continue desempenhando as funções estabelecidas na fase de engenhariação.
- D – Desmantelamento: ou desmobilização/disposição. Nesta fase o produto construído chega ao fim de sua vida útil projetada. Caso se faça necessário o produto deve ser desmantelado ou abandonado e se for prejudicial ao meio ambiente suas partes devem ser acondicionadas para que não o agrida.

Desta forma, na Figura 1, o conjunto de fases compreendidas entre as fronteiras da implementação constituem o ciclo de vida do projeto.

Limmer (1997 p. 10) afirma que estas fases “influenciam-se reciprocamente, criando uma interdependência que deve ser monitorada e cujos desvios em relação ao plano estabelecido devem ser corrigidos, constituindo-se este monitoramento e correção contínuos no gerenciamento de projetos”.

O PMI (2000 p. 11) define cinco grupos de processos de gerenciamento de projetos os quais organizam e descrevem o trabalho do projeto. Tais processos são:

- Iniciação: ocorre no início do projeto/fase e confirma que o projeto, ou a fase seguinte do projeto, de ser iniciado. A iniciação autoriza o comprometimento de recursos da organização para o projeto, ou fase.
- Planejamento: grupo de processos utilizado para elaborar e revisar os documentos de planejamento a serem utilizados no restante do projeto. Os processos seguintes dependem do processo de planejamento para realizarem suas funções. O planejamento deve

abranger todas as áreas do conhecimento do gerenciamento de projetos, bem como levar em consideração o orçamento, a definição de atividades, planejamento do escopo, identificação de riscos, desenvolvimento do cronograma, recrutamento de pessoal, planejamento das aquisições, etc.

- **Execução:** visa colocar os planos do projeto em ação. O gerente do projeto deve, na execução, direcionar os recursos do projeto para o atendimento dos objetivos do mesmo.
- **Controle:** visa analisar e avaliar o desempenho a fim de descobrir se o projeto está progredindo de acordo com o planejado. Caso sejam identificados desvios, aplicam-se medidas corretivas para restabelecer o planejado. Caso torne-se necessário é possível realizar ajustes no plano para realinhar os objetivos almejados.
- **Encerramento:** grupo que visa obter aceitação e aprovação formal da entrega do projeto junto ao cliente (e demais stakeholders quando aplicável), sendo os contratos encerrados. Nesta fase também é reunida toda a documentação do projeto para futuras referências.

Os grupos de processos se inter-relacionam, segundo o PMI (2000 p. 31), conforme a

Figura 2.

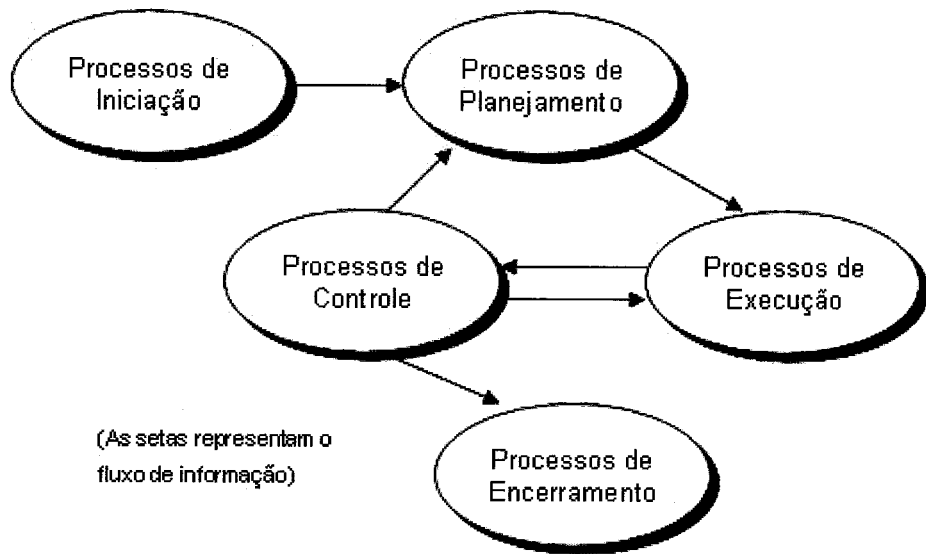


Figura 2 - Ligação entre os Grupos de Processos dentro de uma Fase (ou Projeto) (PMI, 2000 p.31)

O PMI (2000 p. 7) organizou os processos de cada um dos cinco grupos em nove áreas de conhecimento. São elas:

1. Gerenciamento da Integração do Projeto: descreve os processos requeridos para assegurar a coordenação dos demais elementos do projeto.
2. Gerenciamento do Escopo do Projeto: descreve os processos requeridos para assegurar a inclusão de todo o trabalho necessário, e apenas o trabalho necessário, para se entregar o projeto com sucesso.
3. Gerenciamento do Tempo do Projeto: descreve os processos requeridos para assegurar a entrega do projeto no prazo.
4. Gerenciamento dos Custos do Projeto: descreve os processos requeridos para assegurar a entrega do projeto dentro do orçamento autorizado.
5. Gerenciamento da Qualidade do Projeto: descreve os processos requeridos para assegurar que o projeto satisfará as necessidades pelas quais ele foi demandado.
6. Gerenciamento dos Recursos Humanos do Projeto: descreve os processos requeridos para que se faça o mais efetivo uso das pessoas envolvidas

com o projeto.

7. Gerenciamento das Comunicações do Projeto: descreve os processos requeridos para garantir e regular a apropriada geração, coleta, distribuição, armazenamento e descarte final das informações do projeto.
8. Gerenciamento dos Riscos do Projeto: descreve os processos que viabilizam a identificação, análise e resposta aos riscos envolvidos na implementação do projeto.
9. Gerenciamento das Aquisições do Projeto: descreve os processos requeridos para se adquirir bens e serviços fora da organização que desenvolve o projeto.

O PMI (2000 p. 38) define 39 processos distribuídos entre as nove áreas do conhecimento e os cinco grupos do processo segundo a matriz apresentada na Tabela 1.

Após ter-se abordado os principais elementos do gerenciamento de projetos cabe agora uma reflexão sobre os principais fatores críticos de sucesso de um projeto.

Kerzner (2002 p. 43) definiu sucesso em projetos a partir de fatores primários, definição interna da organização, e secundários, ponto de vista do cliente. Para Kerzner um projeto será considerado de sucesso quando:

- Fatores primários (definição interna, da organização): for entregue no prazo, dentro do orçamento, no nível desejado de qualidade, e
- Fatores secundários (definição externa, do cliente): houver aceitação pelo cliente, o cliente concordar com a utilização de seu nome como referência.

TABELA 1 - PROCESSOS DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS DISTRIBUÍDOS POR GRUPOS DE PROCESSOS E ÁREAS DO CONHECIMENTO (CAPÍTULOS 4-12 DO PMBOK) SEGUNDO PMI (2000 P. 38).

Áreas do Conhecimento	Grupos de Processos				
	Iniciação	Planejamento	Execução	Controle	Encerramento
4. Gerenciamento da Integração do Projeto		4.1 Desenvolvimento do Plano do Projeto	4.2 Execução do Plano do Projeto	4.3 Controle de Mudanças Integrado	
5. Gerenciamento do Escopo do Projeto	5.1 Iniciação	5.2 Planejamento do Escopo 5.3 Definição do Escopo		5.4 Verificação do Escopo 5.5 Controle de Mudanças do Escopo	
6. Gerenciamento do Tempo do Projeto		6.1 Definição das Atividades 6.2 Sequenciamento das Atividades 6.3 Estimativa da Duração das Atividades 6.4 Desenvolvimento do Cronograma		6.5 Controle do Cronograma	
7. Gerenciamento do Custo do Projeto		7.1 Planejamento dos Recursos 7.2 Estimativa de Custos 7.3 Orçamentação dos Custos		7.4 Controle dos Custos	
8. Gerenciamento da Qualidade do Projeto		8.1 Planejamento da Qualidade	8.2 Garantia da Qualidade	8.3 Controle da Qualidade	
9. Gerenciamento dos Recursos Humanos do Projeto		9.1 Planejamento Organizacional 9.2 Aquisição da Equipe	9.3 Desenvolvimento do Time		
10. Gerenciamento das Comunicações do Projeto		10.1 Planejamento das Comunicações	10.2 Distribuição da Informação	10.3 Relatório de Performance	10.4 Encerramento Administrativo
11. Gerenciamento dos Riscos do Projeto		11.1 Planejamento do Gerenciamento de Riscos 11.2 Identificação dos Riscos 11.3 Análise Qualitativa dos Riscos 11.4 Análise Quantitativa dos Riscos 11.5 Planejamento de Resposta ao Risco		11.6 Monitoramento e Controle dos Riscos	
12. Gerenciamento das Aquisições do Projeto		12.1 Planejamento das Aquisições 12.2 Planejamento das Solicitações	12.3 Solicitação de Propostas 12.4 Seleção de Propostas 12.5 Administração de Contratos		12.6 Encerramento de Contratos

O sucesso pode ser definido não apenas através dos fatores críticos de sucesso (*Critical Success Factors – CSFs*), mas também dos indicadores-chave de

desempenho (*Key Performance Index – KPIs*), Kerzner (2002 p. 45).

Os *CSFs* típicos, segundo Kerzner (2002 p. 45) estão relacionados ao:

- Cumprimento da programação;
- Atendimento do orçamento;
- Concretização da qualidade;
- Conveniência e oportunidade da assinatura do contrato;
- Cumprimento do processo de controle da mudança;
- N° aditivos ao contrato;

Por outro lado os *KPIs* medem a qualidade do processo utilizado para se alcançar os resultados finais. Segundo Kerzner (2002 p. 45) eles são indicadores internos que podem ser revisados periodicamente ao longo do ciclo de vida do projeto. Os *KPIs* típicos, segundo Kerzner, são desenvolvidos a fim de responder as seguintes perguntas:

- A metodologia foi corretamente aplicada?
- Com que frequência?
- Os recursos foram alocados corretamente e utilizados com eficiência?
- Aprendemos alguma lição capaz de nos levar a atualizar nossa metodologia?

Kerzner (2002 p. 46) afirma que as “empresas de excelência em projetos medem o sucesso interna e externamente utilizando *KPIs* e *CSFs*”.

2.2 ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS

Segundo Daft (1999, p. 7), uma organização é uma entidade social interligada com o ambiente externo e dirigida por metas, sendo projetada como sistemas de atividades deliberadamente estruturados e coordenados.

A estrutura organizacional de uma organização é mais bem representada pelo seu organograma. No obstante a este, Mintzberg (1995, p. 10) define a estrutura organizacional como “a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e como é feita a coordenação entre essas tarefas”.

Pode-se dizer que os administradores estruturam e administram, deliberadamente, os recursos da organização com o objetivo de alcançar seus propósitos. Apesar disso a organização não existe sem se relacionar com seus clientes, fornecedores, acionista, concorrentes, enfim, de maneira geral, com todos os seus *stakeholders* (Daft, 1999 p. 7).

Desta forma, cabe aos administradores a tarefa de definir a configuração desta estrutura organizacional objetivando adequá-la às estratégias e garantir um alto nível de eficácia. Segundo Daft (1999, p. 356), o ponto de partida para a definição da estrutura organizacional é a “estratégia, que é um conjunto atual de planos, decisões e objetivos adotados para alcançar as metas da organização”. Daft segue definindo que a implementação da estratégia é “a utilização de ferramentas gerenciais e organizacionais no direcionamento e alocação de recursos para cumprir os objetivos estratégicos”, ou seja, é a administração e execução do plano estratégico. Daft defende, ainda, que os conceitos de modelo e projeto das organizações são fundamentais na implementação da estratégia.

Sempre que se aborda o tema das estruturas organizacionais se levanta a discussão acerca da necessidade de padronização ou flexibilização dos trabalhos dentro da estrutura. Assim a Tabela 2, mostra a comparação entre os sistemas de formalização das práticas administrativas, o mecânico/burocrático versus o orgânico.

TABELA 2 COMPARAÇÃO ENTRE OS SISTEMAS MECÂNICO E ORGÂNICO DE PRÁTICAS ADMINISTRATIVAS (ADAPTADO DE BEDEIAN (1991 P.324) APUD. PINTO (2002 P.47) COM BASE EM MINTZBERG (1995 P. 32-51)

Item	Mecânico/Burocrático	Orgânico
1	As tarefas são fragmentadas e altamente especializadas, pouca atenção é dada para o esclarecimento do relacionamento entre as tarefas e os objetivos organizacionais.	As tarefas são mais interdependentes, há ênfase sobre a relevância das tarefas para os objetivos organizacionais.
2	Tarefas tendem a permanecer rigidamente definidas a menos que alteradas formalmente pela alta administração.	As tarefas são continuamente ajustadas e redefinidas através de interações entre os membros organizacionais.
3	Definição rígida de papéis: direitos, obrigações e métodos técnicos são prescritos para cada membro.	Definição genérica de papéis: os membros aceitam responsabilidades genéricas pelo cumprimento de tarefas além daquelas à definição do papel individual.
4	Estrutura de controle, autoridade e comunicação do tipo hierárquico. As sanções derivam do contrato de trabalho entre o funcionário e a organização.	Estrutura de controle, autoridade e comunicação do tipo redes ou constelações de trabalho. As sanções derivam mais do ajustamento mútuo do que das relações contratuais.
5	Assume-se formalmente que as informações relevantes para a direção e a operação da organização devem basear-se na cúpula estratégica.	Não se assume que os líderes são oniscientes; o conhecimento determina onde localizar a tomada de decisões por toda a organização.
6	A comunicação entre superiores e subordinados é principalmente vertical.	A comunicação é tanto vertical quanto horizontal, dependendo de onde reside a informação.
7	A comunicação geralmente assume a forma de instruções e decisões formuladas por superiores. Informações e solicitações são fornecidas pelo núcleo operacional.	A comunicação assume principalmente a forma de informações e de conselhos trocadas multidimensionalmente.
8	Insistência na lealdade para com a organização e na obediência aos superiores, princípio da cadeia de comando.	O compromisso com metas e tarefas organizacionais é mais valorizado que a lealdade e a obediência.
9	Importância e prestígio favorecem a identificação com a organização e seus membros.	Importância e prestígio favorecem a incorporação e a perícia no ambiente organizacional.

Os conceitos descritos na Tabela 2 servirão de base para o entendimento da proposta de Mintzberg (1995) que serão abordados adiante neste trabalho.

Mintzberg (1995 p. 19) sugere um modelo de projeto de organização em cinco partes, representadas conforme o diagrama da Figura 3.

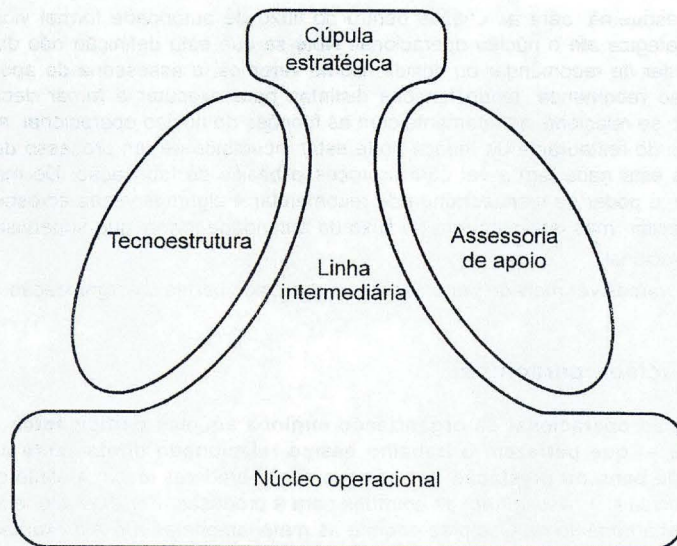


Figura 3 - As cinco partes da estrutura organizacional de Mintzberg (1995)

Além das cinco partes, Mintzberg (1995), estabelece ainda cinco formas puras de se configurar uma estrutura organizacional. Essas cinco formas são definidas a seguir:

1. **Estrutura simples** (p. 158): aplicada geralmente em empresas jovens e/ou pequenas, esta configuração possui uma pequena ou inexistente tecnoestrutura, poucos assessores de apoio, reduzida divisão do trabalho, diferenciação mínima entre unidades e reduzida hierarquia administrativa. Seu comportamento é pouco formalizado, faz uso mínimo do planejamento e de treinamento. O agrupamento é comumente funcional. Especialistas da assessoria de apoio geralmente são contratados externos e não fazem parte do quadro funcional permanente. As decisões mais importantes são tomadas pela cúpula estratégica que não raro é constituída de pouco mais de um único executivo. O principal executivo tende a possuir uma grande amplitude de controle e não é incomum que todos se reportam a ele. A troca de informações é informal entre o

núcleo operacional e o principal executivo. O fluxo de trabalho tende a ser flexível, com os serviços do núcleo operacional sendo relativamente sem especialização e intercambiáveis. A centralização do poder permite rápidas respostas a eventos inesperados e imprevistos. A formulação estratégica é de única responsabilidade do principal executivo e raramente explicitada aos demais. Este processo é pouco analítico e muitas vezes vislumbra uma lacuna de oportunidade. Não raro, é uma representação extrapolada das crenças pessoais e uma extensão da personalidade do principal executivo ou fundador. Exemplos da estrutura simples: a) organização autocrática onde a necessidade pessoal de poder do principal executivo evita a formalização do comportamento como se isto infringisse o seu direito de governar, ele praticamente irá impor a estrutura simples; b) A organização carismática, apesar de produzir o mesmo resultado é formada por um líder que ao invés de impor o poder é presenteado com ele pelos seus seguidores; c) A organização em que o proprietário é o administrador, organização empreendedora, adota a estrutura simples, principalmente por que são jovens e pequenas, já que aquelas que sobrevivem tendem a mudar sua estrutura para burocratizada à medida que crescem e envelhecem, e por que o empreendedor tende a ser autocrático ou algumas vezes carismático. O empreendedor muitas vezes funda uma organização por que já não suportava mais os controles que lhe eram impostos na burocracia onde trabalhava; e d) a organização em crise que tenderá a estrutura simples uma vez que a hostilidade extrema obrigará a tomada de decisões rápidas e centralizadas.

2. **Burocracia mecanizada** (p. 164): esta configuração opera de acordo com os princípios clássicos da administração, é a que mais

se aproxima da primeira descrição de Max Weber. Ocorre em empresas maduras e grandes, o ambiente em que estão inseridas é simples e estável e não é seguidora de modismos. A tecnoestrutura é a principal parte da organização, havendo uma nítida distinção entre o que é linha e o que é assessoria, portanto a estrutura administrativa é fortemente elaborada possuindo inúmeras pessoas. Seu principal mecanismo de controle é a padronização de processos de trabalho, notadamente, as organizações deste tipo possuem uma obsessão por controles. A organização é altamente especializada, as tarefas operacionais são rotinizadas, os procedimentos do núcleo operacional são altamente padronizados, mas apesar disso investem pouco em treinamento e doutrinação (cultura). Proliferam-se as normas, regulamentos e as comunicações formais através da organização. O núcleo operacional é de grandes dimensões e confia-se a base funcional o agrupamento de tarefas. No entanto, o poder é relativamente centralizado na cúpula estratégica para as tomadas de decisão. A cúpula estratégica consome grande parte de sua energia mantendo a estrutura unida frente a seus conflitos. O processo de elaboração da estratégia é claramente um assunto de cima para baixo, com grande ênfase no planejamento para a ação. O agrupamento é geralmente funcional. Exemplos da burocracia mecanizada: a) o exemplo clássico é a organização voltada à produção em massa, que visa empurrar produtos para o mercado e está focada na conversão de matéria-prima em produto acabado, o fator de escala é o mais importante, e b) organizações que sofrem forte controle externo, como as repartições públicas, onde a padronização dos processos não visa apenas tornar o trabalho rotineiro, mas também transmitir transparência e clareza nas suas ações.

3. Burocracia profissional (p. 189): ocorre em organizações inseridas em ambientes estáveis e complexos, com idades e tamanhos variados e que principalmente fornecem serviços no lugar de produtos tangíveis. Nesta estrutura a essência da produção é composta por profissionais e embora seja burocrática o seu núcleo operacional possui grande autonomia. É de certa forma seguidora da moda. Este tipo de organização se apóia na padronização de habilidades, no treinamento e na doutrinação da cultura para exercer a coordenação do trabalho. Ao contrário da mecanizada, que padroniza internamente os processos e cria metodologias próprias para o desempenho das funções, a burocracia profissional tem seu trabalho padronizado por normas elaboradas fora da sua estrutura nos institutos profissionais, nas associações autogovernadas, onde os operadores se somam aos colegas de outras burocracias profissionais. A tecnoestrutura é pequena ou inexistente, sendo o trabalho pouco regulado. A assessoria de apoio tende a possuir inúmeras pessoas para dar suporte ao núcleo operacional em atividades de rotina. O núcleo operacional por sua vez é a parte chave da estrutura. A estrutura não é integrada, apesar dos profissionais do núcleo operacional trabalharem próximos uns dos outros e seu trabalho é administrado individualmente de forma autônoma. O agrupamento é funcional e por mercado. O termo burocracia se aplica no sentido de que os problemas apesar de serem complexos possuem ferramentas/habilidades padronizadas para sua solução. É o caso em que o profissional avalia a situação, diagnostica o problema, e aplica um conjunto de ferramentas e técnicas padronizadas para

solucioná-lo, Mintzberg chama isto de rotular⁴. Assim o psiquiatra examina o paciente e o declara maníaco depressivo e inicia a psicoterapia, o consultor carrega a sua mala mágica de soluções atemporais padronizadas – PERT, SIG, etc... e o professor escolhe o método para avaliar o desempenho da sua turma de alunos. A cúpula estratégica tende a gastar seu tempo com a resolução de conflitos. *Exemplos da burocracia profissional*: organizações de serviços pessoais tais como a) escritórios de advocacia, b) escolas e universidades, c) firmas de consultoria, d) firmas de auditoria e e) hospitais e clínicas médicas. Todas se enquadram, mas desde que estejam concentradas não em inovar e sim em aplicar soluções padrões a problemas conhecidos.

4. **Forma divisionalizada** (p. 213): ocorre em empresas grandes e com mais idade. A cúpula estratégica tende a gerir por uma “carteira” estratégica. Da mesma forma que a burocracia profissional esta não é uma estrutura integrada, enquanto naquela as entidades autônomas em última instância eram os profissionais, nesta são as unidades na linha intermediária. Assim a parte chave da estrutura é a linha intermediária. O principal mecanismo de coordenação é a padronização de resultados. Ela é geralmente delineada por mercado ou sistemas de controle do desempenho e a descentralização vertical é limitada. É seguidora da moda. Embora a organização inteira possa servir diversos mercados, ou seja, diversificação por produtos ou clientes, as suas divisões atuam em ambientes relativamente estáveis e simples. Cada divisão fica

⁴ Pigeonholing no original em inglês, que significa “classificar colocando em escaninhos” e traduzido como “rotular” por Cyro Bernardes na versão em português (1ª Ed. 1995).

responsável por um mercado e a elas é dado o controle das operações funcionais exigidas para servi-lo. A forma divisionalizada difere-se das três anteriores em um aspecto fundamental, ela não constitui uma estrutura completa desde a cúpula estratégica até o núcleo operacional, mas sim uma estrutura sobreposta a outras. Isto quer dizer que cada divisão possui sua própria estrutura, Mintzberg (p. 217) cita o caso de uma prefeitura que possui quatro “divisões” cada uma com uma configuração diferente – “uma pequena Estrutura Simples contra a pobreza, uma Burocracia Mecanizada para o serviço sanitário, uma Burocracia Profissional na força policial e uma Adhocracia no grupo de desenvolvimento urbano”. Apesar disto, as divisões são mais bem configuradas com base na burocracia mecanizada, isto porque esta é a única estrutura integrada e que possui metas operacionais. Por mais que as divisões estejam separas umas das outras elas necessitam estar firmemente ligadas dentro de si. No entanto, a forma divisionalizada enfoca o relacionamento entre o escritório central e as divisões da companhia, ou seja, entre a cúpula estratégica e as linhas intermediárias, sendo que o restante além disto é de pouca importância. Em geral, o escritório central concede às divisões autonomia total para tomar suas próprias decisões e então monitora os resultados decorrentes das mesmas. *Exemplos da forma divisionalizada:* grandes corporações de capital privado tais como General Motors, General Electric, Ford, Procter & Gamble, etc.

5. **Adhocracia** (p. 250): Mintzberg cita que “a inovação sofisticada exige uma quinta e muito diferente configuração, uma que seja capaz de fundir peritos tirados de diferentes especialidades em

equipes de projetos *ad hoc* operando suavemente”. Essa é a adhocracia dos dias de hoje, popularizada por Alvin Toffler em o “O Choque do Futuro”. Assim esta configuração surge para sobreviver num ambiente complexo e dinâmico. A tecnologia é sofisticada como em indústrias aeroespaciais e eletrônicas. O agrupamento se dá concorrentemente via funcional e por produto/projeto. A moda é decididamente a maior condição para a adhocracia, todas suas características estão em voga nos dias de hoje quais sejam: ênfase na perícia, estrutura orgânica, equipes de projeto e força-tarefa, descentralização sem a concentração unificada de poder, a estrutura matricial, sistemas técnicos sofisticados e ambientes complexos e dinâmicos. As adhocracias são em geral organizações jovens ou de meia-idade, mas que necessitam ser adaptáveis ao ambiente. Esta configuração é praticamente o oposto da burocracia mecanizada em termos de estrutura, relacionamentos de poder e ambiente. O controle é exercido pelo ajustamento mútuo, ou seja, a coordenação é exercida por aqueles que possuem o conhecimento, os peritos que executam o trabalho. Nesta configuração utilizam-se concorrentemente as bases funcionais (gerentes de linha) e por mercado (gerentes de projeto/produto) em uma estrutura matricial. Assim os peritos são agrupados em unidades funcionais para fins de administração interna e então são destacados para equipes de projeto para levar a efeito seus trabalhos básicos de inovação. A tecnoestrutura é pequena e indistinta da linha intermediária em trabalho de projetos. As adhocracias podem ser divididas em dois tipos, as operacionais e as administrativas. As adhocracias operacionais são aquelas que desenvolvem projetos, resolvem problemas, para seus clientes externos, muitas vezes trabalhando

por contratos. Elas não fazem distinção entre o núcleo operacional e os componentes administrativos. Já as adhocracias administrativas desenvolvem projetos para si mesma. Nesta o núcleo operacional é distinto dos componentes administrativos e fica truncado – desconectado da administração. Assim na adhocracia administrativa somente os componentes administrativos permanecem como uma adhocracia. Existem três formas de truncar o núcleo operacional: i) contratá-lo de outras organizações, ii) o núcleo operacional permanecendo em uma burocracia mecanizada enquanto se cria uma equipe específica, configurada como uma adhocracia, para desenvolver um projeto específico de inovação e iii) quando o núcleo operacional é altamente automatizado. Em ambos os tipos de adhocracias, os gerentes das linhas intermediárias juntam-se aos membros funcionais com a responsabilidade de efetivar a coordenação entre eles. Os peritos dos quais tanto depende esta configuração estão localizados na assessoria de apoio que assim se torna a parte chave desta organização. Desta forma o componente administrativo é delineado como um aglomerado de gerentes de linha e peritos de assessoria (operadores na adhocracia operacional) trabalhando juntos em uma mudança contínua de relacionamentos e projetos determinados. Os gerentes do topo, cúpula estratégica, não podem gastar muito do seu tempo desenvolvendo estratégias explícitas, mas sim administrando os trabalhos que decorrem de suas escolhas estratégicas. Os gerentes de topo devem gastar boa parte de seu tempo para monitorar os projetos, sendo que seu papel mais importante é ser um “vendedor” de projetos da organização, manter contatos com clientes potenciais estabelecendo contratos ou no caso da adhocracia administrativa buscando recursos e

garantindo um fluxo constante de trabalho para a organização. Depois de toda essa definição fica fácil entendermos que a *adhocracia* demanda muito treinamento formal da sua equipe. *Exemplos de adhocracia*: a) NASA em diversos projetos e mais especificamente o projeto Apollo onde ela executou o trabalho de desenvolvimento e contratou a produção fora com empresas de manufatura independentes, e a *Manned Space Flight Center* da NASA que alterou sua estrutura dezessete vezes nos oito primeiros anos de sua existência, b) Boeing Company, c) empresas de publicidade, d) companhias integradas de produtos petroquímicos, e) consultorias *ad hoc* para problemas complexos e soluções inovativas, f) multinacionais que elaboraram a estrutura matricial por regiões versus produtos, g) fábricas de protótipos de engenharia complexos.

TABELA 3 RESUMO DAS CINCO CONFIGURAÇÕES ESTRUTURAIS DE MINTZBERG (1995)

Item	Configuração Estrutural	Primeiro mecanismo de coordenação	Parte chave da organização	Estrutura
1	Estrutura simples	Supervisão direta	Cúpula estratégica	Funcional
2	Burocracia mecanizada	Padronização dos processos de trabalho	Tecnoestrutura	Funcional
3	Burocracia profissional	Padronização das habilidades	Núcleo operacional	Funcional ou de Produtos
4	Forma divisionalizada	Padronização de resultados	Linha intermediária	De produtos, híbrida
5	Adhocracia	Ajustamento mútuo	Assessoria de apoio	Funcional e por Produtos/Projetos (matricial)

Mintzberg (1995 p.156) conforme mostra a Figura 4, afirma que as organizações sofrem com diversas forças tracionando-as a fim de favorecer uma parte da organização em detrimento da outra, o que em última instância a levará a se estruturar de acordo com uma das cinco configurações descritas na Tabela 3.

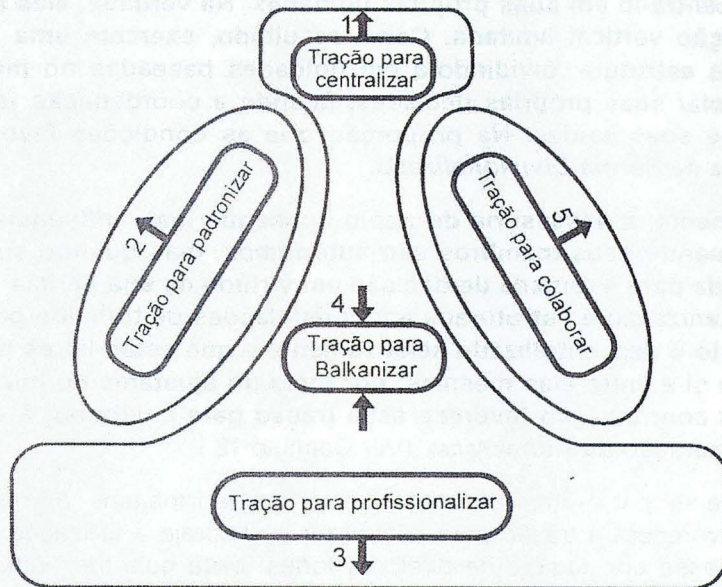


Figura 4 - Forças para configurar a estrutura

Exemplificando o mostrado na Figura 4, caso haja a presença de um diretor forte existirá então o favorecimento para centralização e encorajamento da utilização da estrutura simples item 1 da Tabela 3. Caso existam vários diretores fortes cada um tracionará a estrutura para sua própria autonomia o que favorecerá a estruturação na forma divisionalizada, item 4. Se ao revés, a empresa contratar vários profissionais altamente capacitados que executarão trabalhos padronizados, porém de grande complexidade, isto fará com que a estrutura seja tracionada futuramente para a descentralização e então tomará a forma burocratizada profissional, item 3. Contrariamente a este, se a empresa optar por contratar mão-de-obra pouco habilitada para produzir em “massa”, grande quantidade de um mesmo produto ou serviço, ela sentirá a necessidade de padronizar fortemente seus processos e se sentirá tracionada para se estruturar na forma burocratizada mecanizada, item 2. Mas se apesar de todas as anteriores, a empresa desejar inovar, requerendo grande colaboração entre os esforços dos diretores, gerentes e membros da equipe executora, ela terá um grande incentivo a utilizar a configuração da *adhocracia*, item 5.

Como comentado por Mintzberg (1995), e descrito nos parágrafos anteriores,

a adhocracia é a estrutura da moda aonde suas características vieram elucidar os problemas do gerenciamento da complexidade enfrentado pelas organizações em maior grau a partir da década de 70. Mintzberg reforça esta afirmação com a seguinte frase “se a Estrutura Simples e a Burocracia Mecanizada foram as estruturas de ontem, e a Burocracia Profissional e a Forma Divisionalizada são as estruturas de hoje, então a Adhocracia claramente será a de amanhã” (p. 271).

Vasconcelos (1986 p. 51) já enfocava esta abordagem, dedicou boa parte de sua obra ao estudo das estruturas matriciais, para ele a forma matricial apareceu “como uma solução devido à inadequação da estrutura funcional para as atividades integradas, isto é, ... é uma forma de manter as unidades funcionais criando relações horizontais entre elas”. Vale ressaltar, ainda, que os estudos pioneiros sobre o contínuo das interligações nas estruturas organizacionais desde as funcionais puras até as por projetos puras foi realizado por Galbraith (1971) em “*Matrix Organization Designs*”. Os estudos de Galbraith (1971) são citados por Mintzberg (1995 p. 97) e por Vasconcelos (1986 p.56) sempre como uma variação em torno da Figura 5, apresentada aqui com algumas adaptações feitas sobre a publicada por Kerzner (2003 p. 120) que estabelece o seguinte.

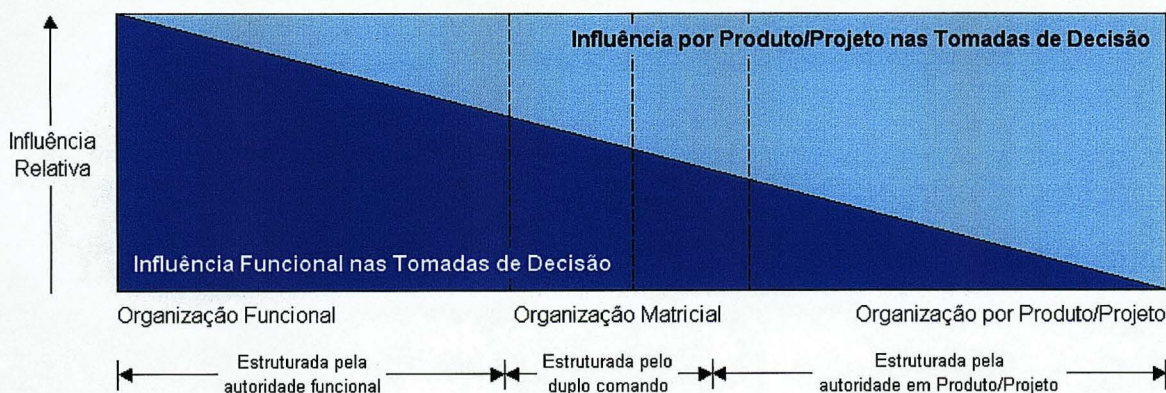


Figura 5 - Contínuo dos instrumentos de Interligação de Galbraith (1971)

Através da comparação feita por Vasconcelos (1986 p. 40), Tabela 4 abaixo, entre as vantagens da estrutura funcional pura com as da por projeto pura, ou

projetizada, podemos validar o comentário de Mintzberg (1995 p. 94) onde ele diz que “pela utilização da estrutura matricial, a organização evita escolher uma base para agrupar às custas de outra e, em vez disso, escolhe ambas”. Para Marquis (1963) *apud* Vasconcelos (1986 p. 41) o “... pessoal técnico estruturado funcionalmente produz com maior nível de qualidade, mas, geralmente, resulta em atrasos e excessos de custo”. Ou seja, busca-se com a estrutura matricial tirar proveito das vantagens de ambas as bases de agrupamento.

TABELA 4 COMPARAÇÃO ENTRE AS VANTAGENS DA ESTRUTURA FUNCIONAL PURA COM AS DA POR PROJETO PURA (ADAPTADA DE VASCONCELOS 1986 P. 40)

Item	Fatores de comparação	Vantagem da estrutura funcional pura	Vantagem da estrutura projetizada
1	Abrangência	<ul style="list-style-type: none"> Técnicos mais especializados 	<ul style="list-style-type: none"> Técnicos mais diversificados
2	Capacidade Técnica da Organização	<ul style="list-style-type: none"> Troca de experiências entre os técnicos da área evita duplicação de esforços e aumenta a capacitação Maior preocupação com treinamento Melhor salvaguarda da Memória técnica 	<ul style="list-style-type: none"> O constante contato de técnicos de diversas áreas aumenta a visão do indivíduo sobre o todo e a capacidade da organização em desenvolver projetos integrados
3	Qualidade dos Projetos	<ul style="list-style-type: none"> Qualidade dos trabalhos é superior 	
4	Cumprimento dos Prazos dos Projetos		<ul style="list-style-type: none"> Melhor cumprimento dos prazos
5	Satisfação do Técnico	<p>É maior:</p> <ul style="list-style-type: none"> Por estar sempre ao lado dos técnicos de sua especialidade Pela maior estabilidade do grupo Sentir maior preocupação da chefia para com seu desenvolvimento Ser avaliado por um técnico competente da sua própria especialidade Pela carreira ser melhor definida 	<p>É maior:</p> <ul style="list-style-type: none"> Por poder interagir com técnicos de outras especialidades e aprender sobre as inter-relações entre elas Por poder interagir com maior número de pessoas e vivenciar situações diferentes
6	Atendimento ao Cliente		<ul style="list-style-type: none"> É melhor por só existir um único indivíduo que cuida do projeto como um todo
7	Uso de Recursos	<ul style="list-style-type: none"> Utilização mais eficiente dos recursos humanos e materiais 	
8	Existência de um principal responsável	<ul style="list-style-type: none"> Existe um responsável para cada grupo de indivíduos de uma mesma especialidade: Gerente Funcional 	<ul style="list-style-type: none"> Existe um único responsável por e para cada projeto integrado: O Gerente de Projeto

Obviamente que a estrutura matricial pura possui sua gama de problemas. Para Kerzner (2003 p. 106) entre as desvantagens desta configuração está o fato das pessoas sentirem que não possuem controle algum sobre seu próprio destino quando

têm que se reportar a mais de uma pessoa. Os conflitos e suas soluções podem vir a se tornar um processo contínuo. Para essa estrutura funcionar o balanceamento entre prazo, custo e *performance* deve ser constantemente monitorado, bem como o balanceamento de poder entre os gerentes funcionais e os gerentes de projetos. Mas, Kerzner frisa como principais problemas a necessidade de tolerância a ambigüidade por parte dos funcionários em virtude da dupla subordinação e a natureza multidimensional do fluxo de informações e do fluxo de trabalho. A estrutura matricial pura, ainda segundo Kerzner, sofre também com as constantes mudanças de prioridades, com os conflitos entre os objetivos da gerência funcional e as metas dos projetos, além do risco de duplicação de esforços uma vez que cada projeto pode ser gerenciado isoladamente por gerentes diferentes.

Mintzberg (1995 p. 272) cita que a adhocracia não é competente para fazer coisas comuns sendo ela incapaz de padronizar para se tornar eficiente, tal problema se enraíza no alto custo das comunicações multidimensionais. Neste sentido forçar uma adhocracia num ambiente estável e simples é tão artificial quanto implantar uma burocracia mecanizada em um ambiente complexo e dinâmico. Para Mintzberg outra causa de ineficiência é o desbalanceamento das cargas de trabalho, uma equipe pode estar sobrecarregada de trabalho em um determinado espaço de tempo e em outro ficar ociosa. Mintzberg relata também que a adhocracia é um lugar para pessoas criativas que não gostam de estruturas rígidas e nem da concentração de poder, para ele a “adhocracia é a única configuração para aqueles que acreditam em mais democracia e menos burocracia”. Em virtude disto fica simples entender o quanto é ineficaz abafar conflitos na adhocracia, tarefa que faz parte da função do gerente da estrutura mecanizada, sendo o conflito e a agressividade “elementos necessários, e a função dos gerentes é canalizá-los para fins produtivos”.

Discorrido sobre as estruturas organizacionais e as formas de configurá-las passamos agora ao estudo destes conceitos aplicados as Sociedades de Propósito Específico - SPE.

2.3 A SPE – SOCIEDADE DE PROPÓSITO ESPECÍFICO

2.3.1 O veículo das operações de securitização e de transferência de ativos – SPE como uma Securitizadora

O mercado financeiro e de opções, por sua própria natureza, experimenta cotidianamente momentos de turbulência, contrastando ciclos de euforia e de depressão, de regulamentação e de desregulamentação. Neste sentido são comumente criadas operações financeiras inovadoras objetivando suprir as necessidades dos que participam dos mercados frente ao seu inerente dinamismo e complexidade. Assim pode-se considerar, segundo Gaggini (2003 p. 14), a securitização como uma dessas inovações financeiras ocorridas nos últimos tempos.

A securitização foi criada segundo Gaggini (2003 p. 14) para “possibilitar às empresas um novo canal de financiamento, dispondo para tanto de créditos ou recebíveis de que sejam titulares”. Segundo Gaggini os recebíveis são isolados da empresa originadora, sendo repassados a uma sociedade neutra – sociedade de propósito específico ou SPE – para posteriormente serem utilizados como suporte de uma emissão de valores mobiliários. Assim a empresa originadora dos direitos ou créditos futuros, que foram repassados a SPE, pode com a emissão dos valores mobiliários obter a antecipação dos recursos referentes a tais créditos que então passam a pertencer, bem como os seus riscos, aos investidores que subscreveram aqueles valores mobiliários da SPE.

Obtém-se com esta operação o que Gaggini chama de “equalização da situação” tanto por parte da empresa como por parte dos investidores. A empresa obtém recursos no mercado como se financiamento fosse e com isto não “polui” seu balanço patrimonial já que a operação ocorreu na SPE. Já os investidores têm acesso a um investimento de baixo risco já que são lastreados por recebíveis futuros e não pelo crédito da empresa originadora. Gaggini (2003 p.15) fecha essa questão comentando

que “essa operação possibilita inclusive que empresas em dificuldades financeiras obtenham fontes de financiamento, contornando uma das principais dificuldades de qualquer empresário”.

Na securitização a SPE pode vir a ser apenas uma pessoa jurídica constituída como uma empresa espelho da originadora e com apenas duas funções: comprar recebíveis e emitir títulos de valores mobiliários. Para que a SPE possa emitir seus valores mobiliários no mercado é premissa básica que esta deva tomar a forma de uma sociedade anônima de capital aberto de acordo com as leis vigentes no Brasil. Segundo Gaggini (2003 p. 51) o objeto social da SPE deveria se restringir a “à aquisição de créditos/recebíveis” já que ela não tem outra atividade a não ser esta e portanto ser comumente chamada de *Special Purpose Company - SPC* ou Sociedade de Propósito Específico - SPE.

Por esta definição de Gaggini, e conforme ilustrado na Figura 6, em não havendo outra função para a SPE a não ser adquirir créditos da originadora não há o que estudarmos no âmbito da sua estrutura organizacional e por sua vez não se aplica o conceito do ente escritório de gerenciamento de projetos a ela. A SPE tão somente como securitizadora não é responsável pela implantação de nenhum projeto, ela é tão somente um dispositivo legal que pode ou não ser mantido por uma equipe específica responsável por escriturar os registros contábeis e publicá-los, bem como atender auditores externos e realizar tarefas rotineiras de um departamento de tesouraria.

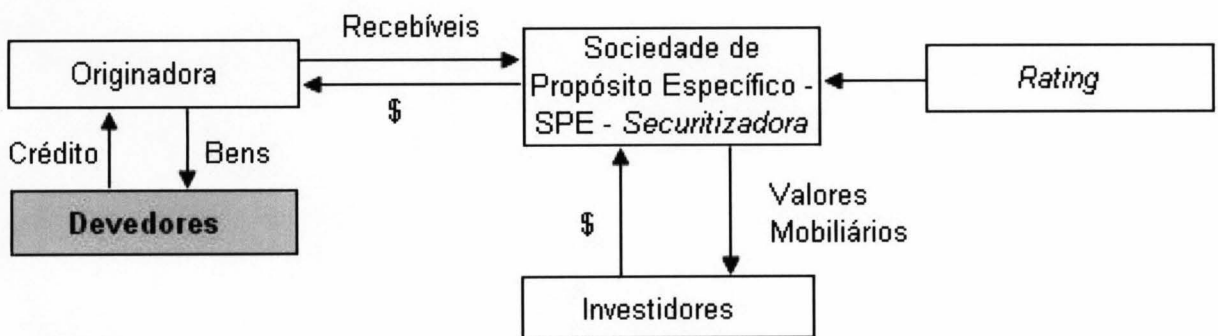


Figura 6 - Estrutura legal genérica para a operação de Securitização (Adaptado de Gaggini 2003 p. 32)

2.3.2 O VEÍCULO DE VIABILIZAÇÃO DE PROJETOS DE INVESTIMENTO – A SPE COMO UMA CORPORAÇÃO-PROJETO

O termo *Project Finance*, *Project-Oriented Finance* ou *Project Financing* é um conceito originário da língua inglesa, e de acordo com Azeredo (1999) apud. Borges e Faria (2002 p. 243), não poderia ser encarado genericamente como “financiamento de projeto”, para ele seu significado é mais restrito que isto, “o *project finance* consiste em uma modalidade específica de financiamento de projetos”.

Segundo Borges e Faria (2002 p. 243) a expressão “financiamento de projetos”

“pode abranger não só o *project finance* como também outras alternativas disponíveis, tais como a utilização de recursos próprios dos sócios para tocar um projeto sob a forma de subscrição de títulos subordinados, empréstimos corporativos, emissão de títulos com garantias corporativas ou instrumentos mais elaborados como a **securitização de recebíveis** [grifo do autor]”.

Para Bonomi e Malvessi (2002 p. 75) as operações de *Project Finance* são estruturadas “para prover recursos a determinados empreendimentos mediante empréstimos, emissões de debêntures, notas promissórias, securitização de recebíveis, emissão de *bonds*, ...”. Assim para esses autores uma das formas de se viabilizar um *Project Finance* é através da securitização, sendo o termo *Project Finance* mais abrangente que o citado por Borges e Faria (2002).

Para Finnerty (1998 p. 2), autor do trabalho que serviu de referência bibliográfica para ambos os autores citados acima, Borges e Faria (2002) e Bonomi e Malvessi (2002), *Project Finance* pode ser definido como,

“... a captação de recursos para financiar um projeto de investimento de capital economicamente separável, no qual os provedores de recursos vêem o fluxo de caixa vindo do projeto como fonte primária de recursos para atender ao serviço de seus empréstimos e fornecer o seu retorno sobre o capital investido”.

Assim, com a definição de Finnerty podemos verificar que, tal como na securitização, uma operação de alavancagem estruturada através de *Project Finance* possui lastro nos recebíveis futuros do projeto, ou neste caso o fluxo de caixa previsto. Pela definição de Bonomi e Malvessi o termo *Project Finance* engloba qualquer forma de financiamento de projetos, desde de que essa seja baseada no fluxo de caixa futuro do projeto, ou créditos/recebíveis. Vale comentar que é exatamente neste aspecto que o *Project Finance* se difere de um *Corporate Finance*, ou empréstimo corporativo, onde são estabelecidos como lastro ou garantias os ativos e o crédito, *rating*, da corporação tomadora. Portanto, este trabalho se pautará pela definição de Finnerty e de Bonomi e Malvessi descritas acima.

A função de uma SPE em uma operação de *Project Finance* é semelhante às de uma SPE Securitizadora. Ou seja, em *Project Finance*, segundo Bonomi e Malvessi (2002 p.76), as SPE “delimitam com precisão o objetivo do empreendimento, isolando o risco e o retorno de outras atividades dos *sponsors*, compartimentando com muita precisão o risco do investimento, de forma que os investidores, financiadores e demais participantes tenham a total dimensão e transparência da operação”. Sendo assim o empreendimento deve ser confiável, e é neste sentido que se torna uma constante a criação de uma Sociedade de Propósito Específico (SPE) totalmente desvinculada da instituição tomadora, cuja qual será o veículo dos investimentos. Isso se explica também pela necessidade da segregação, compartimentalização e distribuição dos riscos do empreendimento aos capazes de assumi-los e remunerá-los por isso.

Apesar disso, as SPE em um *Project Finance* acumulam uma gama maior de responsabilidades do que as SPE Securitizadoras. Para Finnerty (1998 p. 1) os investidores podem formar uma “nova entidade jurídica para construir, deter a propriedade e operar o projeto”. Assim quando os investidores optam por criar uma SPE, nova entidade jurídica para fins de implantação de um projeto específico, estes atribuem a ela a responsabilidade sobre o sucesso tanto da implantação quanto da operação do projeto.

Segundo o *Financial and Accounting Standards Board - FASB*, entidade

Americana responsável pela edição de normas relativas a operações financeiras e práticas contábeis nos Estados Unidos, quando da publicação da FAS140 (§ 35-45) e mais recentemente do FIN46r estabeleceu que uma SPE deve ter suas atividades significativamente limitadas, bem como todo o seu propósito deve estar especificado em um documento legal ou criado um interessante benefício em se transferir ativos de seus *sponsors*, seu propósito só pode ser significativamente alterado quando da permissão dos *sponsors* e dos seus agentes.

Assim para se constituir uma SPE os investidores devem possuir um interessante benefício de negócio para transferirem direitos seus a ela. A implantação de um novo projeto com a pretensão de alavancá-lo financeiramente com recursos de terceiros, *lenders*, via *Project Finance* pode caracterizar um interessante benefício.

O FASB preconiza que o propósito da SPE deve estar especificado em um documento legal, assim podemos nos referir no Brasil ao estatuto social e neste o propósito específico resta registrado no objeto social. No tocante as concessões públicas geralmente o objeto social reflete o objeto ou propósito específico do contrato de concessão. O contrato de concessão do uso do bem público concede à iniciativa privada o direito de exploração de um bem de propriedade do Estado. Como exemplo podem-se citar as concessões para aproveitamento da capacidade hidrelétrica de um rio em troca da responsabilidade da iniciativa privada em construir e operar uma usina hidrelétrica, para a exploração de pedágios em rodovias públicas em troca de melhorias na infra-estrutura existente e implantação de novas, a permissão para construção e operação de um porto entre outros.

Assim um contrato de concessão estabelece os rumos do propósito específico para uso do bem público, delimitando claramente as fronteiras do projeto licitado com o ambiente em que está inserido, determinando ainda as responsabilidades do outorgado para com o Estado, fixando metas a serem cumpridas pelo vencedor do leilão de concessão tanto na fase de implantação quanto na fase de operação do projeto licitado.

Geralmente a SPE é criada pelo ganhador da licitação, cujo qual transfere

este “ativo”, ou seja a concessão, a ela. O objetivo da SPE passa a ser o de atender ao objeto do contrato de concessão. A SPE é geralmente constituída na forma de uma Sociedade Anônima a fim de melhor viabilizar a captação de recursos no mercado. O ganhador da concessão, que pode ser um conjunto de empresas conforme Figura 7, se torna o *sponsor* da SPE e conseqüentemente do Projeto a ser implantado. Como já dito o maior fator motivador do *sponsor* em constituir a SPE pode ser o de buscar a viabilização de um *Project Finance* retirando de seu balanço os investimentos e o passivo do projeto, restando-lhes apenas o direito do mesmo sobre o capital aportado na SPE, *private equity*.

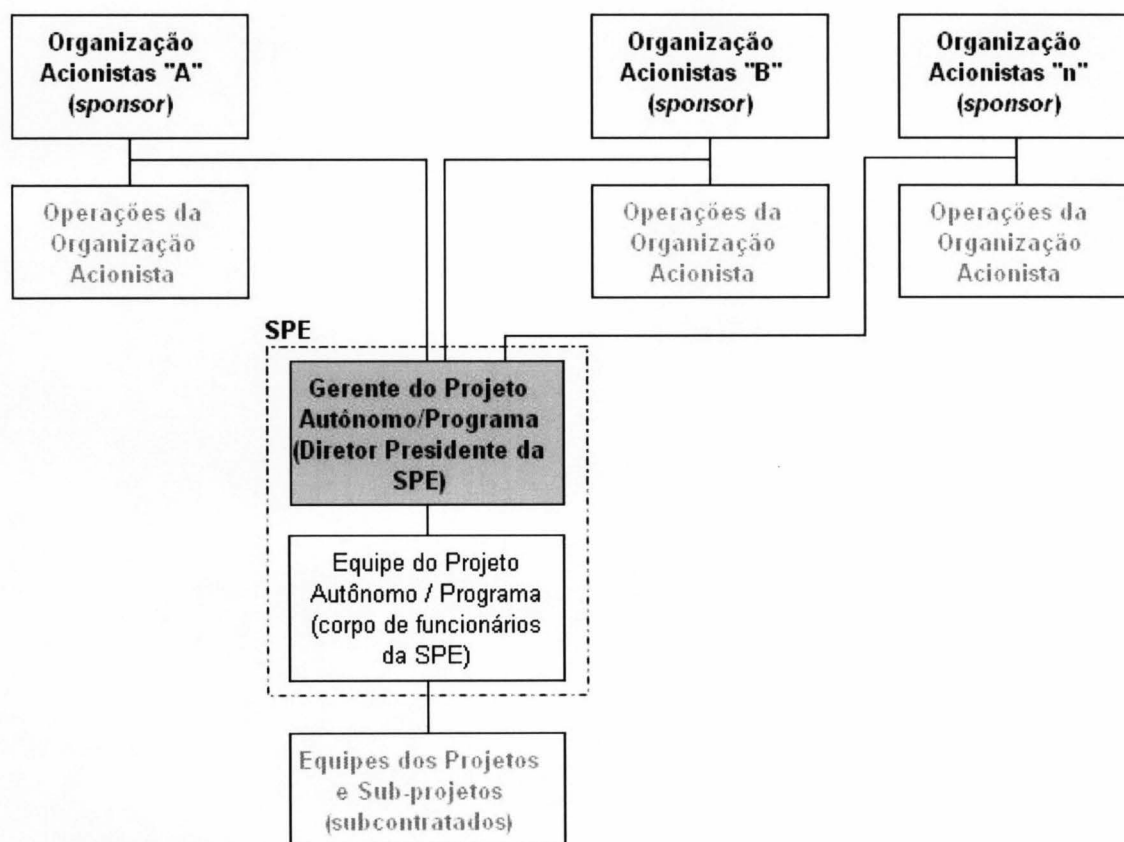


Figura 7 - Estrutura de um escritório de projetos autônomo – a SPE como uma corporação-projeto
(Adaptado de Dinsmore 1999 p. 78)

Sendo a SPE, para fins de implantação de um projeto de infra-estrutura no Brasil, geralmente uma sociedade anônima, seu estatuto social delimitará as ações desta às necessárias ao atendimento do objeto da concessão, daí o seu caráter de

propósito específico e portanto de corporação-projeto, termo utilizado por Finnerty (1998, p.74). Como uma S.A. ela possuirá uma assembléia de acionistas soberana, um conselho fiscal instituído, poderá ter ou não um conselho administrativo estabelecido, deverá ter uma diretoria executiva constituída pelo menos por dois diretores (Art. 143 da lei nº 6.404/76) e ainda seguirá todo restante do previsto na lei nº 6.404/76. Caso seja de capital aberto ainda se submeterá as normas da CVM – Comissão de Valores Mobiliários. Além desses fatores, inerentemente dependerá da aprovação da agência regulatória setorial para proceder mudanças na sua estrutura societária bem como no seu propósito, o que se alinha com o estabelecido pelo FASB.

A SPE servirá tanto para obtenção do fluxo de caixa para a implantação do empreendimento como também deverá ser capaz de implantar o projeto e operá-lo com a eficiência esperada a fim de gerar, na fase de operação, os recursos necessários para servir a dívida contraída junto aos *lenders* e ainda fornecer a taxa de retorno esperada pelos *sponsors*.

Em suma a SPE, como mostrado na Figura 8, é o centro de uma complexa estrutura contratual, formado por inúmeras instituições que de alguma forma são interessadas no projeto - stakeholders. Em termos gerais, as estruturas financeiras que servem de fontes ao projeto são constituídas pelo capital de risco (*private equity*) proveniente dos sponsors, os empréstimos (*debt*) proveniente dos lenders, os instrumentos híbridos (debêntures, certificados de recebíveis imobiliários, derivativos entre outros) e o arrendamento (*leasing*), que, são garantidos em virtude de problemas supervenientes, por obrigações contratuais (covenants), de performance (ex: performance bond), de compra e venda dos resultados futuros do projeto (ex: PPA – *power purchase agreement*), de fornecimento, engenharia, construção (ex: EPC – *engineering, procurement and construction*), de risco soberano, de engenharia do proprietário (*owner's engineering*), operação e manutenção (O&M), entre outros.

É característica das SPE serem organizações “enxutas”, ou seja com poucos funcionários efetivos, uma vez que como pode ser percebido na Figura 7 e na

Figura 8 todo o seu núcleo operacional é truncado. A estratégia utilizada pela SPE para truncar o seu núcleo operacional é a contratação de praticamente todas as tarefas tecnicamente especializadas. Repetindo o que foi dito anteriormente, isso se explica pela necessidade da segregação, compartimentalização e distribuição dos riscos do empreendimento aos capazes de assumi-los e remunerá-los por isso. Desta maneira, a contratação se torna o melhor mecanismo de alocação e transferência de riscos técnicos. Vale lembrar no entanto que a SPE é em última instância a responsável pela implantação bem sucedida do empreendimento junto aos sponsors e ao poder concedente.

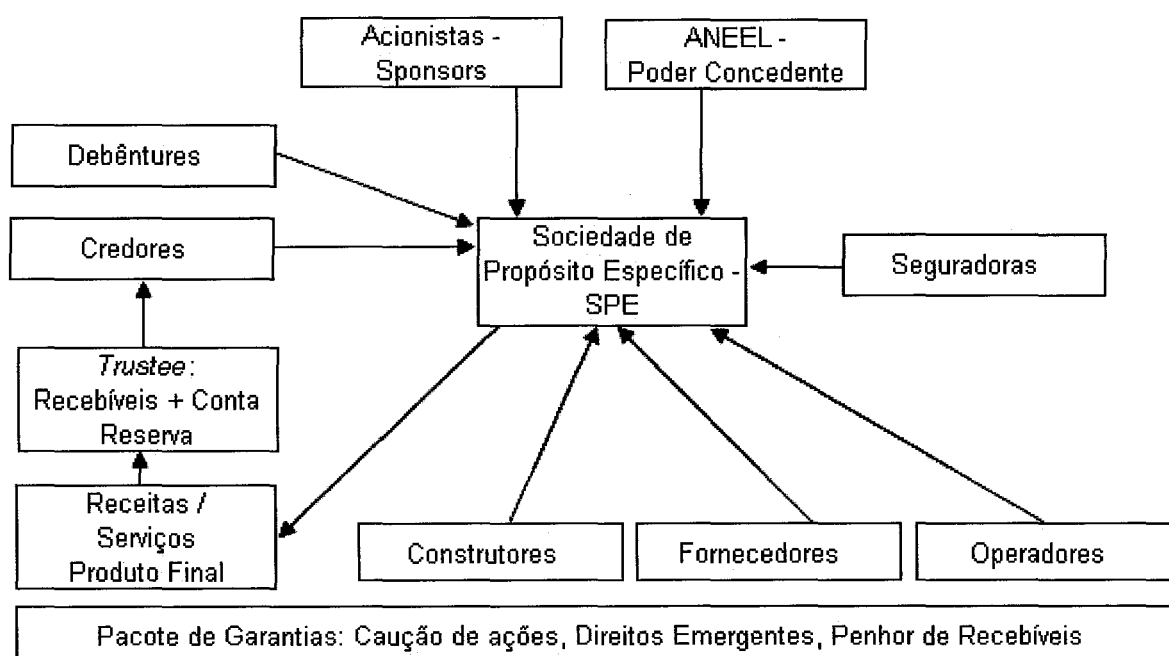


Figura 8 - Estrutura legal do Project Finance para o Setor Elétrico Brasileiro (Adaptado de Bonomi e Malvessi 2002 p. 78)

Implementar um *Project Finance* não é uma tarefa simples, é imperativo, segundo Bonomi e Malvessi (2002 p. 31) que haja um excelente trabalho de coordenação entre as equipes participantes, executando-se um rigoroso e preciso

planejamento, condição básica segundo esses autores para viabilizar empreendimentos assim estruturados. Para Bonomi e Malvessi (2002 p.31) mais difícil que estruturar uma operação de *Project Finance* é implementá-la, “sendo um desafio às modernas técnicas de gestão, dada a complexidade da maioria dos empreendimentos e ainda a heterogeneidade de culturas e diferentes objetivos dos participantes”.

Os fatores críticos de sucesso da implantação de uma operação de *Project Finance* e conseqüentemente dos participantes da SPE são, segundo Bonomi e Malvessi (2002 p.17), “saber ouvir, saber harmonizar interesses e saber construir pontes”.

Um projeto não possui histórico operacional no momento do financiamento da dívida inicial. Assim, como afirma Finnerty (1998 p. 6), sua confiabilidade creditícia depende da lucratividade projetada e do suporte de crédito indireto de terceiros através de arranjos contratuais. A disponibilidade de recursos para o projeto segundo ele dependerá do *sponsor* convencer os *lenders* de que o projeto é técnica e economicamente viável. Além disso a SPE deverá fornecer garantias, através destes arranjos contratuais, de que colocará o projeto em operação. Portanto, deriva-se um conjunto de fatores críticos de sucesso para uma SPE os quais se assemelham em todos os sentidos aos fatores críticos de sucesso para a implantação de qualquer tipo de projeto os quais foram listados na seção 2.1 Gerenciamento de Projetos.

Para Bonomi e Malvessi (2002 p. 31) é necessário que haja flexibilidade dos envolvidos, quanto menos restrições e limitações houver por parte de todos maiores são as chances de sucesso do empreendimento estruturado por *Project Finance*. Para esses autores, o *Project Finance* não deve ser utilizado em projetos de pequeno porte, principalmente em virtude do longo prazo para obtenção de recursos e dos altos custos fixos de sua estruturação, este é o motivo de praticamente só se viabilizarem *Project Finance* em projetos acima de US\$ 100 milhões.

Em virtude de todos os pontos até aqui colocados a respeito da estruturação de um *Project Finance* e a respeito do veículo principal desta operação a SPE, pode-se concluir que esta possui a tarefa de implantar de forma autônoma um programa

específico composto por vários projetos e subprojetos. Este programa possui uma grande variedade de riscos, que devem ser conhecidos e distribuídos aos inúmeros participantes através de instrumentos jurídicos firmados entre eles e a SPE. Esta por sua vez administra uma série de contratos e é responsável pela coordenação do trabalho de todos num esforço de gerenciamento da integração do projeto. Mesmo conhecendo onde quer chegar a SPE enfrentará problemas imprevisíveis. No caso, por exemplo, da implantação de um projeto de energia elétrica ela terá de adquirir as terras necessárias, desapropriar áreas e reassentar famílias afetadas pelo projeto, implantar uma série de exigências ambientais, contratar um consórcio construtor, enfrentar inúmeras mudanças imprevisíveis na legislação já que o ciclo de vida do programa normalmente é medido em anos, etc. **Assim por natureza o ambiente em que a SPE está inserido é dinâmico e complexo.** Inerentemente a estas descrições a SPE deve ser flexível e orgânica sendo capaz de desempenhar uma série de trabalhos *ad hoc* no âmbito administrativo do programa, ou do gerenciamento do programa, e comumente contando para com isso com uma pequena equipe de profissionais altamente capacitados.

Pelo exposto neste trabalho até o momento, podemos concluir previamente que a estrutura organizacional que mais se aproxima das necessidades de uma SPE é a *adhocracia* administrativa descrita no item 2.2.

Com base nestas definições passaremos a identificar as questões relativas ao conceito, planejamento e implementação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos, bem como sua aplicabilidade às SPE tipo corporações-projeto.

2.4 O Escritório de Gerenciamento de Projetos

Segundo Kerzner (2002 p. 143) o conceito de escritório de gerenciamento de projetos ou departamento de projetos surgiu no final dos anos 50 e início dos anos 60, em projetos de grande porte nos setores da construção pesada, aeroespacial e de armamentos militares. “O departamento de projetos era o time de comando da

empreiteira e o ponto focal de toda a comunicação com os clientes”. Era comum o departamento de projetos possuir muitas pessoas alocadas.

Kerzner (2002 p. 144) afirma que no início do gerenciamento de projetos o departamento de projetos era também conhecido como “sala de guerra” (*war room*) tendo por objetivo apoiar única e exclusivamente a um cliente. Kerzner (2002 p. 144) lista como responsabilidades básicas deste time: *i.* atualizar os cronogramas de projetos especiais (que eram dispostos como papel de parede cobrindo todos os espaços disponíveis), e *ii.* preparar a documentação do cliente. Segundo este autor tais funções exigiam muito pessoal já que os recursos de informática eram precários na época.

Os *softwares* relacionados ao gerenciamento de projetos surgiram com a evolução da computação em meados da década de 70. Segundo Kerzner (2002 p. 144) a maioria destes *softwares* eram de difícil utilização, necessitando da presença de *mainframes* e de usuários especialmente treinados para tal fim. Assim Kerzner afirma que logo se concluiu ser impossível treinar todas as pessoas envolvidas no projeto. Deste modo foram se definindo grupos pequenos de pessoas, três a seis, capacitadas no uso destes *softwares* e que começariam a “prestar serviços” de apoio administrativo aos diversos projetos da organização.

Houve então a primeira mudança de papel do departamento de projetos. O objetivo inicial era servir de apoio a um único cliente, a partir daquela década passou a dispor de equipes que servissem ao conjunto de clientes. Sua função passou de voltada para clientes exclusivos para a condição de centro de informações da organização para os projetos, servindo a todos os clientes. Kerzner (2002 p. 144) lista como novas responsabilidades básicas do departamento a: *i.* padronização de estimativas, *ii.* padronização de planejamentos, *iii.* padronização de cronogramas, *iv.* padronização de controles, *v.* padronização de relatórios, *vi.* definição clara de funções e responsabilidades dos gerentes de projetos, *vii.* preparação da descrição do trabalho realizado para os gerentes de projetos, e *viii.* preparação dos arquivos de dados com os conhecimentos adquiridos.

Segundo Kerzner (2002 p. 144), no final dos anos 80 e início dos anos 90, houve a segunda mudança de papel do departamento de projetos. Tal mudança decorreu do acúmulo de conhecimento sobre projetos nos seus arquivos tornando-se suficiente para que o departamento passasse a sugerir mudanças nos métodos e procedimentos de gestão. Casos de sucesso e de fracasso na gestão de projetos, bem como o volume de literatura publicada tornou-se abundante. Simpósios sobre a matéria tornaram-se mais freqüentes e surgiram inúmeros *softwares* para praticamente todos os aspectos da gestão de projetos, e as organizações passaram a dar importância a prática de *benchmarking*. Sob este cenário Kerzner (2002 p. 144) lista como novas responsabilidades básicas do departamento: *i.* realizar *benchmarking* continuamente, *ii.* desenvolver modelos de gestão de projetos, *iii.* concretizar uma metodologia para gestão de projetos, *iv.* recomendar e implementar mudanças e aperfeiçoamentos nas metodologias existentes, *v.* identificar uma padronização de projetos, *vi.* apontar os melhores métodos, *vii.* coordenar e/ou conduzir programas de treinamento em gestão de projetos, *viii.* transferir conhecimentos por meio de aulas particulares ou aconselhamento, *ix.* desenvolver um plano corporativo de identificação/utilização de recursos e capacidades, *x.* estimar riscos, e *xi.* planejar esquemas de recuperação para cada tipo possível de retrocesso.

Com as mudanças descritas por Kerzner em marcha as organizações buscaram uma nova denominação para os departamentos de projetos, que se tornaram segundo ele, Centros de Excelência em Gerenciamento de Projetos. Sua função máxima passou a ser propiciar “informações às partes diretamente interessadas, em lugar de comandar, no todo ou nas correções de rumo, a execução dos planos e programas”, Kerzner (2002 p. 145).

Dinsmore (1999 p. 75) afirma que não é tarefa fácil encontrar o lugar onde o gerenciamento de projetos deva residir dentro das organizações. Apesar desta afirmação, Dinsmore (1999 p. 5) defende que “tudo no mundo dos negócios é um projeto ou está relacionado a um projeto” e que assim as empresas estão sendo “empurradas para o mundo de projetos”. Os executivos que trabalham neste novo

ambiente devem deixar de lado a postura de “negócios como sempre” e o velho “pensamento voltado para uma função específica” e então se transformarem em gerentes de uma rede de vários projetos simultâneos (p. 19). Essa filosofia pregada por Dismore é chamada por ele de gerenciamento por projetos. O gerenciamento por projetos é, segundo Dismore (1999 p. 22), uma prática gerencial “aplicável a toda organização”. Sendo assim “idealmente o gerenciamento de projetos deveria permear toda a organização, esta é a premissa por trás do gerenciamento por projetos” (p .76).

Desta forma, Dinsmore (1999 p. 76) afirma que tudo em uma organização deveria ser traduzido em projetos, desde de “empreendimentos de capital e tecnologia da informação clássicos, até os projetos de *marketing*, melhoria contínua, metas operacionais anuais e mudança organizacional”. A adoção do gerenciamento por projetos consome grandes investimentos em treinamento e desenvolvimento. Para se tornar viável exige ainda que a alta administração “compre esta idéia” e pratique esta filosofia gerencial. Além disso, Dinsmore, continua afirmando que é necessário um “lar” para o gerenciamento de projetos, “uma fonte através da qual o gerenciamento de projetos permeie por todas as partes da organização”. Este lar, segundo ele, é genericamente denominado Escritório de Gerenciamento de Projetos - EGP. Para ele o EGP é necessário para se “apoiar, influenciar e direcionar os esforços do gerenciamento de projetos”.

Dinsmore (1999 p. 76) apresenta cinco opções básicas para se administrar o gerenciamento de projetos nas organizações as quais ele chama de “lares clássicos”. Tais “lares” são definidos como sendo:

- Equipe de Projeto Autônoma: (*autonomous project team - ATP*) as funções de gerenciamento do projeto estão situadas dentro do projeto não havendo apoio da organização proprietária do mesmo. A função deste tipo de escritório é realizar o projeto em toda a sua integridade. Neste caso a *ATP* trabalha bem quando o projeto não possui nenhuma necessidade de interface com o restante da organização. Em suma a *APT* executa os trabalhos do projeto.

- Escritório de Apoio a Projetos: (project support office - PSO) fornece serviços aos diversos gerentes de projetos simultaneamente, embora possa dar suporte a apenas um gerente de projeto especificamente. A responsabilidade do sucesso do projeto não reside no PSO, mas sim nos gerentes de projetos que utilizam seus serviços. Em suma o PSO apóia os trabalhos dos projetos.
- Centro de Excelência em Projetos: (project management center of excellence - PMCOE) sua função consiste em disseminar a cultura de projetos aumentando a competência organizacional e mudando o seu nível de maturidade. Não se responsabiliza pelo sucesso dos projetos e suas despesas em geral são encaradas como *overhead*. Em suma o PMCOE tem a tarefa de educar os gerentes a trabalharem com as disciplinas de projeto.
- Superintendência de Projetos: (program management office - PMO) sua função é gerenciar os gerentes de projeto e em última instância fica responsável pelo resultados dos projetos. O PMO por natureza compreende as funções do PMCOE e em alguns casos do PSO. É aplicável quando não gerenciar por projetos significa fortes conseqüências negativas. Em suma o PMO supervisiona e coordena o trabalho dos gerentes de acordo com as disciplinas de projetos.
- Principal Executivo de Projetos: (chief project officer - CPO) sua função é cuidar e alimentar o portfólio de projetos da organização se responsabilizando por eles desde a decisão de negócio até a sua implantação final. A existência de um CPO faz sentido quando a organização for global, orientada para empreendimentos, multidisciplinar e exija resultados de projetos múltiplos e complexos no prazo previsto. Em suma o CPO executa o acompanhamento dos projetos em âmbito empresarial e é o responsável final por seus resultados.

Por outro lado, Crawford (2001 p. 5), afirma que o EGP ou, como ele o denomina genericamente, *Project Office - PO* pode aparecer em três níveis dentro de uma organização, conforme Figura 9, podendo existir nos três níveis concorrentemente.

Segundo Crawford (2001):

- O EGP nível 1 está posicionado junto a um projeto específico atuando no seu controle, é o “Project Control Office”. Este escritório tipicamente administra um único projeto ou programa, grande e complexo. Onde se requer múltiplas programações e onde haja necessidade de integrá-las em uma programação macro. Podendo existir múltiplos gerentes de projeto independentemente responsáveis por uma programação individual do projeto juntamente com suas exigências de recurso e custos associados. Essas devendo ser integradas em uma programação total do projeto ou programa. Um gerente de projeto mestre ou um gerente de programa sendo responsável por integrar todas as programações às exigências de recurso e aos custos assegurando que o projeto/programa como um todo atenda suas metas de prazo, marcos, e *deliverables*.
- O EGP nível 2 está posicionado junto a uma unidade de negócios que administra inúmeros projetos simultaneamente, é o “Business Unit Project Office”. A principal diferença do PO nível 1 para o PO nível 2 é que este sai da função de influenciar o sucesso de um único projeto ou programa, e passa a fornecer excelência em gerenciamento de projetos (Project Management –PM) para todo um departamento ou divisão da organização. Além das potencialidades de um PO nível 1, um PO nível 2 adiciona a dimensão de coordenação multiprojeto, que inclui a gerência de recursos e a gerência de dependências do projeto que cruzam a linha departamental ou organizacional.

Conseqüentemente passando a fornecer maior eficiência na aplicação dos recursos nos projetos.

- O EGP nível 3 está posicionado abaixo do principal executivo e ao lado das diversas unidades de negócios, é o “Strategic Project Office - SPO”. Crawford sugere que se considere uma organização com múltiplas unidades de negócio, múltiplos departamentos de suporte tanto nas unidades de negócio quanto no nível corporativo e vários projetos sendo desenvolvidos dentro de cada unidade. Um PO de nível 2 não teria nenhuma autoridade para dar prioridade a projetos na perspectiva corporativa, contudo a gerência corporativa deve selecionar os projetos que melhor suportarão os objetivos estratégicos da organização. Estes objetivos podem incluir metas de lucratividade, estratégias de penetração de mercado, expansão da linha de produtos, expansão geográfica, melhoramentos à potencialidade interna da gerência de informação, etc. Segundo Crawford, somente uma entidade em nível corporativo pode fornecer a coordenação e a perspectiva global necessária à seleção, priorização, e monitoramento dos projetos e programas que contribuem para a realização da estratégia corporativa - esta entidade é o “Strategic Project Office - SPO”, sendo um escritório corporativo poderíamos chamá-lo também de “Enterprise Project Management Office – EPMO”. O PO nível 3 serve como repositório para os padrões, processos e metodologias que aumentam o desempenho individual de todos os projetos em todas as divisões. Através de uma única fonte, o SPO, os executivos podem obter uma visão do “big picture” do andamento de todas as atividades de projetos em desenvolvimento ao longo de toda a estrutura corporativa da organização.

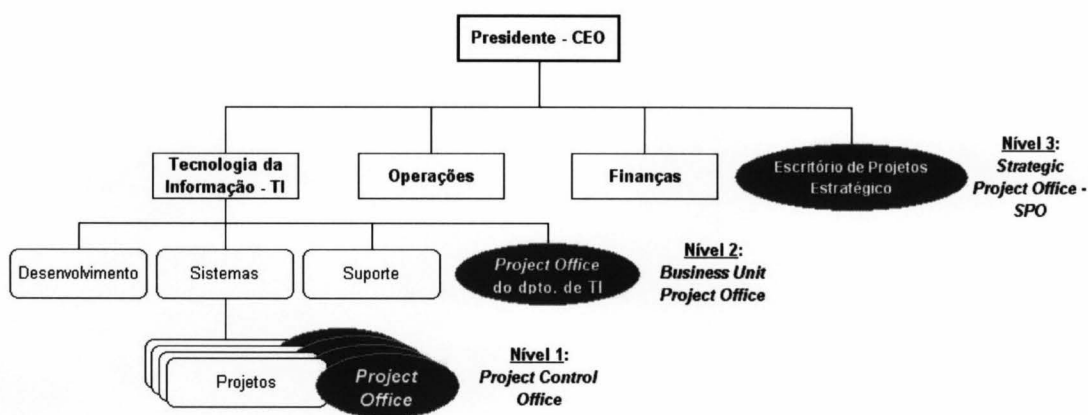


Figura 9 - Os três níveis de escritório de projetos segundo Crawford (2001 p. 6)

Desta forma pode-se ver que as opiniões dos diferentes autores citados convergem sobre quais as responsabilidades do EGP. Apesar de existirem diferentes níveis, bem como denominações, de EGP com características específicas mais presentes, todos desempenham funções similares em um certo grau sendo diferentes apenas em sua magnitude.

Crawford (2001 p. 8-11) afirma ainda que existem seis componentes básicos presentes em todos os tipos de EGP, sendo eles:

- Processos, padrões e metodologias: primordialmente um EGP deve desenvolver e manter processos e metodologias pertencentes ao gerenciamento de projetos.
- Gerentes de Projetos: os EGP se encarregam de desenvolver profissionais de gerência de projetos. É no EGP que se mantém um banco de dados do perfil de cada gerente de projetos da organização.
- Treinamento e desenvolvimento profissional: o EGP é o foco central do treinamento e desenvolvimento dos gerentes e membros do time de

projetos.

- Suporte à projetos: o time de suporte do EGP desenvolve a ciência do gerenciamento de projetos em oposição a “arte”. O EGP se responsabiliza por manter um repositório das informações dos projetos. São responsáveis por estimativas e orçamentos incluindo estimativas de custos e de necessidades de capital. Desenvolvem planos e cronogramas, provêm atualização do status, baseiam-se em informações puxadas do sistema financeiro da companhia e de tabelas de horas trabalhadas (*timesheets*) para compararem o realizado contra o planejado. Desenvolvem análises das variações e são “críticos” sobre o sistema de controle de mudanças. Em suma são responsáveis pela atualização do painel de controle (*dashboard*) dos executivos.
- Ferramentas de softwares: centraliza o estabelecimento e a manutenção das ferramentas de software relacionadas com a prática de projetos. Mantém softwares padrão, adquirem softwares e fornecem suporte relacionado à utilização dos mesmos. O EGP identifica as necessidades da área de software, da integração das funcionalidades e performance e então mantém e monitoram tais performances.
- “Mentoração” e treinamento particular: provêm assistência particular de experts a projetos específicos dos departamentos da organização na forma de mentores que auxiliam no desenvolvimento das equipes envolvidas nos mesmos.

Strategic Project Office – SPO ou Enterprise Project Management Office – EPMO, Business Unit Project Office - BUPO, Project Control Office - PCO, Autonomous Project Team - APT, Project Support Office - PSO, Project Management Center of Excellence - PMCOE, Program Management Office - PMO, Chief Project Officer - CPO, Departamento de projetos, etc... são na verdade formas definidas pelos

autores para nomear o EGP que na prática será implementado com as funções necessárias ao aumento da performance da organização e visando a institucionalização do gerenciamento de projetos. Desta forma não há impedimentos à implementação de um EGP na forma híbrida. Exceção feita ao APT que estará sempre isolado das outras áreas da organização.

O processo de implementação de um EGP passa por alguns desafios. O principal deles é a mudança de cultura da organização. Segundo Crawford (2001 p. 15) o gerenciamento da mudança é

“... uma abordagem sistemática que incorpora comunicação, treinamento e recompensas dentro de um processo que ajuda uma organização a se deslocar de um estado atual para um estado futuro desejado através de um efetivo processo de mudança”.

Para se alterar o estado atual de como são realizados os trabalhos de uma organização é necessário que se leve em consideração três fatores: Cultura, Histórico de Mudanças e Resistências. Crawford (2001 p. 16) define estes fatores como sendo:

- **Cultura:** o que as pessoas entendem sobre seu trabalho, o trabalho dos outros, e seus pensamentos sobre o gerenciamento. Aqui incluindo as regras formais de negócios, aquilo que não está escrito mas que são processos conhecidos, as crenças da organização, as práticas de tomadas de decisão, o estilo de gerenciamento, comunicação, recompensa, qualidade, relacionamento com clientes e envolvimento dos funcionários.
- **Histórico de mudanças:** entender o histórico de mudanças ocorridas na organização é essencial para se realizar um planejamento de mudança que leve em conta os problemas encontrados anteriormente e se desenvolva ações que superem as resistências.
- **Resistências:** encontrar as possíveis barreiras ao atingimento do estado futuro. Basicamente descobrir se os indivíduos entendem e

acreditam serem as mudanças possíveis e viáveis.

Outro desafio segundo Crawford é ser rápido e paciente. Crawford citando um estudo do *The Standish Group* alerta que quanto maior a duração de um projeto maior as chances de fracasso. Citando um estudo anterior realizado por ele e Dianne Bridges (2000), Crawford afirma que existem duas maneiras de se mostrar o imediato valor do EGP: *i.* iniciativas de curto prazo e *ii.* “mentoração” em projetos. Afirma ainda que deve ser preconizado o estabelecimento de objetivos de curto prazo que mostrem resultados rapidamente, segundo ele o EGP deve mostrar resultados nos primeiros seis meses e realmente começar uma mudança efetiva de cultura no primeiro ano.

Assim Crawford (2001 p. 18) propõe uma implementação em quatro fases.

São elas:

- Fase I - Avaliação e Estabelecimento da Estratégia: fase em que se define formalmente o escritório de projetos determinando suas metas imediatas e seus objetivos de longo prazo. Inicialmente realiza-se uma avaliação de suas potencialidades atuais, metas e objetivos. A avaliação não deve simplesmente levantar os benefícios desenvolvendo-se uma lista deles, mas preferencialmente tornar claro e compreender as forças e fraquezas e mapeá-las em contraste com objetivos organizacionais. O resultando da avaliação é um plano de ação contendo as prioridades, identificação do tempo, do custo e dos recursos requeridos para começar ao próximo nível. A utilização de modelos de maturidade em gerenciamento de projetos (CMM, PMMM, OPM3 por exemplo) que se aprofundam nas ações de avaliação e implementação do gerenciamento de projetos são de grande valia nesta fase.
- Fase II - Desenvolvimento de Iniciativas de Curto e Longo Prazo: de posse do plano de implantação o *start-up* do projeto de execução pode

ser ativado. Sendo de grande expectativa a obtenção de resultados é importante planejar atividades de curto e de longo prazo em cada uma das fases, sempre objetivando obter resultados rápidos e estabelecendo os fundamentos necessários ao sucesso contínuo.

- São exemplos de iniciativas de curto prazo segundo Crawford:
 - i. criação de um inventário dos seus projetos; ii. preparar um relatório executivo mostrando o status de todas as atividades do projeto; iii. estabelecer as estruturas do relatório do projeto e um sumário de métricas do sucesso do projeto; iv. estabelecimento de um programa inicial das comunicações; v. estabelecimento de sessões de treinamento inicial, e sessões informais de educação, vi. fornecer suporte a novos projetos e necessidades em projetos, vii. conduzir um planejamento do projeto ou workshops de controle, viii. Prover auxílio a projetos com problemas ou projetos críticos, ix. Desenvolver *templates* (modelos) para tarefas recorrentes, repetitivas.
- São exemplos de iniciativas de longo prazo segundo Crawford:
 - i. desenvolver uma metodologia da gerência de projeto; ii. desenvolver um programa de desenvolvimento profissional; iii. identificação e desenvolvimento de um sistema centralizado de gerenciamento de informações; iv. Desenvolver um programa de mudança de cultura, v. desenvolver um programa de carreira, vi. desenvolver uma estratégia organizacional de suporte a gerência de projeto.
- Fase III - Criando Atividades de Mudanças: embora possa parecer, a Fase III não é executada após a Fase II mas sim concorrentemente a ela. A Fase III presta-se a estabelecer uma nova e eficaz maneira da organização trabalhar e para que as atividades de mudança e transferência de conhecimento realmente venham a adicionar valor de

forma sustentada. São exemplos de criação de mudanças e atividades de transferência do conhecimento: i. compreender a prontidão da organização para mudar; ii. desenvolver um plano de implementação das mudanças incluído componentes de comunicações, aprendizado e recompensa; iii. estabelecer e cultivar um senso de urgência para as novas práticas; iv. Iniciar um processo de assimilação; v. gerar vitórias de curto prazo, benefícios, e uma sustentação prática para os novos processos; vi. Estabelecer processos que reforcem o uso das novas práticas e metodologias;

- Fase IV - Suporte e Melhorias: nesta fase, o escritório de projetos está em plena operação e suporta os projetos da organização em uma perspectiva tática e estratégica. O escritório de projeto conduz atividades cotidianas, refina atividades de gerenciamento de projetos, e expande a participação do escritório de projeto onde apropriado. Treinamento e outras iniciativas continuam sob a direção do escritório de projetos. Os stakeholders chave fornecem o feedback dos esforços desempenhados pelo escritório e as atividades são refinadas continuamente como parte de um programa de gerenciamento da qualidade. A gerência de portfólio torna-se mais sofisticada uma vez que mais métricas do projeto são coletadas. Biblioteca de lições aprendidas, benchmarking, coleção de melhores práticas e outras atividades ligadas ao gerenciamento do conhecimento são a marca de um escritório de projetos estratégico (SPO) ou corporativo (EPMO) maduro na fase IV.

Ainda segundo Crawford (2001 p. 22) poderá se reconhecer que o sucesso na implantação do *Project Office* foi atingido quando se puder predizer e gerir de forma acurada o prazo, a qualidade e o custo de seus projetos. Alguns sinais que os projetos estão sob controle são:

- Estabelecimento de declarações claras de escopo do projeto estão sendo acordadas e elaboradas em parceria entre as equipes de linha e de projeto.
- Projetos são controlados de forma progressiva, com projeções atualizadas e realistas de prazo, custo e escopo
- Existência de um processo de tomada de decisão escalonado para endereçar e resolver conflitos dos projetos
- Programações do projeto possuem estimativas acuradas, e que não são revisadas constantemente.

Assim nesta seção delinear-se os aspectos conceituais, de planejamento e implementação do ente organizacional Escritório de Gerenciamento de Projetos - EGP (*Project Management Office - PMO*), em algumas de suas formas conceituais mais difundidas.

3. METODOLOGIA

O presente estudo tem caráter exploratório onde o autor optou pelo método do estudo de caso como principal estratégia de pesquisa. Segundo Yin (2001, p. 28) o estudo de caso é a estratégia mais apropriada quando “faz-se uma questão do tipo ‘como’ ou ‘por que’ sobre um conjunto contemporâneo de acontecimentos sobre o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle”. O método pode ser usado para pesquisa em ciências quando o foco envolve questões inseridas em algum contexto da vida real (Yin, 2001, p.20).

Tal método pareceu útil já que o estudo visa responder como o conceito de Escritório de Gerenciamento de Projetos - EGP pode ser aplicado na estruturação organizacional de uma Sociedade de Propósito Específico - SPE para fins de implantação de projetos de infra-estrutura no Brasil.

Adotou-se uma abordagem qualitativa por se mostrar útil frente às necessidades de se descrever o fenômeno sob a perspectiva dos atores e não do pesquisador, além de usualmente envolver pesquisa de campo.

A revisão da literatura abordou o Escritório de Gerenciamento de Projetos, a Teoria das Organizações, mais especificamente a Estruturação Organizacional e o *Project Financing* sendo realizada para conceituar os temas em estudo e identificar os aspectos críticos da aplicação destes em Sociedades de Propósito Específico no Brasil.

O diagnóstico de uma SPE atuante no setor de energia elétrica pôde ser realizado com o uso da técnica de coleta de dados primários através de aplicação de questionários estruturados preenchidos pelos respondentes na presença do pesquisador. A resposta aos questionários possibilitou ao pesquisador obter diferentes pontos de vista sobre a situação atual da sua administração cumprindo assim o seu propósito.

A escolha dos respondentes, totalizando quatro pessoas, para os dois questionários deveu-se ao fato dos mesmos serem os diretores executivos da sociedade. Assim pôde-se retratar fielmente a perspectiva da administração sobre o *status* dos fatores críticos de sucesso e as necessidades do projeto analisado. As

Cada fator possui cinco indicadores-chave de desempenho. A regra imposta aos respondentes foi atribuir nota mínima igual a 1 quando não concordassem com a afirmativa proposta e nota máxima 7 quando concordassem plenamente com a mesma. Desta forma a soma máxima possível para cada fator é 35 e a mínima 5.

O resultado da sintetização das respostas do questionário sobre os fatores críticos de sucesso é apresentado na Figura 18 seção 0.

O questionário sobre as funções típicas de um Escritório de Gerenciamento de Projetos que poderiam ser aplicadas no cotidiano da sociedade foi elaborado pelo pesquisador baseado nos conhecimentos adquiridos durante a fase de revisão da literatura. Os respondentes podiam escolher o número de funções livremente não havendo restrições. O resultado das respostas foi sintetizado em forma de média do número de respostas obtidas por cada grupo de funções e apresentado em termos relativos ao número de funções do respectivo grupo. A sintetização deste resultado é apresentada na Figura 19 da seção 0.

3.1 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

O método possui com principal limitação a falta de capacidade para se criar generalizações científicas já que se estuda apenas um ou alguns caso o que não constitui uma amostra de população.

4. O ESTUDO DE CASO

O objetivo deste capítulo é apresentar a Sociedade de Propósito Específico – SPE, objeto do estudo de caso deste trabalho, contemplando os resultados obtidos sobre a análise dos seus aspectos organizacionais, a aplicação do questionário aos principais dirigentes, bem como realizar uma análise crítica baseada nos conceitos teórico-empíricos apresentados no capítulo 2.

4.1 A SPE ELETRO “X” S.A.

A ELETRO “X” S.A., é uma Sociedade de Propósito Específico (SPE), constituída em 9 de julho de 2001, cujo propósito é implantar a capacidade de geração, gerar e comercializar energia hidrelétrica, mediante concessão do uso do bem público. Onde o objeto desta concessão é a exploração da capacidade hidrelétrica do Rio “Z”, no estado “Y”, através da implantação do Programa Complexo Energético “XPTO”.

A ANEEL licitou a outorga da Concessão – em um único lote para exploração comercial – os aproveitamentos hidrelétricos UHE “XP” e UHE “TO”, através do leilão ANEEL realizado em 2001. Este vencido pelo Sócio “A” que veio a ser outorgada com aquela concessão na condição de Produtor Independente de Energia – PIE pelo prazo de 35 anos contados a partir da assinatura do contrato de concessão, firmado entre a ANEEL e a concessionária em 2001. O contrato de concessão assegura a entrega de 135,4 MW médios ao sistema elétrico nacional.

A ELETRO “X” S.A. possui três sócios onde o Sócio “A” possui 30% de participação das ações ordinárias (ON), o Sócio “B” outros 30% e o Sócio “C” os 40% restantes. Desta forma a SPE pode ser considerada uma *joint venture* composta por três sócios (*sponsors*) responsáveis pelo *private equity* do empreendimento. A ELETRO “X” S.A. se torna então uma empresa constituída para desenvolver um projeto através de uma equipe totalmente separada das operações rotineiras de seus sócios e assim pode ser caracterizada como um escritório de gerenciamento projetos autônomo -

EGPA (APT) conforme definido no capítulo 2.

A UHE “TO” será composta de duas turbinas do tipo Francis com potência unitária nominal de 61 MW cada, instaladas em uma casa de força do tipo abrigada. Um túnel de adução de 1.965 m com seção arco-retângulo de 9,40 x 10,0 m. Uma câmara de carga de 90,0 m de largura. Uma barragem de Concreto Compactado a Rolo - CCR com cerca de 67,0 m de altura. Uma PCH no pé da barragem com 3,4 MW de potência instalada.

A UHE “XP” será composta de duas turbinas do tipo Francis com potência unitária nominal de 61 MW cada, instaladas em uma casa de força do tipo abrigada. Um túnel de adução de 3.660 m com seção arco-retângulo de 9,4 x 9,4 m. Uma câmara de carga de 68,0 x 59,0 m. Uma barragem de Concreto Compactado a Rolo - CCR com 42,5 m de altura. Uma PCH no pé da barragem com 2,5 MW de potência instalada.



Figura 10 - Arranjo Físico do Complexo Energético “XPTO”

O Complexo Energético “XPTO” demandará investimentos na ordem de US\$ 160 milhões. Incluindo-se neste orçamento os custos com a aquisição das áreas a

serem inundadas pelos reservatórios (~2.700ha) e ocupadas pelas estruturas permanentes (~385ha), os 33 subprojetos de mitigação⁵ dos impactos ambientais decorrentes da implantação do programa, bem como os custos administrativos da SPE, suas assessorias, apólices de seguros e garantias.

As obras da UHE “TO” foram iniciadas no final do ano de 2002 com previsão de entrada em operação comercial no início de 2005. As obras da UHE “XP” foram iniciadas no início do ano de 2004 com previsão de entrada em operação comercial em meados de 2006. Os subprojetos ambientais estão todos em fase de implantação e as áreas dos reservatórios adquiridas praticamente em sua totalidade.

Os trabalhos do Programa Complexo Energético “XPTO” está organizado de acordo com a estrutura de decomposição do trabalho – EDT (*Work Breakdown Structure – WBS*) ou também chamada estrutura analítica do projeto – EAP apresentada na Figura 11.

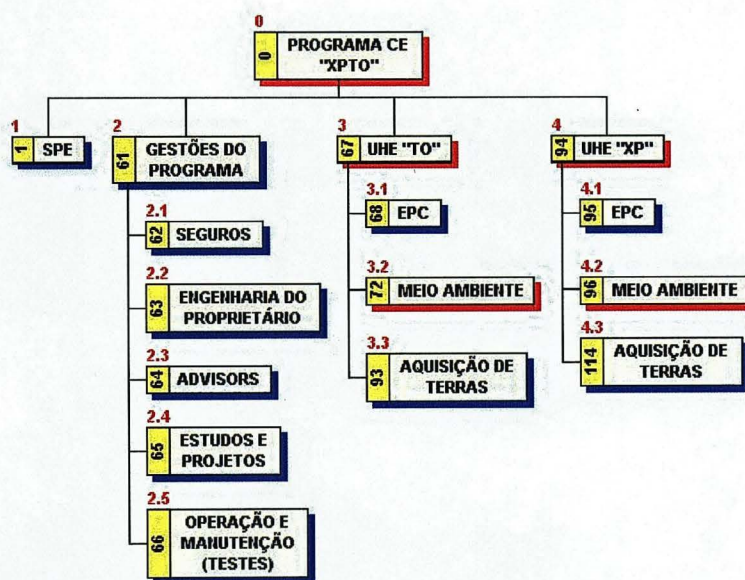


Figura 11 - WBS do Programa Complexo Energético “XPTO”

⁵ O setor tem como praxe nomear os projetos de mitigação dos impactos ambientais de “programas ambientais”. No ponto de vista do gerenciamento de projetos e pela definição de programa podemos encará-los como subprojetos do Programa Complexo Energético “XPTO”.

Expandindo o item 3.2 da WBS da Figura 11 tem-se 17 subprojetos a ele subordinados. Ao item 4.2 têm-se outros 16 subprojetos. A implantação de todos os subprojetos de meio ambiente foi contratada. No item 3.3 têm-se 30 propriedades a serem adquiridas. No item 4.3 têm-se outras 10 propriedades. O item 3.1 é a implantação da UHE “TO” propriamente dita, contemplando a construção das obras civis, fornecimento eletromecânico e engenharia simultânea. O item 4.1 é o equivalente da UHE “XP”. Os itens 3.1 e 4.1 foram contratados na modalidade *turnkey lump sum*⁶ via contrato de *Engineering, Procurement and Construction - EPC* junto a um único Consórcio Construtor. O item 2 sintetiza os trabalhos das assessorias (*advisors*), da obtenção das apólices e garantias junto às seguradoras, da elaboração dos estudos e projetos iniciais e da operação e manutenção na fase de testes e comissionamento até a “colocação em marcha”. O item 1 é considerado como *overhead* do programa e congrega a equipe de gerenciamento integrado do programa residente na SPE.

No obstante a WBS apresentada, a complexa estrutura contratual e as relações da ELETRO “X” com os seus principais *stakeholders* podem ser melhor entendidas através da Figura 12 abaixo.

⁶ O termo *turnkey* pode ser traduzido como chave-na-mão, ou seja, a usina em plenas condições de operação comercial, e *lump sum* como preço global único.

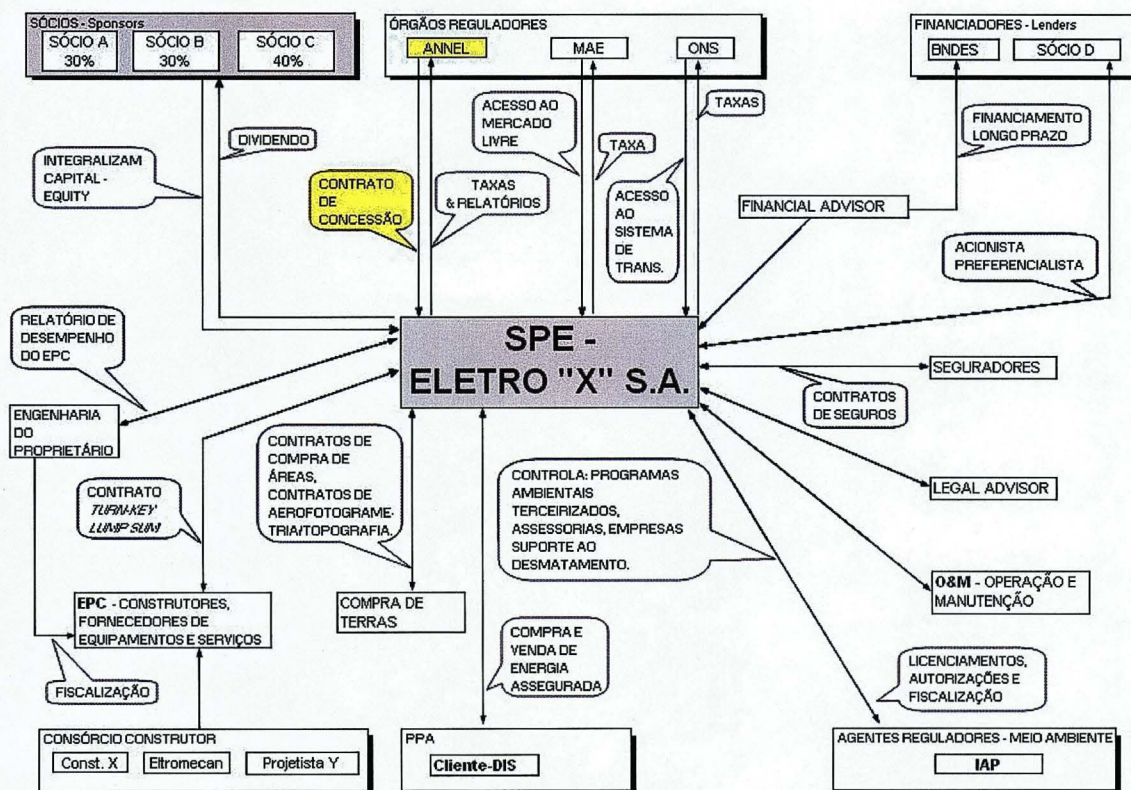


Figura 12 - Classificação dos Principais Stakeholders da ELETRO "X" – Estrutura de Contratos

4.2 A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA SPE ELETRO "X" S.A.

A equipe autônoma da ELETRO "X" S.A. compõem-se de 6 funcionários efetivos e 4 diretores estatutários todos alocados em tempo integral ao programa e divididos entre as seguintes funções:

- 1 Diretor Presidente - DP
- 1 Diretor Administrativo-Financeiro - DAF
- 1 Diretor Técnico - DT
- 1 Diretor de Meio Ambiente - DMA
- 1 Assessor de Planejamento e Orçamento, subordinado diretamente ao Diretor Presidente
- 1 Coordenador de Meio Ambiente, subordinado diretamente ao Diretor de Meio Ambiente

- 1 Controller, subordinado diretamente ao Diretor Administrativo-Financeiro
- 1 Tesoureira, subordinada diretamente ao Diretor Administrativo-Financeiro
- 1 Secretária da diretoria executiva, subordinada diretamente ao Diretor Presidente
- 1 Secretária Recepcionista com responsabilidades sobre o controle do arquivo de documentos físicos, subordinada diretamente ao Diretor Presidente

Todo trabalho de execução das atividades de implantação dos projetos e subprojetos da SPE foram contratadas, por isso seu núcleo operacional é truncado.

4.21 Como a ELETRO “X” S.A. se apresenta formalmente

A ELETRO “X” S.A. se apresenta formalmente através do organograma apresentado na Figura 13 abaixo:

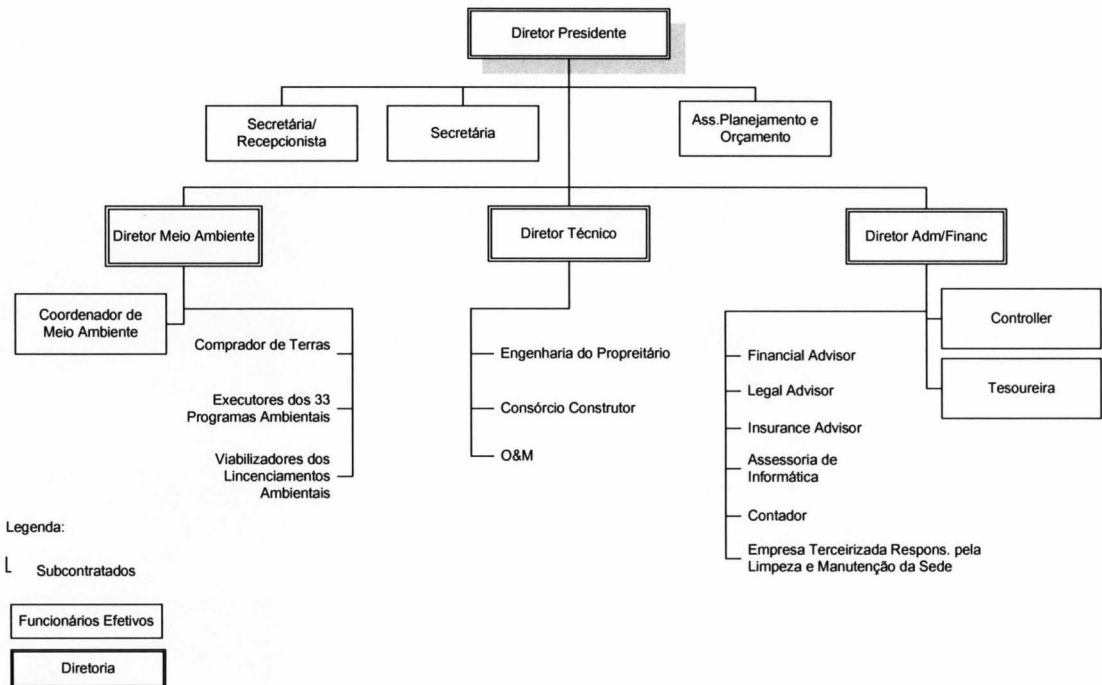


Figura 13 - Organograma formal da ELETRO "X" S.A.

Contrastando o organograma da Figura 13 com os conceitos estabelecidos no capítulo 2, adicionando-lhe os conselhos e a assembléa, podemos chegar ao seguinte organograma teórico-empírico apresentado na Figura 14 abaixo:

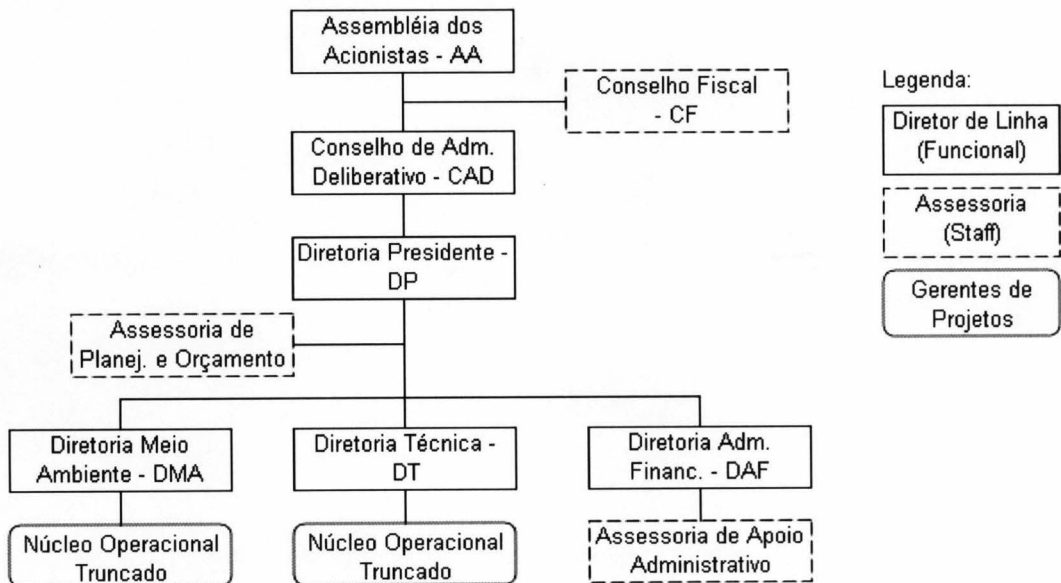


Figura 14 - Representação do organograma formal da ELETRO "X" S.A.

Aplicando-se sobre este organograma os aspectos da figura desenvolvida por Mintzberg, mostrada no capítulo 2, pode se dizer que a ELETRO “X” S.A. se apresenta formalmente como uma estrutura burocratizada mecanizada e pode ser representada pela Figura 15.

Constatou-se que a função da diretoria administrativo-financeira - DAF é dar apoio ao restante da estrutura da SPE e buscar colaboração dos demais participantes para que estes forneçam informações suficientes para a DAF auxiliar a cúpula estratégica nas tomadas de decisão, principalmente no que diz respeito às questões financeiras da organização. Outra atribuição da DAF é executar o controle fisco-contábil sobre os serviços contratados visando à redução do contingencionamento dos mesmos.

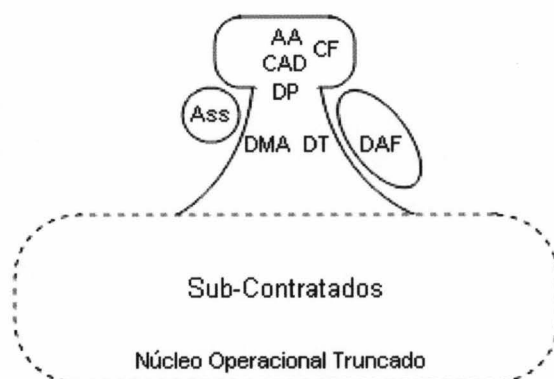


Figura 15 - Aplicação da figura de Mintzberg ao organograma da ELETRO “X” S.A.

Os trabalhos de recepção, arquivo, limpeza e manutenção do escritório, da secretaria executiva, assessoria jurídica, financeira e de seguros são trabalhos dirigidos pela diretoria administrativo-financeira. Cabe a DAF ainda a preparação das informações necessárias à busca de financiamento (alavancagem) do programa, este podendo ser visto como um projeto interno do departamento.

A tecnoestrutura é representada unicamente pela assessoria de planejamento e orçamento. Seu trabalho não reside na execução, mas sim no planejamento para a ação e presta serviços ao restante da estrutura a fim de delinear, planejar ou ainda treinar (*mentoring*) os indivíduos que perfazem o trabalho. A assessoria de

planejamento e orçamento é constantemente solicitada a estabilizar e padronizar modelos de atividades na organização. Apesar de formalmente a assessoria de planejamento possuir tais atribuições ela não é elaborada o suficiente, possui um único funcionário, para ser capaz de formalizar o trabalho profissional do núcleo operacional. A tecnoestrutura deveria padronizar o trabalho do núcleo operacional permitindo o controle pela padronização. Apesar disso a tecnoestrutura não é capaz de regular, ou padronizar, o trabalho do núcleo operacional, pois este se encontra truncado via contratação. Veremos mais a diante que a inviabilidade de padronização de tais trabalhos modifica a forma da estrutura teórica da ELETRO “X” S.A..

A linha intermediária é representada pelos dois diretores de operações, o diretor técnico e o diretor de meio ambiente. Estes são considerados pela ELETRO “X” S.A. diretores de linha, funcionais.

O trabalho do diretor técnico - DT é garantir a implantação dos aproveitamentos hidrelétricos e fazer cumprir o contrato de EPC. O trabalho do diretor de meio ambiente é garantir a qualidade da implantação dos subprojetos ambientais de modo a satisfazer as exigências dos órgãos ambientais e a respectiva manutenibilidade das licenças. Cabe ainda o DMA adquirir as áreas a serem atingidas pelo empreendimento.

A ELETRO “X” S.A. esta desenhada formalmente para atuar de maneira mais eficaz em um ambiente simples e estável.

A formalização do organograma como apresentado na Figura 15 gera problemas para uma estrutura interna pequena como a da ELETRO “X” S.A.. Pode-se observar pela burocracia do fluxo de informações que as áreas técnica, de meio ambiente e administrativo-financeira isoladamente não são incentivadas a conhecerem as tarefas desempenhadas pelos demais. Este desconhecimento tem gerado ilhas operacionais e a burocracia tem levado a ELETRO “X” S.A. a conflitos interdepartamentais.

Lançando-se mão do conceito de projetos apresentado no capítulo 2 e como foi explicado na análise da ELETRO “X” S.A. no início deste capítulo a coleção de

subprojetos subordinados a diretoria de meio ambiente fazem parte de um sistema maior que junto com os dois projetos da área técnica, UHE “XP” e “TO”, formam um programa chamado complexo energético “XPTO”. Apesar da coleção de projetos e subprojetos fazerem parte de um único sistema a estrutura funcional da organização incentiva a sua gestão segregada.

Pela forma como a ELETRO “X” S.A. esta constituída formalmente privilegia-se a administração departamental, divisionalizada, e cada projeto ou subprojeto é gerido da maneira como melhor convém a cada diretor. Isto se explica também pela ausência de metodologias de gerenciamento de projetos institucionalizadas. Assim cada projeto entregue no prazo e dentro do custo deve ser considerado um esforço “heróico” realizado por cada diretor e que não pode ser replicado sistematicamente.

Como conseqüência não há incentivo ao acompanhamento geral do andamento do programa uma vez que não existem interfaces entre os projetos e/ou subprojetos. Os departamentos não são solicitados a compartilhar suas informações com os demais.

A estrutura formal da ELETRO “X” S.A. incentiva ainda a centralização do poder nas mãos da cúpula estratégica fazendo o fluxo de tomada de decisão fluir de cima para baixo. Essa é uma característica fortemente presente na burocracia mecanizada e na estrutura simples.

4.2.2 Como a ELETRO “X” S.A. trabalha na realidade

Como mostrado na seção anterior a ELETRO “X” S.A. embora sendo basicamente uma empresa de serviços e trabalhando em um ambiente complexo, opta pela estrutura burocrática, e mesmo assim não se vê como uma burocracia profissional mas sim como uma burocracia mecanizada.

Pode se explicar esta situação pelas seguintes características identificadas na ELETRO “X” S.A.:

- centralização do poder nas mãos da cúpula estratégica,
- baixo investimento em treinamento e doutrinação de seus colaboradores,
- desencorajamento do fluxo de informações informal,
- seu agrupamento é simplesmente funcional, e acima de tudo
- o fluxo de tomada de decisão é de cima para baixo.

Todas estas características pertencem à burocracia mecanizada as quais são contrárias as da burocracia profissional assim o autor interpreta como sendo esta a razão pela qual a ELETRO “X” S.A. se enxerga formalmente como uma burocracia mecanizada e não profissional.

Na realidade a ELETRO “X” S.A. parece ser um híbrido de várias formas de delinear apresentando concorrentemente características de uma estrutura simples, burocrática mecanizada, burocrática profissional, divisionalizada e até algumas da adhocracia.

Os diretores de operações são conduzidos a rejeitar procedimentos que regem suas tarefas buscando assim mais autonomia de atuação e conseqüentemente forçando a estrutura para uma forma divisionalizada.

A cúpula estratégica representada pela assembléia de acionistas e pelos conselhos aplica o controle via supervisão direta à diretoria executiva e utiliza um sistema de administração orgânico para com eles. A diretoria presidente incentiva a formalização do comportamento e a administração via sistema mecânico. O controle se dá pela supervisão direta e o fluxo de decisão segue o sentido descendente.

Apesar da tecnoestrutura poder ser percebida e atuar na regulação dos trabalhos internos da SPE ela não interfere na padronização dos trabalhos dos contratados, já que estes possuem a autonomia profissional necessária para desempenhar as funções relativas ao escopo de seus contratos. Assim a tecnoestrutura é reduzida e possui pouco poder o que é característico da burocracia profissional. Nesta o trabalho do núcleo operacional é regulado por regras produzidas fora da

organização, em entidades de classe por exemplo, e é exatamente isso que ocorre na ELETRO “X” S.A..

O núcleo operacional é truncado através da contratação o que é característico da adhocracia administrativa.

A assessoria de planejamento e orçamento (tecnoestrutura) desonerada da obrigação de padronizar os trabalhos do núcleo operacional fica focada no planejamento de longo prazo sendo responsável pela manutenção do orçamento global, da modelagem econômico-financeira, da padronização dos relatórios internos, gerenciamento do arquivo de documentos físicos e ainda torna-se disponível às solicitações de trabalhos *ad hoc* das quatro diretorias.

No obstante a estas características concorrentes a ELETRO “X” S.A. informalmente trabalha de maneira mais integrada que a apresentada pelo seu organograma formal.

A assessoria de apoio, representada pela DAF, possui maior importância do que normalmente teria na burocracia mecanizada. Na Figura 16 abaixo percebe-se que a DAF possui mais autoridade do que o apresentado no organograma formal da seção anterior.

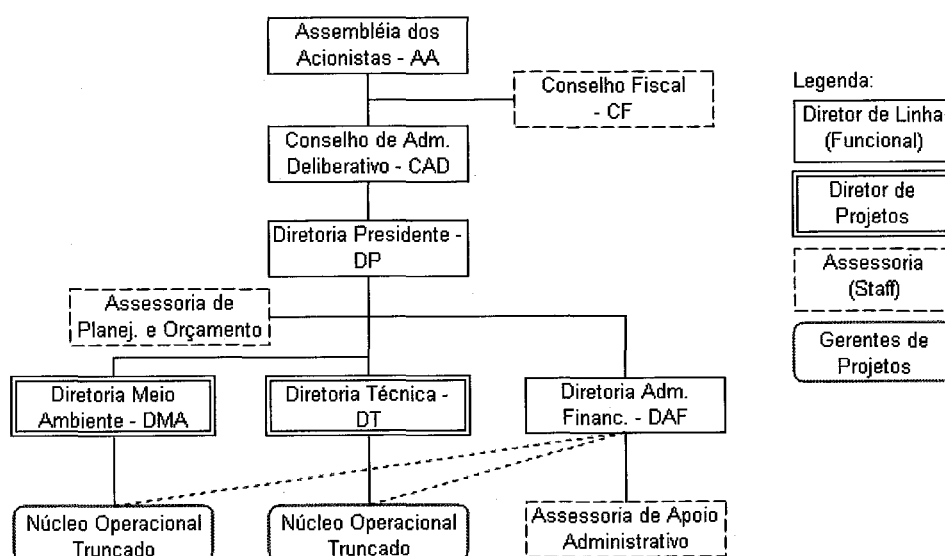


Figura 16 - Organograma informal das relações da ELETRO "X" S.A. – como ela trabalha na realidade

Assim todos os contratados prestam algum tipo de informação formal para a

DAF que só realiza o pagamento após toda a documentação exigida ter sido entregue.

A função de realizar o controle fisco-contábil sobre os serviços contratados visando a redução do seu contingencionamento, aliada as funções de pagamento e controle orçamentário são fatores que concedem maior poder a DAF do que ela teria na burocracia mecanizada.

Em decorrência disto a DAF esta posicionada muito mais perto das outras diretorias participando e influenciando nas decisões econômico-financeiras dos outros diretores. Poderia-se retratar este novo quadro através da Figura 17.

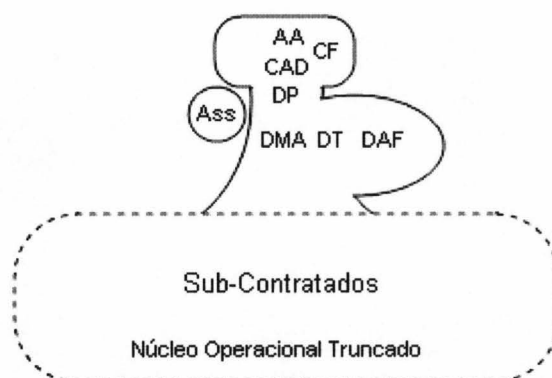


Figura 17 - Aplicação da figura de Mintzberg ao organograma informal da ELETRO "X" S.A.

Pode-se dizer que existe uma matriz implícita dentro da estrutura da organização. Tal matriz balanceia o poder dos diretores de operações com o diretor administrativo-financeiro.

4.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS COM A APLICAÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS

A seguir se apresenta os resultados da aplicação dos questionários a diretoria executiva.

Vale ressaltar que os respondentes não possuem treinamento formal em gerenciamento de projeto, mas por outro lado possuem experiência em implantação de empreendimentos.

4.3.1 Fatores críticos de sucesso

O intuito da aplicação deste questionário foi obter o sentimento dos diretores sobre o status da qualidade da administração do programa. Com as questões buscou-se retratar os fatores mais críticos e que, portanto necessitam serem melhorados.

Foram adotados os fatores críticos de sucesso estabelecidos no capítulo 3 para elaboração do questionário que resta reproduzido na íntegra no anexo I.

Aplicado o questionário do anexo I chegou-se aos resultados apresentados na Figura 18. O gráfico sintetiza as respostas através do cálculo da média das notas atribuídas por cada um dos quatro respondentes e ponderadas de acordo com a tabela apresentada no capítulo 3.

Como está o Projeto pela Ótica do Grupo?

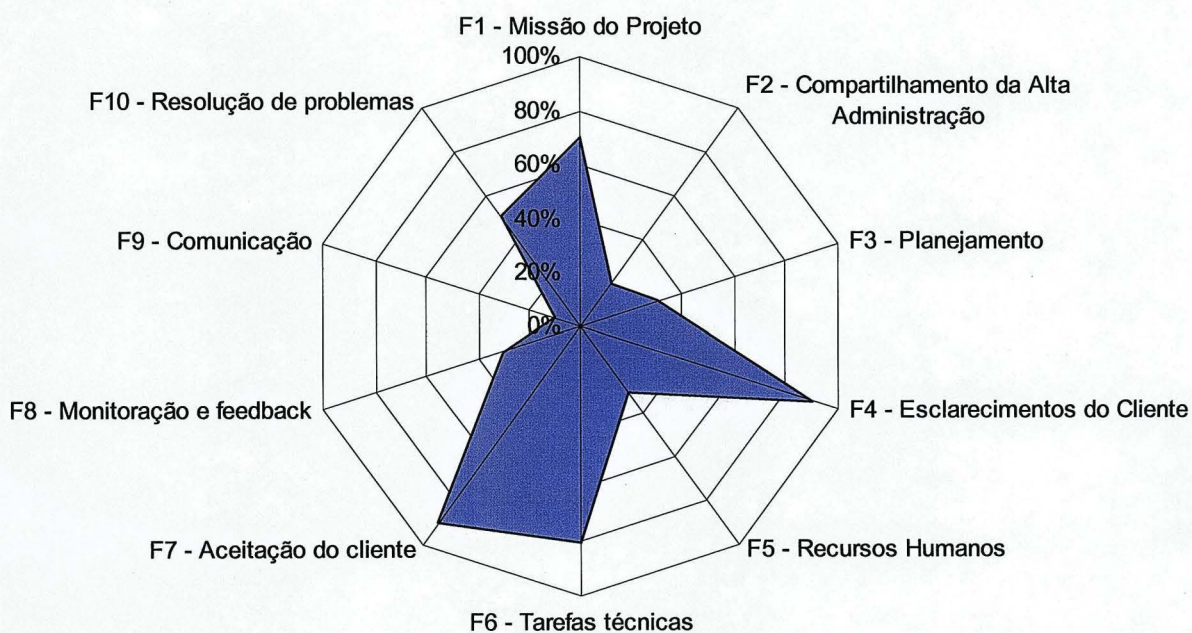


Figura 18 - Sintetização das respostas sobre a situação atual dos fatores críticos de sucesso da ELETRO "X" S.A.

Percebe-se que os fatores relativos à comunicação - F9 (score 10%), compartilhamento da alta administração - F2 (score 20%), seguidos de planejamento -

F3, recursos humanos - F5 e monitoramento e feedback - F8 (todos com score 30%) foram apontados como sendo mais críticos que os demais e reconhecidamente, pela maioria dos respondentes, necessitam ser corrigidos.

Pode-se fazer uma correlação entre a forma com que a organização se estrutura e o resultado obtido com o questionário. Os fatores mais críticos podem ser considerados resultados do enrijecimento da estrutura e falta de troca de informações entre os departamentos da SPE e entre a SPE e seus contratados.

Em resumo detectou-se que a ELETRO “X” S.A. necessita desenvolver a capacidade de se comunicar inter-departamentalmente de forma mais efetiva, desenvolver um planejamento que viabilize o controle e monitoramento integrado, desenvolver competência em projetos através da capacitação de seus recursos humanos e através destas medidas buscar o aumento do compartilhamento da alta administração. Essas ações poderão conduzir a ELETRO “X” S.A. a melhorar a sua capacidade de resolução de problemas - F10 (*score* 50%) tão logo ocorram.

Pelo gráfico apresentado torna-se interessante analisar os fatores críticos mais bem pontuados. Para os respondentes a SPE desempenha bem o papel de esclarecimento do cliente - F4 e aceitação do cliente - F7 (ambos com *score* 90%). Os clientes da SPE são seus acionistas que em última instância são representados pelos conselheiros. Mais uma vez pode-se explicar tal pontuação pela forma como a SPE está estruturada. Como dito anteriormente, na seção 0, a assembléia representada pelos conselhos exerce supervisão direta sobre a diretoria. Este fato explica a boa pontuação destes fatores uma vez que a diretoria é constantemente solicitada a fornecer informação ao cliente (cúpula estratégica).

Por outro lado esta mesma interpretação é válida quando se analisa o compartilhamento da alta administração - F2. Este fator recebeu notas baixas em virtude da concentração de poder nas mãos da cúpula estratégica, que também é resultado da estrutura e do estilo gerencial aplicado a SPE.

As tarefas técnicas - F6 foi um fator crítico bem pontuado (*score* 80%) o que pode ser explicado pela contratação das mesmas. Como comentado na seção 0 a SPE

possuem a característica de contratar todas as tarefas mais especializadas sob a estratégia de segregar os riscos técnicos. Assim por traz desta boa pontuação está o auto-reconhecimento de que a grande maioria das contratações foram bem conduzidas tendo-se selecionado fornecedores competentes.

O fator F1 - Missão do Projeto obteve *score* 70%. O fato de existirem dúvidas sobre a explicitação das metas da organização bem como as metas do programa para toda a equipe da SPE não permitiram a pontuação máxima.

4.3.2 Principais necessidades da SPE passíveis de atendimento através das funções típicas de um Escritório de Gerenciamento de Projetos

Obteve-se, através da aplicação do questionário do anexo II, as funções mais relevantes, segundo a opinião da diretoria executiva, que a ELETRO “X” S.A. deveria desenvolver de forma mais consistente.

Pode-se considerar que em decorrência dos respondentes terem apontado como sendo mais deficientes os fatores críticos ligados à comunicação, planejamento, monitoramento, recursos humanos e compartilhamento da alta administração, escolheram os principais serviços que um potencial escritório de projetos poderia fornecer priorizando a assessoria em *softwares*, “mentoração” e desenvolvimento da equipe.

Assim percebe-se que a diretoria executiva concede especial importância a consultoria em *softwares* e a “mentoração” dos dirigentes no tocante as metodologias de gerenciamento de projetos. Pode-se perceber ainda que eles estão conscientes da necessidade de se apoiar o desenvolvimento de sua equipe interna.

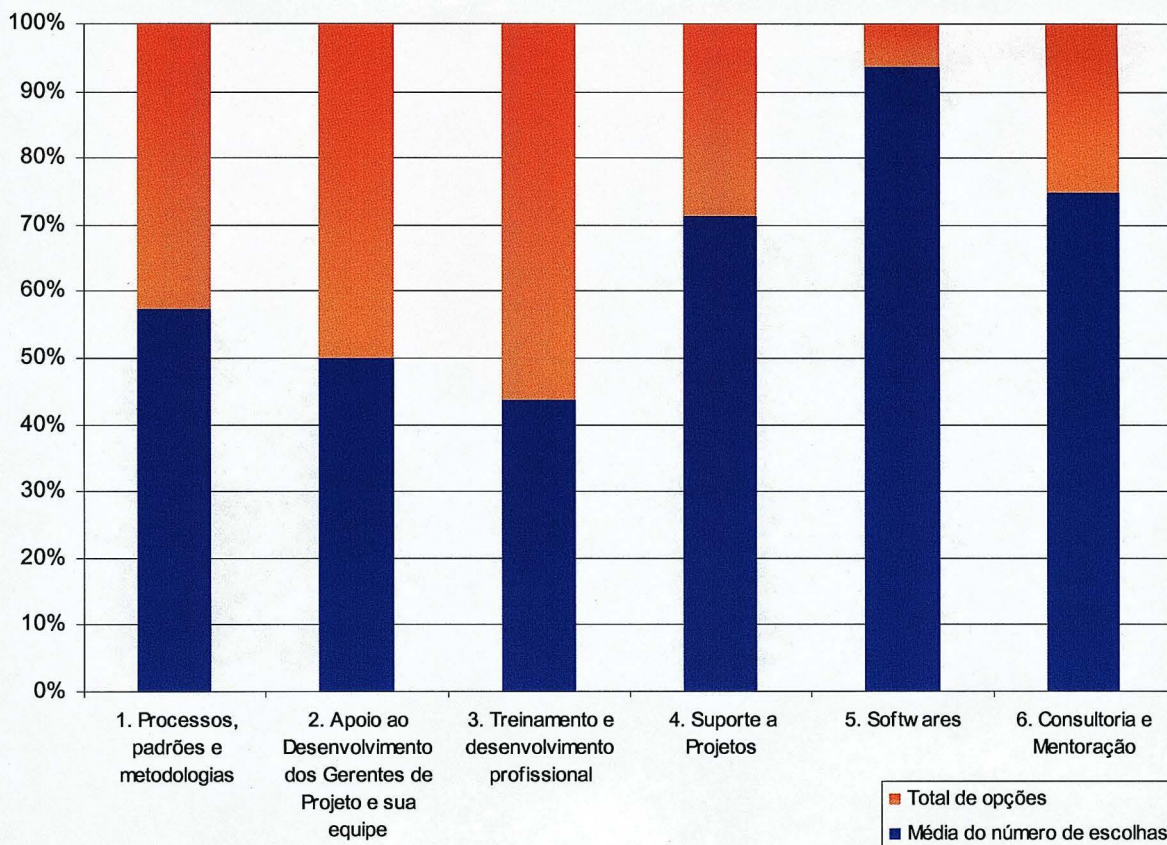


Figura 19 - Síntese das opções escolhidas pelos diretores como funções mais importantes que um *Project Office* na ELETRO “X” S.A. deveria desempenhar

A grande importância dada a software se deve a baixa familiaridade com as ferramentas computacionais de gerenciamento de projetos presentes na organização. Talvez pela organização estar em um baixo nível de maturidade em gerenciamento de projetos (se enquadraria no nível 1 do CMM) maior atenção foi dada a aquisição de softwares do que ao treinamento em metodologia.

Um resultado que chama a atenção é a pouca importância dada pelos diretores a padronização de processos e estabelecimento de procedimentos formais de gerenciamento de projetos. Mais uma vez pode-se explicar este fato pelo nível de maturidade em gerenciamento de projetos em que se encontra a organização. No estágio de pouco conhecimento sobre as metodologias de gerenciamento de projetos entende-se que os dirigentes sintam maior necessidade de treinamento e “mentoriação” em prol do desenvolvimento de padrões e metodologias.

4.4 ANÁLISE CRÍTICA E PROPOSTA DE RE-ESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL DA ELETRO “X” S.A.

Através das estruturas organizacionais apresentadas nas seções anteriores e utilizando-se das respostas obtidas nos questionários pode-se concluir que a estrutura formal da organização gera problemas de falta de comunicação e de monitoramento e feedback, obtenção do compartilhamento da alta administração e, em segunda ordem, de falta de capacitação de recursos humanos.

Como exposto na seção 0 o ambiente em que a SPE está inserido é por natureza dinâmico e complexo. Citou-se na seção 0 que forçar uma adhocracia num ambiente estável e simples é tão artificial quanto implantar uma burocracia mecanizada em um ambiente complexo e dinâmico.

Portanto conclui-se que a forma pela qual a ELETRO “X” S.A. se vê é forçosamente artificial. Fenômeno que pôde ser percebido pelo exposto na seção 0, onde viu-se que a burocracia e a mecanização são constantemente colocadas a prova pelas partes da organização, notadamente pela linha intermediária.

Assim novamente pode-se correlacionar a existência dos problemas encontrados na ELETRO “X” S.A. ao seu sistema mecanicista de administração. Desta forma sugere-se alterações na estrutura organizacional. Tais alteração restam representadas no organograma da Figura 21.

A alteração sugerida segue o princípio do sistema de administração orgânico e coloca todos os colaboradores da SPE em um mesmo nível de compartilhamento do trabalho. A relação de autoridade não muda o que se altera é a chamada gestão “portas abertas”. O controle é exercido pelo ajustamento mútuo, ou seja, a coordenação é exercida por aqueles que possuem o conhecimento, os peritos que executam o trabalho. Assim todos têm liberdade de se comunicar direta e informalmente podendo interagir em todos os níveis. A coordenação passa a ser pelo ajustamento mútuo e não pela padronização dos trabalhos. Até por que com o núcleo operacional truncado não há muito que se padronizar nesta parte. Por outro lado o trabalho na sede da SPE nos

níveis da linha intermediária, suas assessorias e a cúpula estratégica não são passíveis de padronização já que são eminentemente *ad hoc*. Exceção feita ao setor de contabilidade e de tesouraria.

Vale ressaltar que a proposta não visa eliminar completamente a documentação mas sim a formalização do comportamento. Obviamente que se deve manter a história do projeto bem documentada. Padrões devem ser criados com o intuito de facilitar os trabalhos via *templates* mas não de formalizá-lo. Procedimentos e metodologias de gerenciamento de projetos devem ser institucionalizados, mas com o objetivo de garantir qualidade de gerenciamento, facilitá-lo e organizá-lo e não burocratizá-lo.

O monitoramento do avanço dos projetos/subprojetos deve ser conduzido pelos diretores de meio ambiente (DMA) e técnico (DT), mas estes devendo manter foco na resolução de problemas e conflitos, na interligação dos projetos/subprojetos “departamentais”, na negociação de recursos, priorização estratégica dos projetos/subprojetos e balanceamento do trabalho.

O monitoramento da qualidade do gerenciamento do projeto, o *feedback*, o controle do avanço físico-financeiro, a criação de *templates*, *mentoring* e *coaching* aos diretores e a sua equipe, treinamento dos demais membros da SPE e a manutenção de um painel de controle sumário do andamento do programa (*war room - dashboard*), são funções que devem ser atribuídas à assessoria de planejamento e orçamento (tecnoestrutura). A assessoria passa a contar com uma equipe de pelo menos dois profissionais especialistas em metodologia e operação de ferramentas (*softwares*) e talvez mais um assistente. Desta forma ela passa a reunir as funções básicas de um Escritório de Gerenciamento de Projetos Corporativo - EGPC (*Enterprise Project Management Office - EPMO*) atuando no nível 3 sugerido por Crawford e descrito na seção 0. Deve-se fornecer autoridade formal ao EPMO para que este possa solicitar informações do andamento de cada projeto/subprojeto diretamente ao gerente de projeto do contratado que o executa, sem a obrigação de passar pelo diretor do respectivo projeto/subprojeto na SPE.

Este EPMO constituído de até três pessoas se torna uma equipe fundida a estrutura e passa de uma assessoria de planejamento e orçamento para um centro de informações pró-ativo objetivando reunir, sintetizar e fomentar informações aos diretores auxiliando-os na interpretação do “*big picture*” do programa e nas tomadas de decisão.

Vale ressaltar que a assessoria de planejamento e orçamento só seria vista como tecnoestrutura no organograma formal da ELETRO “X” S.A.. Na realidade como mostrado na seção 0 ela não tem assumido funções tecnocráticas e sim de assessoria de apoio.

O EPMO pode ser considerado um misto de assessoria de apoio de alto nível que desempenha concorrentemente uma pequena gama de funções da tecnoestrutura. Desta forma, quando o EPMO estabelece procedimentos e metodologias de gestão está atuando no campo da tecnoestrutura, quando realiza *mentoring* está atuando no da assessoria de apoio.

No obstante sugere-se a implantação deste ente em fases conforme as sugeridas por Crawford e descritas na seção 0.

Sendo assim sugere-se o organograma da Figura 21 derivado dos parâmetros-chave para delinear apontados por Mintzberg (1995 p. 276) e apresentados na Tabela 6.

TABELA 6 - PARÂMETROS PARA DELINEAR SUGERIDOS POR MINTZBERG (1995)

Item	Parâmetros para delinear	Burocracia Mecanizada (como a ELETRO “X” S.A. se vê formalmente)	Adhocracia Administrativa (Proposta)
1	Especialização de Serviços	Tende a muita especialização (horizontal e vertical)	Muita especialização horizontal
2	Treinamento e Doutrinação	Pouco	Muito treinamento
3	Formalização do Comportamento, burocrático/orgânico	Muita formalização, burocrática	Pouca formalização, orgânica
4	Grupamento	Funcional	Funcional e por projeto/mercado concorrentemente
5	Tamanho das unidades	Grande na base e pequena nas demais	Pequena em todas elas
6	Sistema de planejamento e controle	Planejamento para a ação	Planejamento para ação limitado
7	Instrumentos de Interligação	Poucos	Muitos por toda a organização
8	Descentralização	Horizontal limitada	Seletiva

Pode-se retratar esta nova estrutura organizacional pela Figura 20 desenhada com base nos estudos da adhocracia administrativa sugerida por Mintzberg (1995 p. 258).

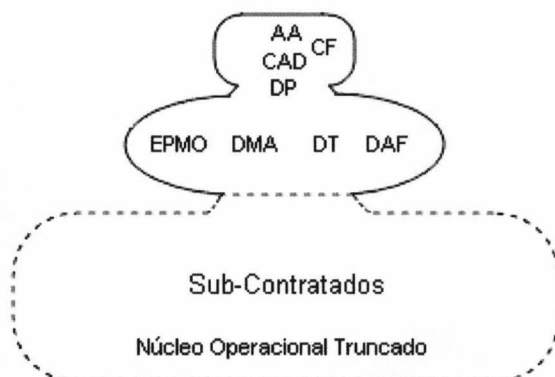


Figura 20 - Aplicação da figura de Mintzberg a proposta de re-estruturação organizacional da ELETRO "X" S.A.

O modelo de estruturação organizacional proposto é na realidade uma matriz multidimensional retratada na Figura 21 abaixo.

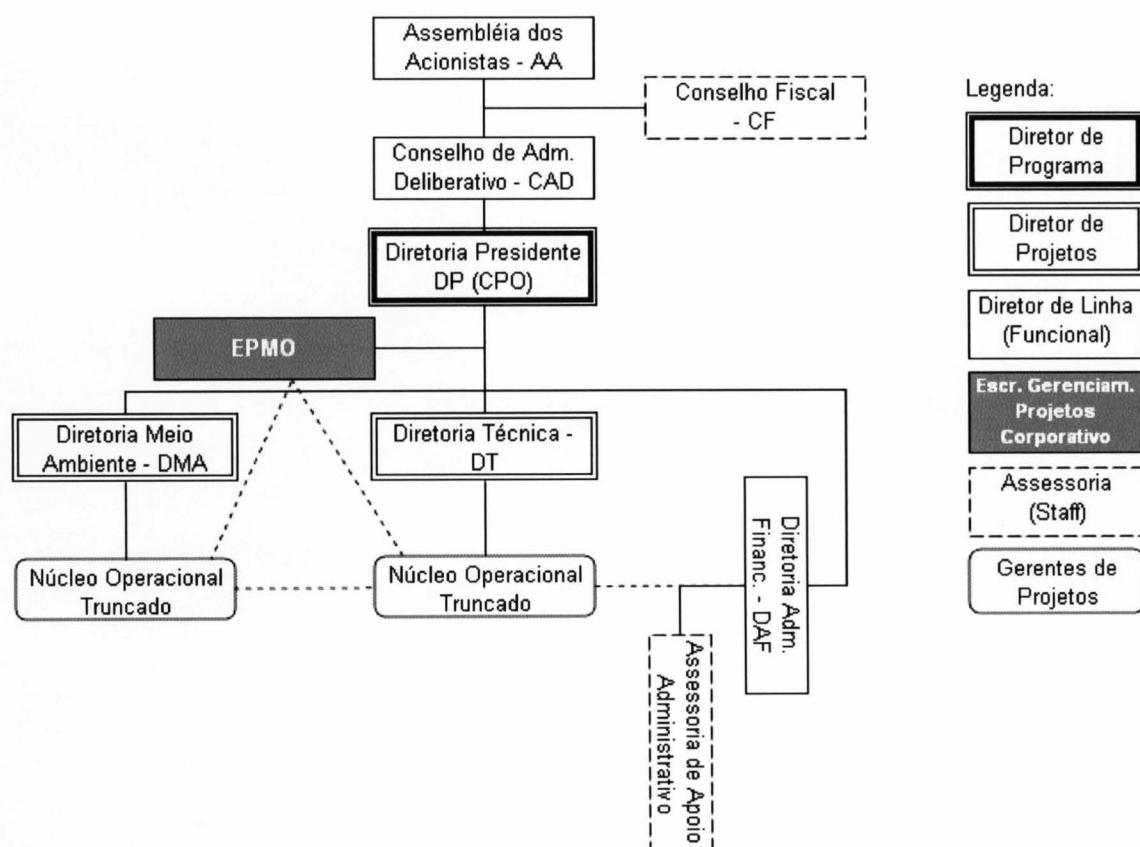


Figura 21 - Organograma formal proposto para a ELETRO "X" S.A.

Analisando-se o organograma proposto pode-se perceber uma mudança na forma de abordar as funções dentro da SPE.

As funções da assessoria de apoio definidas no organograma formal da ELETRO “X” S.A. se dividem em duas partes na forma proposta. Assim busca-se desonerar a assessoria de apoio dos serviços relativos ao gerenciamento do programa passando-os para o EPMO que passa a desempenhá-los, além das funções típicas que exercerá já definidas nesta seção. Então:

- Uma parcela das funções passa a ser desempenhada pelo EPMO, tais como assessoria ao desenvolvimento do planejamento de longo prazo, responsabilidade pela manutenção do orçamento global, da modelagem econômico-financeira, da padronização dos relatórios internos, fornecimento de suporte administrativo na gestão da documentação e do arquivo dos documentos físicos e supervisão dos serviços da área de informática.
- Outra permanece dentro da assessoria de apoio que continua existindo em nível mais baixo desempenhando funções relativas à contabilidade, tesouraria, controle fisco-contábil, assessoria jurídica, financeira, de seguros, secretaria executiva, recepção, limpeza e manutenção da sede, bem como todos os serviços que não possam deixar de serem “burocráticos”.

Os diretores da linha intermediária, com exceção da DAF e da DP, passam a ser vistos como Diretores de Projetos com as funções descritas parágrafos atrás.

O DAF continua sendo um diretor de linha com as funções típicas de seu cargo subordinando-se a ele a assessoria de apoio com suas funções remanescentes.

O DP passa a ser visto como um *Chief Program Officer - CPO* com as funções de planejamento estratégico de projetos, decisões de negócio (aquelas relativas a sua alçada), estabelecimento de prioridades e investimento de recursos, superintendência geral dos projetos, gestão do *portfolio* da companhia, promoção da capacitação da equipe em projetos, responsabilidade sobre a interface com a alta

administração (cúpula estratégica) e demais *stakeholders* externos, patrocinar e fazer permear os princípios do gerenciamento por projetos por todo o empreendimento (incluindo-se aqui os contratados) e institucionalização das metas da companhia. Claro que a SPE sendo uma sociedade anônima o DP como seu principal executivo continuará obrigado a realizar as funções acessórias estabelecidas na lei nº 6.404/76 e/ou no Estatuto Social relativas à gestão das S.A..

Sendo assim vale a comparação entre as características teóricas da estrutura organizacional formal e da proposta, mostrada na Tabela 7.

TABELA 7 COMPARAÇÃO ENTRE AS CARACTERÍSTICAS TEÓRICAS DAS ESTRUTURAS FORMAL E PROPOSTA

Item	Características da Estrutura	Burocracia Mecanizada (como a ELETRO "X" S.A. se vê formalmente)	Adhocracia Administrativa (Proposta)
1	Mecanismo de coordenação	Padronização dos Trabalhos	Ajustamento Mútuo
2	Parte chave da organização	Tecnoestrutura	Assessoria de Apoio e EPMO
3	Cúpula Estratégica (Acionistas e Conselhos)	Sintonia fina, coordenação de funções, resolução de conflitos	Interligação externa, resolução de conflitos, balanceamento de trabalho, monitoração de projetos
4	Núcleo Operacional (contratado)	Trabalho formalizado e rotinizado, com pouca separação	Truncado
5	Linha Intermediária (Diretores)	Apoio aos fluxos verticais, elaborada e diferenciada, assessoria de interligação e resolução de conflitos.	Amplificada, envolvida no trabalho de projetos, indistinta da assessoria.
6	Tecnoestrutura	Elaborada para formalizar o trabalho	Pequena e indistinta da linha intermediária
7	Assessoria de Apoio (subordinados da DAF)	Muitas vezes elaborada a fim de reduzir as incertezas	Grandemente elaborada mais indistinta da linha intermediária
8	Fluxo de autoridade	Significante por toda parte	Insignificante
9	Fluxo de sistemas regulados	Significante por toda parte	Insignificante
10	Fluxo de comunicação informal	Desencorajado	Significante por toda parte
11	Constelações de trabalho (grupos destacados para realização de tarefas <i>ad hoc</i>)	Insignificante	Significante por toda parte
12	Fluxo de tomada de decisão	De cima para baixo	Mesclado, em todos os níveis
13	Idade e tamanho	Antiga e Grande	Jovem
14	Ambiente	Regulado e não sofisticado	Sofisticado
15	Poder	Tecnocrático e algumas vezes com controle externo (ex.: órgãos públicos)	Controle de peritos, muito seguidora da moda

5 RECOMENDAÇÕES E CONCLUSÃO

Este trabalho procurou levantar os potenciais benefícios do uso do ente organizacional Escritório de Gerenciamento de Projetos - EGP na administração de Sociedades de Propósito Específico - SPE para implantação de projetos de infraestrutura no Brasil.

As SPE ganharam importância com o advento das privatizações e mais recentemente das parcerias público-privadas no Brasil. As SPE são comumente constituídas como sociedades anônimas a fim de aumentar suas possibilidades de alavancagem financeira. O propósito destas sociedades, do tipo corporação-projeto responsáveis pela administração de programas de infra-estrutura, é delimitado por um documento legal. No caso das sociedades anônimas esta delimitação encontra-se redigida no objeto do Estatuto Social. Este documento legal por sua vez restringe a atuação da SPE à implantação e exploração do produto resultante de um projeto ou programa.

A administração das sociedades de propósito específico através de um sistema mecânico utilizando estruturas funcionais simples ou burocratizadas, dificulta o fluxo de informações multidimensional e a integração dos departamentos da organização tão necessários a implantação de um projeto quase sempre complexo. Este estilo gerencial leva a administração estanque de projetos dentro de cada departamento, criando assim ilhas gerenciais e impossibilitando a visão da figura completa do *status* do programa.

Procurando privilegiar o gerenciamento por projetos dentro da SPE buscou-se uma forma de delinear sua estrutura organizacional lançando-se mão de um sistema de administração orgânico. Chegou-se a proposição do uso de uma estrutura do tipo *adhocracia* administrativa.

Utilizando-se de tais conceitos o autor propõe a criação do ente organizacional chamado Escritório de Gerenciamento de Projetos Corporativo – EGPC (*Enterprise Project Management Office – EPMO*), que deveria possuir principalmente

as seguintes funções se aplicado a uma SPE:

- Treinamento e “mentoração” em disciplinas de gerenciamento de projetos:
 - desenvolver estratégias para treinamento dos diretores e membros da SPE ou externa
 - mentoring e coaching aos diretores e a sua equipe
- Software:
 - centralizar o estabelecimento e a manutenção das ferramentas de software relacionadas com a prática de projetos
 - exercer supervisão sobre os serviços da área de informática
- Planejamento:
 - elaborar em conjunto com os diretores o plano de gerenciamento do programa (abrangendo todas as áreas de conhecimento aplicáveis)
 - assessorar no desenvolvimento de estimativas e orçamentos incluindo estimativas de custos e de necessidades de capital
 - estimular e apoiar o desenvolvimento da análise de riscos do empreendimento
- Metodologia e padrões:
 - criar templates, desenvolver metodologias e procedimentos,
 - padronizar os relatórios enviados para os acionistas e conselheiros (clientes)
- Monitoramento e Controle:
 - monitorar a qualidade do gerenciamento do projeto
 - monitorar medidas que forneçam uma visão completa do progresso do projeto (aderência ao orçamento e a programação, *earned value management* - EVM, moral do time, etc...)
 - desenvolver reuniões periódicas para monitorar o progresso e melhorar o feedback ao time

- Centro de Informações:
 - manter um painel de controle sumário do andamento do programa (war room / dashboard) para os executivos
 - fornecer suporte administrativo na gestão da documentação e do arquivo dos documentos físicos (repositório de informações dos projetos)
- Suporte:
 - manutenção de cronogramas
 - operação de ferramentas de softwares aplicados às práticas de projetos
 - manutenção do orçamento global
 - manutenção da modelagem econômico-financeira
 - promover a institucionalização do gerenciamento por projetos

Concluiu-se que a SPE como um todo se torna um escritório de gerenciamento de projetos autônomo (Autonomous Project Team - APT) a qual pode possuir dentro de si uma estrutura formal especialmente incumbida das funções de um escritório de gerenciamento de projetos corporativo (EPMO) no nível estratégico.

O EPMO dentro da SPE tende a beneficiar toda a implantação do programa uma vez insere no contexto da administração tradicional metodologias eficazes, garantindo governança corporativa suficiente para confortar seus sócios (sponsors), que ao mesmo tempo são os clientes do projeto, transmitindo a idéia de gerenciamento competente e seguro. Este fato aumenta as chances de se obter compartilhamento da alta administração.

O EPMO pela espécie de suas atribuições tende a eliminar deficiência como a falta de comunicação, de monitoramento, de controle e *feedback* e de capacitação de recursos humanos.

O EPMO deve ser implantado em fases sendo almejados resultados de curto prazo devendo ser iniciado pelos serviços de “mentoração” (*mentoring*) e consultoria

particular (*coaching*) a projetos ou subprojetos estrategicamente selecionados. Mostrar resultados tão cedo quanto possível aumentam as chances de se reconhecer agregação de valor pelo gerenciamento por projetos advogado pelo EPMO.

O autor não teve a pretensão de esgotar as discussões acerca do tema objetivando sim encontrar e sugerir alternativas de gestão para as SPE que venham a se constituir com o propósito de implantar projetos complexos atuando em ambientes dinâmicos.

O autor procurou suprir uma lacuna existente na literatura sobre administração de SPE com características de corporação-projeto e assim iniciar um processo de estudos sobre o tema o qual se mostra relevante para a realidade atual do país.

Propõe-se para estudos futuros o aprofundamento de questões como:

- análise de um caso de implantação completa de um EPMO em uma SPE desde de seu planejamento até sua estabilização
- comportamento da equipe e dos diretores da SPE frente às atividades do dia-a-dia do EPMO, tipos de barreiras ou resistências
- capacidade de o EPMO promover mudanças efetivas de cultura e minimização de conflitos interdepartamentais, principalmente em virtude do curto ciclo de vida da SPE na fase de implementação do seu programa
- análise quantitativa do valor criado para os acionistas depois da implantação do EPMO na SPE
- avaliação da real melhoria dos índices-chave de desempenho (KPIs) dos principais fatores críticos de sucesso (CSFs) medidos após a implantação do EPMO na SPE

Assim o autor espera ter contribuído para o início dos estudos sobre as questões relativas a administração das SPE no Brasil.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BONOMI, C. A.; MALVESSI, O. **Project Finance no Brasil: fundamentos e estudo de casos.** São Paulo: Atlas, 2002. 363p.
- BORGES L. F. X. Covenants: instrumento de garantia em Project Finance. Revista do BNDES, Rio de Janeiro, n. 11, p. 1-24, jun. 1999. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br>>. Acesso em: agosto 2003.
- BORGES L. F. X.; FARIA, V. C. S. Project Finance: considerações sobre a aplicação em infra-estrutura no Brasil. Revista do BNDES, Rio de Janeiro, v. 9, n. 18, p. 241-280, dez. 2002. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br>>. Acesso em: junho 2003.
- CRAWFORD, J. K. The Strategic Project Office: business case and implementation strategy. PM-Solutions, 2001 Disponível em: <<http://www.pmsolutions.com>>. Acesso em: dezembro 2003.
- DAFT, R. L. Teoria e projeto das organizações. Rio de Janeiro: LTC, 1999. 442p.
- DINSMORE, P. C. Transformando estratégias empresariais através da gerência por projetos. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999. 284p.
- FINNERTY, J. D. Project Finance: engenharia financeira baseada em ativos. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998. 355p.
- GAGGINI, F. S. Securitização de recebíveis. São Paulo: Liv. e Ed. Universitária de Direito, 2003. 95p.
- KERZNER, H. Gestão de Projetos: as melhores práticas. Porto Alegre: Bookman, 2002. 519p.
- KERZNER, H. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. 8ª ed. New York: Wiley, 2003. 912p.
- LIMMER, C. V. Planejamento, orçamento e controle de obras. Rio de Janeiro: LTC, 1997. 225p.
- MERRIAN, S. B. Qualitative research and case study applications in education. 2. ed. São Francisco: Jossey-Bass, 1998. 304p.
- MINTZBERG, H. Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 1995.
- PINTO, R L. Evolução da estrutura organizacional ao longo do ciclo de vida do projeto: um estudo de caso. São Paulo, 2002. 176 f. Dissertação Mestrado do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.
- PMI PMI, A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK guide), 2000 ed., Project Management Institute, 2000. 216p.
- RIGOLON, F.J.Z.; PICCININI, M. S. O investimento em infra-estrutura e a retomada do crescimento econômico sustentado. Rio de Janeiro: BNDES Textos para Discussão 63, 1997. 44p. on-line. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br>>. Acesso em: maio 2004.

UNITED STATES. Financial Accounting Standards Board - FASB. Assessing FASB Statements & Interpretations. Statement No. 140 - Accounting for Transfers and Servicing of Financial Assets and Extinguishments of Liabilities-a replacement of FASB Statement. Disponível em: <<http://www.fasb.org>> Acesso em: maio 2004.

VARGAS, R. V. Manual prático do plano do projeto. Rio de Janeiro: Barsport, 2003. 210p.

VASCONCELLOS, E. Estruturas das Organizações: estruturas tradicionais, estruturas para inovação, estrutura matricial. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1986. 208p.

YIN, R.K. Estudo de Caso: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 205 p.

2	Existe suficiente recursos humanos para terminar o projeto	
3	Os membros da equipe compreendem como seus desempenhos serão avaliados	
4	Descrição do trabalho tem sido escrita, distribuída e compreendida pelos membros da equipe	
5	Treinamento técnico e/ou gerencial adequado é disponível para os membros da equipe	

Resultado Fator 5 : 0

ANEXO**Fator 6 - Tarefas técnicas**Nota
(1-7)

Avaliar os Sub-Contratados

Como está o Projeto pela sua Ótica?

Utilize a escala ao lado para classificar as afirmativas abaixo.
Considere que as frases abaixo são afirmativas e não perguntas!

Escala						
Não Concordo		Neutro			Concordo	
1	2	3	4	5	6	7

Fator 1 - Missão do ProjetoNota
(1-7)

1	As metas do Projeto estão alinhadas às metas da organização	
2	As metas do Projeto estão claras para a equipe	
3	Os resultados do Projeto trarão benefícios para a organização	
4	Eu acredito nas chances de sucesso do Projeto	
5	Eu estou ciente e posso identificar as conseqüências benéficas à organização do sucesso do projeto.	

Resultado Fator 1 : 0

Fator 2 - Compartilhamento da Alta AdministraçãoNota
(1-7)

Diretores: Considere Alta administração como sendo o CAD

1	A alta administração é responsável por nossas solicitações de recursos adicionais se necessários	
2	A alta administração divide com a equipe a responsabilidade de assegurar o sucesso do Projeto	
3	Eu concordo com a Alta administração com meu grau de autoridade e responsabilidade no Projeto	
4	A alta administração vai me ajudar em momentos de crise	
5	A alta administração nos tem concedido a autoridade necessária e nos dará apoio nas decisões relacionadas ao Projeto	

Resultado Fator 2 : 0

Fator 3 - PlanejamentoNota
(1-7)

1	Nós sabemos que atividades têm folga de tempo ou de recursos que podem ser utilizadas em outras áreas durante emergências	
2	Existe um plano detalhado (incluindo cronogramas, marcos, necessidade de recursos, etc.) para completar o Projeto	
3	Existe um orçamento detalhado do Projeto	
4	A necessidade de pessoas chaves (quem, quando) está especificada no plano do Projeto	
5	Existe planos de contingências caso o projeto não esteja de acordo com o cronograma ou com o orçamento	

Resultado Fator 3 : 0

Fator 4 - Esclarecimentos do ClienteNota
(1-7)

Considerar como Cliente: Acionistas e CAD

1	Os clientes tem a oportunidade para ajudar no estágio de desenvolvimento do Projeto	
2	Os clientes são informados sobre o progresso do Projeto	
3	O valor do Projeto tem sido discutido com o cliente	
4	Limitações do âmbito do Projeto tem sido discutidas com o cliente (o que o projeto não é designado a fazer)	
5	Foi dito aos clientes se seus inputs foram ou não considerados no plano do Projeto.	

Resultado Fator 4 : 0

Como está o Projeto pela sua Ótica?

Utilize a escala ao lado para classificar as afirmativas abaixo.
Considere que as frases abaixo são afirmativas e não perguntas!

Escala						
Não Concordo		Neutro			Concordo	
1	2	3	4	5	6	7

Fator 5 - Recursos Humanos		Nota (1-7)
1	Membros da equipe compreendem seus papéis na equipe	
2	Existe suficiente recursos humanos para terminar o projeto	
3	Os membros da equipe compreendem como seus desempenhos serão avaliados	
4	Descrição do trabalho tem sido escrita, distribuída e compreendida pelos membros da equipe	
5	Treinamento técnico e/ou gerencial adequado é disponível para os membros da equipe	

Resultado Fator 5 : 0

Fator 6 - Tarefas técnicas		Nota (1-7)
1	Tarefas técnicas do Projeto são bem gerenciadas	
2	Os engenheiros do Projeto e outras pessoas técnicas são competentes	
3	A tecnologia que é usada no Projeto funciona bem	
4	A tecnologia apropriada (equipamentos, programas de treinamento, etc.) tem sido selecionada visando sucesso do Projeto	
5	As pessoas que implementam o Projeto conhecem-o muito bem	

Resultado Fator 6 : 0

Avaliar os Sub-Contratados

Fator 7 - Aceitação do cliente		Nota (1-7)
1	Existe documentação adequada do Projeto para ser facilmente usada pelo cliente	
2	Cientes estão informados sobre a utilidade do projeto	
3	Uma apresentação adequada do projeto têm sido desenvolvida para os clientes	
4	Cientes sabem quem contatar quando aparecem problemas ou dúvidas	
5	Pesquisas avançadas têm sido feitas para determinar como vender melhor o Projeto aos Clientes	

Resultado Fator 7 : 0

Aceite dos Acionistas e Conselhos

Fator 8 - Monitoração e feedback		Nota (1-7)
1	Todos os aspectos importantes são monitorados inclusive medidas que fornecerão uma visão completa do progresso do projeto (aderência ao orçamento e programação, utilização de recursos humanos e equipamentos, moral do time, etc.)	
2	São realizadas reuniões periódicas para monitorar o progresso do projeto e melhorar o feedback ao time do Projeto	
3	O progresso real é regularmente comparado com o planejado	
4	Os resultados das revisões do Projeto são regularmente compartilhado com todas as pessoas que têm relação com o planejamento e o orçamento	
5	Quando a programação ou orçamento requerem revisão insumos (input) são solicitados ao time do Projeto	

Resultado Fator 8 : 0

Como está o Projeto pela sua Ótica?

Utilize a escala ao lado para classificar as afirmativas abaixo.

Considere que as frases abaixo são afirmativas e não perguntas!

Escala						
Não Concordo		Neutro			Concordo	
1	2	3	4	5	6	7

Fator 9 - Comunicação		Nota (1-7)
1	Os resultados (tomada de decisões, informações recebidas e necessárias, etc.) de reuniões de planejamento são publicados e distribuídos para o pessoal adequado	
2	Indivíduos ou grupos que fornecem informações ao projeto têm recebido feed-back sobre o aceite ou recusa destas	
3	Quando o orçamento ou planejamento é revisto as mudanças e as causas de mudanças são comunicadas a toda a equipe envolvida	
4	As causas das mudanças nas políticas/procedimentos existentes tem sido explicadas aos membros da equipe do projeto, à outros grupos afetados por elas e à alta administração	
5	Todos os grupos afetados pelo projeto sabem como tornar os problemas conhecidos pelo time do projeto	

Resultado Fator 9 : 0

Fator 10 - Resolução de problemas		Nota (1-7)
1	O gerente de Projetos não hesita em solicitar ajuda do pessoal não envolvido com o Projeto	
2	Sessões de "Brainstorm" são desenvolvidas visando identificar onde os problemas são prováveis de ocorrer	
3	Em casos de dificuldades os membros da equipe sabem onde buscar assistência	
4	Eu estou confiante que quando os problemas surgirem eles serão resolvidos completamente	
5	Ações Imediatas são tomadas quando ocorrem problemas	

Resultado Fator 10 : 0

ANEXO II

Questionário para obtenção das funções mais importantes que um *Project Office* na ELETRO “X” S.A. deveria desempenhar.

A seguinte listagem apresenta funções típicas de um Escritório de Gerenciamento de Projetos completo (Obs.: nem todas empresas necessitam de todas estas funções para otimizar seus resultados).

Na sua opinião quais destes serviços mais lhe parecem agregar valor ao dia-a-dia da administração da sua organização (marque um “✓” na caixa ao lado das opções, é possível selecionar mais de uma opção).

1. Processos, padrões e metodologias

- Avaliação de riscos
- Desenvolvimento de WBS (Estruturas de Decomposição do Trabalho do projeto, identificando as atividades previstas para os projetos)
- Elaboração de programação de uso de recursos humanos e físicos
- Elaboração de cronogramas
- Negociação e alocação de recursos
- Gerenciamento de contratos de serviços e de suprimentos
- Fechamento administrativo e técnico do projeto
- Desenvolvimento de formulários padrão
- Procedimentos para a gestão da comunicação do projeto
- Gestão de documentos dos projetos

2 Apoio ao Desenvolvimento dos Gerentes de Projeto e sua equipe

- Descrição de cargos do pessoal alocado em projetos
- Critérios para contratação de gerentes e equipe de projetos
- Apoio na contratação de profissionais necessários aos projetos

- Avaliação do desempenho dos gerentes de projeto e sua equipe
- Acompanhamento de valores salariais e de benefícios oferecidos no mercado a gerentes de projeto e suas equipes.

3. Treinamento e desenvolvimento profissional

- Desenvolvimento de ementas e conteúdos de cursos demandados, tanto específicos em gerenciamento de projetos como de áreas correlatas como negociação, desenvolvimento de equipes, dentre outros.
- Desenvolvimento de treinamentos com executores internos e externos
- Identificação de fornecedores de treinamento de interesse aos projetos
- Apoio à área de treinamento da empresa para a identificação, contratação e realização de cursos

4. Suporte a Projetos

- Atualização de cronogramas
- Manutenção do controle de horas
- Coleta de dados, produção e distribuição de relatórios
- Manutenção de "centro de controle" (war room - dashboard)
- Serviços de gestão e arquivamento de documentos do projeto
- Manutenção de histórico do projeto
- Operação de ferramentas computacionais do projeto

5. Softwares

- Centralizar o estabelecimento e a manutenção das ferramentas de software relacionadas com a prática de projetos
- Manutenibilidade de softwares padrão e templates

- aquisição de softwares e fornecimento de suporte relacionado à utilização dos mesmos
- identificação das necessidades da área de software, da integração das funcionalidades e performance bem como manutenibilidade e monitoramento de tais performances

6. Consultoria e Mentoração

- Apoio no início das atividades de novos projetos
- Consultoria de atendimento instantâneo a problemas em projetos
- Apoio em projetos com problemas
- Mentoração para/com a alta gerência