

WELLINGTON BRIANEZI CAVAZZANI

**ESCRITÓRIO DE PROJETOS
UM ESTUDO DE CASO**

**Monografia apresentada como requisito parcial à
obtenção de grau de especialista no Curso de
Especialização em Administração Industrial da
Universidade Federal do Paraná.**

Orientador: Professor Doutor Acyr Seleme

Co-Orientador: Professora Sandra Maria Ratton

**Curitiba
2005**

SUMÁRIO

LISTA DE SIGLAS	v
LISTA DE ILUSTRAÇÕES	vii
1. INTRODUÇÃO	01
1.1 APRESENTAÇÃO	01
1.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA	02
1.3 OBJETIVOS	04
1.3.1 Objetivo Geral	04
1.3.2 Objetivos Específicos	05
1.4 A IMPORTÂNCIA ATUAL DO TEMA	05
1.5 ORGANIZAÇÃO DOS CAPÍTULOS	06
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	08
2.1 O QUE É GERENCIAMENTO DE PROJETO	08
2.2 GUIAS DE REFERÊNCIAS INTERNACIONAIS	08
2.2.1 PMI/ PMBOK [®] ,2000 – Guia de Referência Norte Americano	08
2.2.2 IPMA/ICB – Europa	12
2.2.3 APMBOR – Inglaterra	14
2.2.4 PMCC/P2M – Japão	16
2.2.5 Comentários Sobre os Guias de Referências Internacionais	19
2.3 FATORES CRÍTICOS PARA O SUCESSO E FRACASSO DE PROJETOS	19
2.3.1 Algumas Razões pelas quais os Projetos Falham	20
2.4 COMO O BRASIL ESTÁ NO CONTEXTO DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS	21
3. ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS	23
3.1 GENERALIDADES	23

3.1.1	Definições de alguns Autores	23
3.1.2	A Evolução dos Escritórios de Projeto	24
3.2	FATORES MOTIVADORES PARA A IMPLANTAÇÃO DE UM ESCRITÓRIO DE PROJETO.....	24
3.3	MODELOS, FUNÇÕES E COMPOSIÇÃO DOS ESCRITÓRIOS DE PROJETOS	25
3.3.1	Equipe de Projeto Autônoma ou APT (<i>Autonomous Project Team</i>)	26
3.3.2	O Escritório de Apoio a Projetos – PSO (<i>Project Support Office</i>).....	26
3.3.3	Centro de Excelência em Gerenciamento de Projetos – PMCOE (<i>Project Management Center Of Excellence</i>).....	27
3.3.4	A Superintendência de Projeto - PMO (<i>Project Management Office</i>)	28
3.3.5	CPO – <i>Chief Project Office</i>	29
3.4	VALOR ESPERADO DE UM ESCRITÓRIO DE PROJETOS.....	31
3.5	FATORES DE SUCESSO NA IMPLANTAÇÃO DE UM ESCRITÓRIO DE PROJETOS	32
3.5.1	Fatores Importantes a serem Levados em Conta quando da Implantação	33
3.6	FASES DA IMPLANTAÇÃO DO ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS	34
4.	ESTUDO DE CASO	36
4.1	A UNIDADE DE ANÁLISE	36
4.2	CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO DE CASO	36
4.2.1	Descrição da Empresa do Estudo de Caso	36
4.3	CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA	39
4.4	ANÁLISE E ESTRATÉGIA	40

4.5	ROTEIRO PARA IMPLEMENTAÇÃO DE UM ESCRITÓRIO DE PROJETO	42
4.5.1	Roteiro.....	42
4.6	IMPLEMENTAÇÃO.....	46
4.7	RESULTADOS	50
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	51
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	53

LISTA DE SIGLAS

- APMBOR – Association for Project Management Body of Knowledge
- APT – Autonomous Project Team – Equipe autônoma de Projetos
- ARA – Árvore de Decisão
- CPO – Chief Project Office – Principal executivo de Projeto
- EGP – Escritório de Gerenciamento de Projetos
- ENAA – Engineering Advancement Association's
- EPM – Enterprise Project Management
- IBC – Competence Baseline
- IPMA – International Project Management Association
- P&D – Pesquisa e Desenvolvimento
- P2M – A Guidebook of Project and Program Management for Enterprise Innovation
- PMBok® – Project Management of Knowledge, 2000
- PMCC – Project Management Professionals Certification Center
- PMCOE – Project Management Center of Excellence – Centro de Excelência em Gerenciamento de Projeto
- PMI – *Project Management Institute*
- PMO – *Project Management Office* – Escritório de Gerenciamento de programas.
- PMP – *Project Management Professional*
- PO – *Project Office* – Escritório de Projetos
- PROJECT – Projeto

- PSO – Project Support Office – Escritório de apoio a Projetos
- VE – Valor esperado
- VME – Valor Monetário Esperado

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

- TABELA 01 - CINCO OPÇÕES PARA GERENCIAR O GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM UMA ORGANIZAÇÃO
- TABELA 02 - ÁREAS DE ATUAÇÃO X UNIDADES DE COESÃO
- FIGURA 01 - VISÃO GERAL DAS ÁREAS DE CONHECIMENTO E PROCESSOS DE GESTÃO DE PROJETOS
FONTE: PMBOK®, 2000
- FIGURA 02 - LIGAÇÃO ENTRE GRUPOS DE PROCESSOS NUMA FASE
FONTE: PMBOK®, 2000
- FIGURA 03 - ESTRUTURA GERAL DO APMBOR
FONTE: NORRIS, 2001
- FIGURA 04 - TORRE DE GESTÃO DE PROJETOS DO P2M
FONTE: P2M, 2002
- FIGURA 05 - MOTIVOS PARA MUDANÇAS NO ESCOPO DOS PROJEOS
FONTE: PMI RIO, 2003
- FIGURA 06 - PROBLEMAS MAIS COMUNS ENCONTRADOS
FONTE: PMI RIO, 2003

1. INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO

O gerenciamento de projetos, não é um tema novo se considerarmos todas as grandes obras da Roma antiga e da Ásia, tais como a Muralha da China e os diversos mosteiros seculares. Entretanto o meio – ambiente onde os projetos se desenvolvem estão ficando cada vez mais complexos, inseridos em um contexto onde a tecnologia avança velozmente, com cenários políticos diversificados estabilidade econômica, e clientes por sua vez mais exigentes.

Para POSSI (2001), o maior impacto nas organizações está na velocidade com que as mesmas respondem a essas mudanças externas que dependem e se interrelacionam fundamentalmente com a cultura e equipes das empresas.

O Escritório de Projetos ou Escritório de Gerenciamento por Projetos (em inglês, *PO- Project Office* ou *PMO: Project Management Office*) é uma entidade física ou virtual, com uma equipe formada por pessoas de dedicação parcial ou exclusiva, cujo objetivo é suportar o gerenciamento de projetos, realizando para tal atividades de treinamento, consultoria, auditoria e acompanhamento de desenvolvimento de projetos.

Já segundo PRADO (2000, p.89) "... de forma sucinta, o escritório de projetos é um pequeno grupo de pessoas que têm relacionamento direto com todos os projetos da empresa, seja prestando auditoria e acompanhamento de desempenho de projetos." Desta forma, um dos benefícios do escritório de projetos está na capacidade de gerenciar o conhecimento dos projetos da empresa, por meio

da documentação e lições aprendidas, bem como a possibilidade de promover o intercâmbio de conhecimento e experiências entre projetos, a definição de ferramentas, a integração dos esforços evitando assim a duplicação de ações e minimizando os conflitos (recursos e informações).

1.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

Para definir um Escritório de Projetos corretamente é preciso definir o termo Projeto, da forma em que ele é visto hoje. De acordo com o PMBOK (*Project Management of Knowledge*, 2000) " define-se projeto é um empreendimento temporário de criar um produto ou serviço único" .

Num sentido mais amplo, define-se projeto como um conjunto de atividades interdisciplinares, interdependentes e finitas, não repetitivas. Elas visam a um objetivo com o cronograma e orçamentos preestabelecidos, ou seja, um empreendimento, que na linguagem inglesa é tratado por "Project". (CASSAROTO, 1999).

Para o entendimento do conceito projeto, algumas considerações adicionais se fazem necessárias:

- ATIVIDADE – é o conjunto mínimo de esforços para os quais é possível definir responsabilidades, alocar recursos e controlar custos, de forma a gerenciar sua execução;
- ATIVIDADES INTERDISCIPLINARES – um projeto envolve a execução de atividades especializadas em várias áreas do conhecimento humano, existindo o emprego de recursos humanos com capacitação técnica compatível com o nível de especialização requerendo a necessidade de

especialização faz de um projeto um ponto de convergência entre várias áreas e ciências, como: engenharia, economia, matemática, direito, sociologia, administração, etc.;

- ATIVIDADES INTERDEPENDENTES – as atividades interdependentes não possuem unicamente uma relação linear em sua ordem de execução, ou seja, não são executadas apenas em série, mas também paralelamente. Além disso, algumas atividades, para que possam ser iniciadas, necessitam de outras que as antecedem ou que as mesmas já tenham sido iniciadas ou sejam concluídas. As relações de interdependência entre as atividades são exclusivas de determinado projeto, e delas dependem o cronograma de execução;
- ATIVIDADES FINITAS, não repetitivas – as atividades possuem um início e um fim bem definidos no tempo, e não se repetem. Isso caracteriza o ambiente dinâmico de um projeto, bem como a existência de um ciclo de vida;
- O PROJETO visa a um objetivo - atingir um objetivo previamente delineado requer esforços de planejamento e controle, para que o cronograma e o orçamento sejam cumpridos.
- PROGRAMA- é um empreendimento de longo prazo constituído de vários projetos.

Outras definições de Projeto:

LEWIS (2000) define projeto como um serviço único que possui início, meio e fim claramente definidos, um orçamento e um nível de performance a ser atingido. GOODPASTURE (2000) define projeto como um conjunto de tarefas únicas interdependentes e não repetitivas, planejadas e executadas a fim de atingir um objetivo ou resultado.

NICHOLAS (1990) diz que o projeto pode ser definido em termos de propósito, estrutura, complexidade e ciclo de vida.

MEREDITH & MANTEL (1985) dizem que um projeto pode ser dividido em sub-tarefas que precisam ser executadas para alcançar os objetivos. O mesmo é complexo e sustenta para que a execução dessas sub-tarefas uma coordenação e controle em termos de duração, precedência, custo e performance. O próprio projeto precisa ser coordenado perante outros projetos sendo estes executados concomitantemente.

Para tanto, dentro da contextualização vista até aqui, os escritórios de projetos visam, em linhas bem gerais:

- a) Definir, uniformizar e defender padrões, processos métricos e ferramentas de gerenciamento de projetos;
- b) Oferecer serviços de gerenciamento, treinamento e documentação de projetos;
- c) Garantir o alinhamento das iniciativas à estratégia operacional;
- d) Receber relatórios de processos e acompanhamentos de projetos e enviar para a padronização e relatório de consolidação

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é discorrer sobre os vários aspectos que devem ser considerados antes do início da implantação de um PMO (*Project*

Management Office) em português: Escritório de Projeto, para os diversos tipos de organizações hospedeiras.

1.3.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos deste trabalho dizem respeito às peculiaridades inerentes de cada organização e visam responder as seguintes questões do estudo de caso problematizado no capítulo IV :

- a) Por que implantar o PMO?
- b) O que o PMO realiza?
- c) Aonde ele deve ser implantado?
- d) Como ele deve ser implantado?
- e) Como medir o sucesso deste projeto?

1.4 A IMPORTANCIA ATUAL DO TEMA

Segundo, SATO (2003) ao entrarmos no século XXI, o Escritório de Projetos tornou-se um lugar comum na hierarquia organizacional das empresas mais avançadas. Está agora servindo à corporação, especialmente nas atividades de planejamento estratégico, e não apenas focando num cliente específico. O Escritório de Projetos transformou-se num centro organizacional ou corporativo para controle da propriedade intelectual, desempenho e produtividade dos projetos. Isto se tornou uma necessidade visto que a magnitude de informações e conhecimento sobre gestão de projetos cresceu exponencialmente em todos os tipos de organizações.

Durante os últimos dez anos, os benefícios de se utilizar um Escritório de Projetos tornaram-se evidentes. Eles incluem (KERZNER, 2003):

- a) Padronizações de operações;
- b) Processo de decisão envolvendo a organização como um todo e não apenas grupos localizados;
- c) Melhor planejamento da capacidade (isto é, alocações de recursos);
- d) Acesso mais rápido a informação de maior qualidade;
- e) Eliminação de "panelas" dentro da organização;
- f) Operações mais eficientes e eficazes;
- g) Menor necessidade de reestruturação;
- h) Menos reuniões que roubam tempo valioso do executivo;
- i) Priorização mais realista do trabalho;
- j) Desenvolvimento de futuros gerentes gerais.

Assim, o Escritório de Projetos em linhas gerais tem a missão de "difundir conhecimentos de gestão de projetos em toda a organização" (PRADO, 2000) bem como contribuir para avaliar e melhorar a produtividade do portfólio de projetos da organização.

1.5 ORGANIZAÇÃO DOS CAPÍTULOS

No capítulo I apresenta-se o contexto do trabalho, sua introdução e contextualização, seus objetivos geral e específicos e a importância atual do tema. Já no capítulo II, apresentamos uma revisão bibliográfica sobre gerenciamento de projetos, seguido de uma revisão mais aprofundada sobre Escritório de Gerenciamento de Projetos (capítulo III).

No capítulo IV, são elucidadas as questões objetivadas no item 1.3 através da análise de um estudo de caso, com suas conclusões e recomendações. E por fim é relacionada a bibliografia utilizada.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 O QUE É GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O Gerenciamento de Projetos é a realização de um projeto e sua missão que pode ser consubstanciada , através de três elementos básicos, são eles:

1. Habilidades técnicas (necessidades concretas e expectativas);
2. Habilidades interpessoais (necessidades intrínsecas e expectativas);
3. Habilidades administrativas (escopo, prazo, custo e qualidade)

2.2 GUIAS DE REFERÊNCIAS INTERNACIONAIS

Neste item são apresentados os guias de referência em gestão de projetos mundialmente reconhecidos, são eles:

2.2.1 PMI/ PMBoK® - Guia de Referência Norte-Americano

O PMBoK® (2000) é um guia de referência que descreve o conjunto de conhecimento dentro da profissão de gestão de projetos. É publicado pelo PMI (*Project Management Institute*), uma organização sem fins lucrativos dos Estados Unidos, dedicada ao fomento da gestão de projetos no mundo.

Apresenta os conceitos e definições mais importantes da área de gestão de projetos e que são geralmente aceitos. Por "geralmente aceitos", entende-se que o conhecimento e as práticas descritas são aplicáveis à maioria dos projetos na maior

parte do tempo e que há um amplo consenso a respeito de seu valor e utilidade (PMBok®, 2000).

O conhecimento da gestão de projetos é organizado em nove áreas: integração, escopo, tempo, custo, qualidade, recursos humanos, comunicações, riscos e aquisições. A Figura 01 mostra as áreas de conhecimento e os processos que compõem cada área.

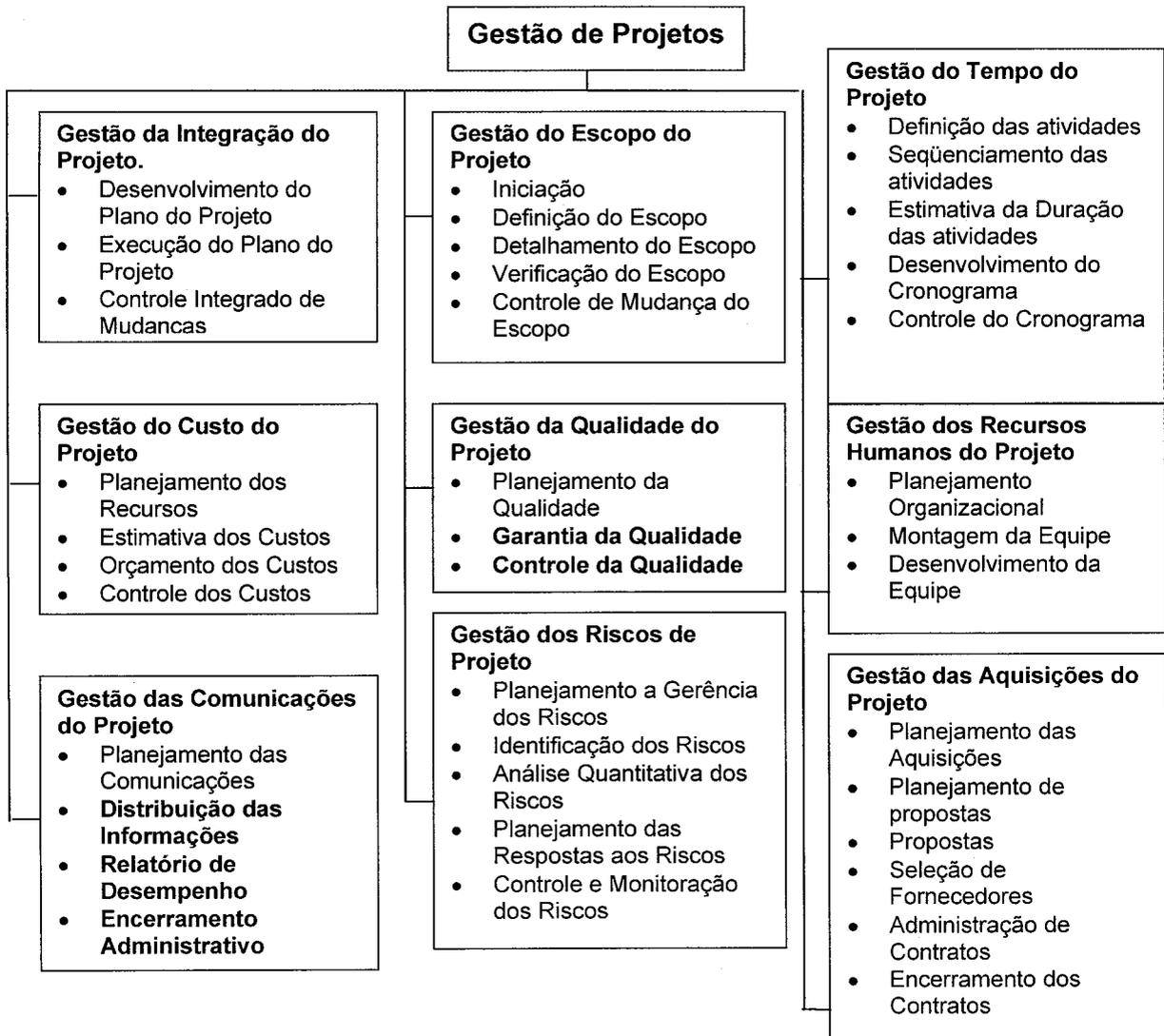


FIGURA 01 - VISÃO GERAL DAS ÁREAS DE CONHECIMENTO E PROCESSOS DA GESTÃO DE PROJETOS

FONTE: PMBoK® (2000)

Os projetos são considerados como compostos por processos. Um processo é entendido como uma série de ações que levam a um resultado. Os processos descrevem, organizam, completam o trabalho do projeto e são organizados em cinco grupos de um ou mais processos. (PMBok[®], 2000):

- Processos de iniciação: autoriza o projeto ou fase;
- Processos de planejamento: define ou refina os objetivos e seleciona o melhor dos cursos de ação alternativo para cumprir os objetivos propostos do projeto;
- Processos de execução: resume-se na coordenação de pessoas e outros recursos para conduzir o plano;
- Processos de controle: assegura que os objetivos do projeto serão cumpridos através do monitoramento e medição do progresso regularmente para identificar variações do plano de tal forma que ações cometidas possam ser tomadas quando necessário;
- Processos de finalização: formaliza a aceitação do projeto ou da fase e trazendo-o a um final satisfatório.

Na figura 02 são mostradas as conexões entre os grupos de processos. Os processos das nove áreas de conhecimento são mapeados e inter-relacionados dentro de cada grupo de processos descritos acima:

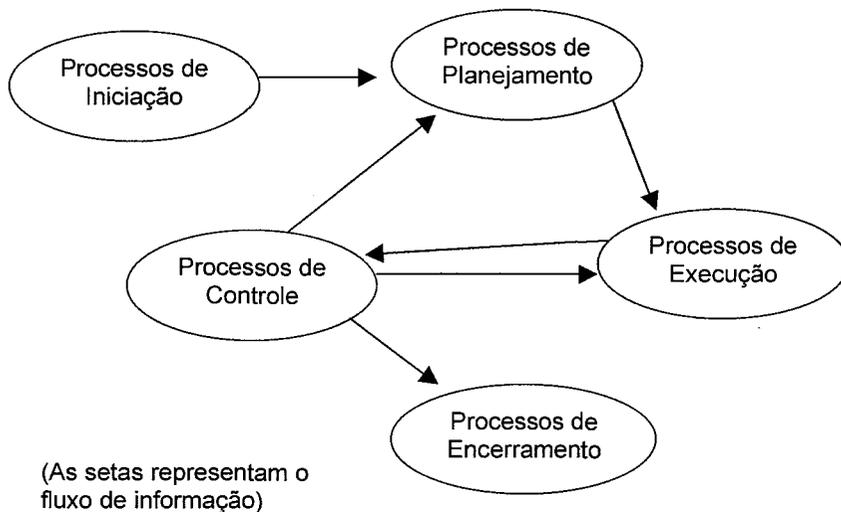


FIGURA 02 - LIGAÇÕES ENTRE GRUPOS DE PROCESSOS NUMA FASE
 FONTE: PMBoK® (2000)

Esta abordagem do PMI é a mais difundida e conhecida no Brasil. Ela reforça a visão da gestão de projetos como composta por áreas de conhecimento. AMARAL E SBRAGIO (2003) alertam para o perigo de não se considerar a visão sistêmica da gestão de projetos e apresentar o projeto como uma estrutura composta de áreas estanques, bastando saber gerenciar bem estas áreas para que tudo se resolva.

Quebrando-se o todo em partes e trabalhando-se com as partes, perdem-se as propriedades do todo. Isto é típico da abordagem reducionista ou cartesiana. Pretende-se, com a teoria da complexidade, abarcar o todo e as partes como entidades complementares e independentes, como forma de lidar com as propriedades emergentes e com as incertezas inerentes aos projetos de P&D.

A ênfase nesta abordagem é na gestão de um projeto, não na gestão de um portfólio de projetos nem na gestão corporativa de projetos ou gestão por projetos. A pergunta que o PMBoK® ajuda a responder é "Dado um projeto, qual é a melhor forma de gerenciá-lo?". Como se supõe que o projeto é um dado, isto significa que

ele já foi viabilizado numa fase anterior. Ou seja, não se dá ênfase também à fase de elaboração da proposta de projeto, assim como à seleção e avaliação dos projetos antes de serem formalizados com um contrato, por exemplo.

A certificação do PMI para profissionais de gestão de projetos (*PMP-Project Management Professional*) é uma prova de conhecimento de múltipla escolha com questões baseadas no PMBoK®. Não é uma prova para medir a competência do profissional. De acordo com a definição do IPMA/ICB, cuja referência será apresentada a seguir. Uma avaliação de experiência é feita através da citação das horas trabalhadas em gestão de projetos. Uma melhor avaliação de competência é feita através da certificação do IPMA, onde há inclusive entrevistas para avaliação da experiência e atitude dos candidatos.

No Brasil, o PMI é representado por *chapters* localizados em alguns estados, como São Paulo, Rio de Janeiro, Paraná, Minas Gerais, dentre outros.

2.2.2 IPMA/ICB – Europa

A *International Project Management Association* (IPMA) é uma organização sem fins lucrativos, registrada na Suíça, cuja função principal é promover a gestão de projetos internacionalmente. Iniciou suas atividades em 1965, sob o nome anterior de INTERNET, como um fórum para a troca de experiências entre gerentes de projetos internacionais.

A IPMA desenvolveu um sistema de quatro níveis para o programa de certificação dos profissionais de gestão de projetos, avaliando as qualificações e competências em relação a conhecimento, experiência e atitude pessoal.

O IPMA *Competence Baseline* (ICB) é um guia de referência publicado em três línguas (inglês, alemão e francês) e representa a visão europeia da disciplina de

gestão de projetos. Nele são descritos o conhecimento, experiência e atitudes pessoais esperados dos gerentes de projeto e sua equipe de apoio. Contém termos básicos, tarefas, práticas, habilidades, funções, processos de gestão, assim como conhecimento especializado, onde o mesmo é apropriado, de práticas inovadoras e avançadas utilizadas em situações mais limitadas. Já o PMBoK[®], que é guia de referência do PMI (*Project Management Institute*) dos Estados Unidos refere-se basicamente ao conhecimento em gestão de projetos.

O ICB (1999) consiste dos seguintes capítulos: Introdução, Conhecimento e Experiência, Atitude Pessoal; Taxonomia; Padrões e Guias de Referência; Literatura. Consiste de quarenta e dois elementos para o conhecimento e experiência em gestão de projetos (vinte e oito elementos centrais e quatorze elementos adicionais) assim como oito aspectos de atitudes pessoais e dez aspectos para impressão geral. Cada associação nacional é responsável por estabelecer sua própria documentação detalhada para certificação, especialmente o *National Competence Baseline* (NCB), que é um guia de referência desenvolvido tomando por base o ICB e fazendo adaptações de acordo com especificidades locais.

Uma das diferenças marcantes do ICB (1999) em relação ao PMBoK[®] (2000) é a ênfase daquele ao conceito de projetos complexos, o qual será bastante explorado neste estudo, chegando-se a estudar a teoria da complexidade para ajudar no tratamento de tais projetos complexos.

No Brasil, a IPMA é representada pela Associação Brasileira de Gerência de Projetos (ABGP), com sede em Curitiba-PR.

2.2.3 APM BoK – Inglaterra

O APM (*Association for Project Management*) *Body of Knowledge* é um documento prático, desenvolvido na Inglaterra, definindo um amplo espectro de conhecimento que a disciplina de gestão de projetos engloba. Não é um conjunto de competências e também não se concentra no aspecto comportamental que são importantes na gestão de projetos. De fato, para ser bem sucedido como um praticante de gestão de projetos é preciso combinar o conhecimento correto (aliado à experiência pessoal) e atitude (ou comportamento) (APM Bok, 2000).

O APM Bok (2000) apresenta tópicos de caráter geral em gestão de projetos, procurando oferecer uma visão mais abrangente do que o PMBoK[®], incluindo, por, exemplo, as áreas estratégica e comercial. Os tópicos foram divididos em sete seções, conforme demonstra a Figura 03, a seguir:

1.0 Geral				
1.1 Gestão do Projeto		1.3 Gestão do Portfólio		
1.2 Gestão do Programa		1.4 Contexto do Projeto		
2.0 Estratégico				
2.1 Critério de Sucesso do Projeto		2.4 Gestão dos Riscos		
2.2 Estratégia/Plano de Gestão do Projeto		2.5 Gestão da Qualidade		
2.3 Gestão de Valores		2.6 Segurança, Saúde e Meio Ambiente		
		2.7 Ética		
3.0 Controle	4.0 Técnico	5.0 Comercial	6.0 Organizacional	7.0 Pessoas
3.1 Gestão do Conteúdo do Trabalho e do Escopo	4.1 Gestão do Projeto, Produção e Implantação (<i>Hand-Over</i>)	5.1 Case de Negócio	6.1 Projeto do Ciclo de Vida e Gestão	7.1 Comunicação
3.2 Cronograma/ Divisão em Fases	4.2 Gestão dos Requisitos	5.2 Marketing e Vendas	6.1.1 Oportunidade	7.2 Trabalho em Equipe
3.3 Gestão dos Recursos	4.3 Gestão da Tecnologia	5.3 Gestão Financeira	6.1.2 Projeto e Desenvolvimento	7.3 Liderança
3.4 Gestão do Orçamento e dos Custos	4.4 Estimativa	5.4 Aquisições	6.1.3 Produção	7.4 Tomada de Decisão
3.5 Controle das Mudanças	4.5 Engenharia de Valor	5.5 Licitações	6.1.4 Implantação (<i>Hand-Over</i>)	7.5 Negociação e Influência
3.6 Gestão do Desempenho	4.6 Modelagem e Teste	5.6 Gestão dos Contratos	6.1.5 (Pós) Revisão da Avaliação do Projeto (O&MILS)	7.6 Gestão de Conflitos
3.7 Gestão das Informações	4.7 Gestão das Configurações	5.7 Conhecimento Legal	6.2 Estrutura da Organização	7.7 Desenvolvimento da Competência em Gestão de Projetos
6.3 Papéis Organizacionais				7.8 Gestão de Pessoas
Identificação das Oportunidades	Projeto e Desenvolvimento	Produção	Implantação (<i>Hand-Over</i>)	Pós -avaliação do Projeto
Conceito/ Marketing: Viabilidade/ Licitação	Projeto Modelagem e Aquisições	Confeccionar Construir e Testar	Testar, Colocar em Funcionamento e Inicializar	Operação e Manutenção/Logística Integrada; Revisões do Projeto/ Aprendizagem a partir da Experiência

FIGURA 03 - A ESTRUTURA GERAL DO APM BOK
 FONTE: NORRIS (2001)

A seqüência apresentada na Figura 03 não é fixa, mas a lógica nela existente consiste em que, em geral, a estratégia deveria ser estabelecida em primeiro lugar, pois é de onde se obtêm os objetivos mais amplos. Os processos, práticas e sistemas requeridos para efetivo controle, como planejamento, reporte e tomada de ações corretivas deveria ser definida e desenvolvida com as condições comerciais em paralelo, mas algumas vezes atrasando o trabalho de definição técnica. Assim, questões organizacionais e de pessoas precisam ser tratadas. Estas

duas últimas não são, de forma alguma, as menos importantes. Muitos consideram, compreensivelmente, que as questões relacionadas a pessoas estão no centro da gestão de projetos bem-sucedida (APM Bok, 2000).

Apesar de não focar as questões comportamentais da competência em gestão de projetos, o APM BoK (2000) lista algumas características da personalidade do indivíduo geralmente reconhecidas como importantes na gestão de projetos, como atitude positiva, mente aberta, adaptabilidade, inventividade e comprometimento. Tais características colaboram para a formação de sistemas adaptativos complexos que se auto organizam.

Esta abordagem, embora mais resumida, dá uma visão mais abrangente da gestão de projetos, incluindo desde a questão de viabilização do projeto, passando pelos aspectos estratégicos, comerciais, técnicos, controle, chegando até a avaliação pós-projeto.

2.2.4 PMCC/P2M – Japão

"P2M" é uma abreviatura para *A Guide of Project na Program Management for Enterprise Innovation*. É um guia de referência desenvolvido pelo *Engineering Advancement Association's (ENNA) Committee for Innovative Project management Development Committee*, uma equipe de visionários selecionados e praticantes de gestão de projetos e gestão de negócios baseados em programas advindos da indústria, academia e consultorias do Japão (P2M, 2002).

O enfoque do P2M é a criação de valor para as empresas, tanto comerciais como públicas, e a elaboração de uma cadeia de valor consistente desde a estratégia, até os projetos que implementa os programas (P2M, 2002). Assim, o P2M

está alinhado como o conceito de gestão corporativa de projetos ou *Enterprise Project Management* (EPM).

A filosofia de gestão de projetos pregada pela P2M consiste em decifrar questões complexas, desenvolvendo e interpretando missões, pavimentando estradas para soluções ótimas através de programas, os quais consistem de projetos organicamente inter-relacionados (P2M, 2002).

A torre de gestão de projetos do P2M pode ser vista na Figura 04. É interessante salientar que neste guia de referência se procura dividir a gestão de projetos em onze segmentos ou áreas de conhecimento: estratégia, sistemas, objetivos, riscos, relacionamentos, finanças, organização, recursos, tecnologia da informação, valor e comunicações. Comparando-se às nove áreas do PMBoK® (2000) percebe-se que o P2M (2002) pretende ser mais sistêmico e abrangente, procurando dar ênfase a áreas processos-chave para o sucesso na gestão de uma organização (como estratégia, sistemas, relacionamentos, finanças e tecnologia da informação). Consiste em quatro seções: Entradas do Projeto, Gestão de Projetos, Gestão de Programas e Gestão de Segmentos de Projetos.

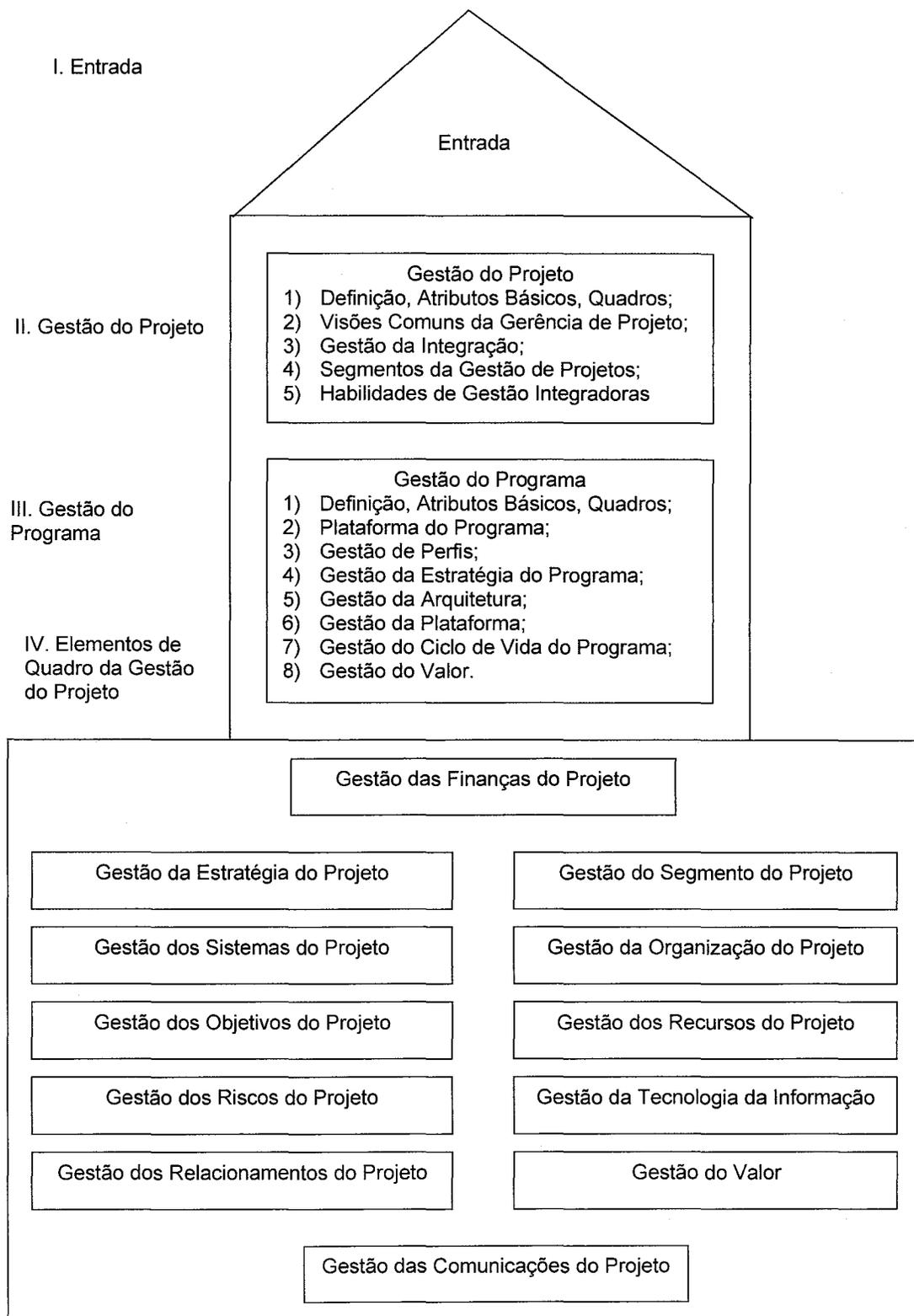


FIGURA 04 - TORRE DE GESTÃO DE PROJETOS DO P2M
 FONTE: P2M (2002)

A PMCC (*Project Management Professionals Certification Center*) é a organização sem fins lucrativos do Japão responsável por promover a gestão de projetos e seu sistema de certificação, e também a responsável por manter e atualizar o P2M.

2.2.5 Comentários sobre os Guias de Referência Internacionais

A grande maioria dos autores brasileiros de livros sobre gestão de projetos aposta os conceitos do PMI (*Project Management Institute*). É importante salientar aqui, que o guia de conhecimento do PMI, o PMBoK[®], é o mais conhecido, mas não necessariamente o melhor. Segundo VALERIANO (2004), "não existe genuinamente uma instituição brasileira de gestão de projetos, mas com o amadurecimento da questão desta disciplina no Brasil pode-se tornar viável sua instalação".

2.3 FATORES CRÍTICOS PARA O SUCESSO E FRACASSO DE PROJETOS

Segundo KIMONS (2001), são eles:

- A definição correta do escopo;
- A boa definição das razões de se fazer um projeto;
- O entendimento de riscos potenciais que podem afetar um projeto;
- Um bom plano de gerenciamento de riscos;
- Indicadores de performance associados ao objeto do projeto;
- A confecção de planos de execução logo após a definição de estratégia do projeto;

- Falta de sincronismo, daquilo que foi projetado para o efetivamente realizado;
- Incorporação de uma rápida mudança aprovada no escopo;
- Relatório de status periódico adaptados aos interesses dos interessados no projeto.

2.3.1 Algumas Razões pelas quais os Projetos Falham:

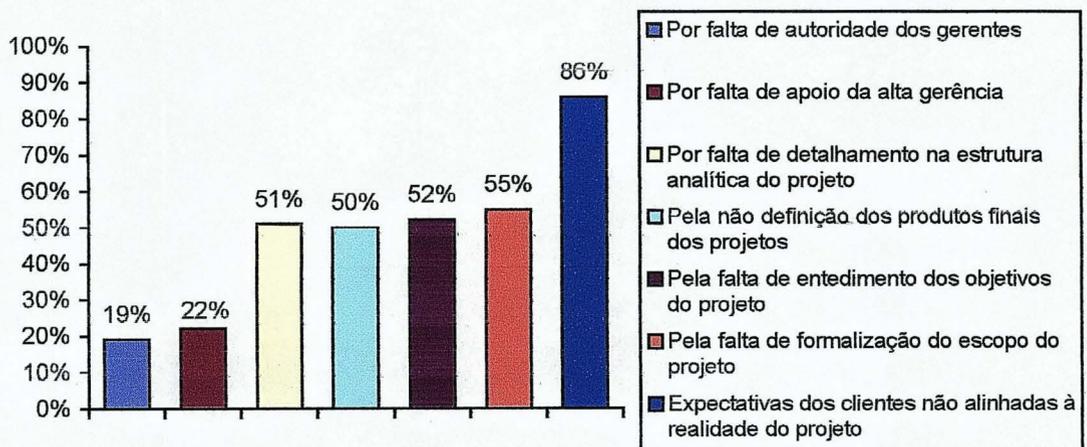
- Gestores de Projetos que não têm visão corporativa de planejamento, controle, habilidades e ferramenta para o gerenciamento de projetos muitas vezes conseguem visualizar o contexto no qual seus projetos estão inseridos, porém não conseguem priorizar os recursos de acordo com as necessidades corporativas;
- Planos de recuperação dificilmente podem ser implantados a tempo em projetos que são ativamente acompanhados e gerenciados durante sua execução;
- Falha no treinamento de gestores de projetos. Muitas organizações simplesmente promovem técnicos competentes para o cargo de gestores quando na realidade, deveriam possibilitar entendimento das habilidades necessárias no gerenciamento de projetos antes da implantação;
- Falta de apoio da alta administração para gestores de projetos (ROBERT & FURLONGER APUD CRAWFORD, 2001) uma alta correlação entre falta de patrocínio e apoio formal da alta administração e a falha em projetos;

- As organizações muitas vezes não possuem um único responsável pelo gerenciamento de projetos, desta forma, não existe "um culpado" na alta administração para falhas em gerenciamento de projeto.

2.4 COMO O BRASIL ESTÁ NO CONTEXTO DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS

De acordo com o livro "Capacitação em gerenciamento de Projetos (2004)".

Segundo pesquisa realizada pelo PMI RIO em 2003 com o apoio de mais de sessenta empresas de diferentes setores, definiu que as mudanças no escopo dos projetos ou definições originais do projeto são ocasionadas em termos percentuais



pelos seguintes motivos:

Figura 05 – MOTIVOS PARA AS MUDANÇAS NO ESCOPO DOS PROJETOS

FONTE: PMI RIO, 2003

A pesquisa mostrou ainda que os problemas mais comuns encontrados foram(vide figura 06 na seqüência):

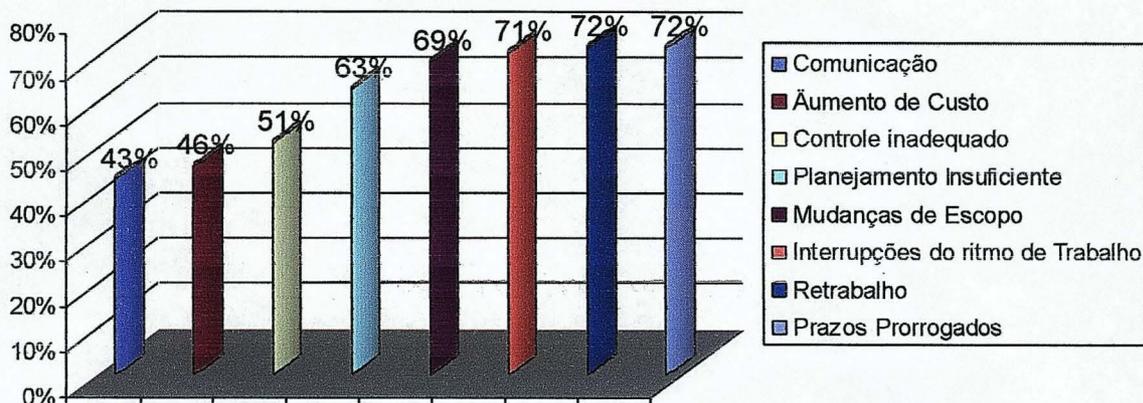


FIGURA 06 - PROBLEMAS MAIS COMUNS ENCONTRADOS

FONTE: PMI RIO, 2003

Ainda de acordo com a pesquisa, da amostra das sessenta empresas, segundo a percepção das mesmas: 45% atribuíram a necessidade de implantação do escritório de projetos; 49% acharam que o importante no momento era a certificação de seus profissionais no PMP; 51% destacou que a gestão de custos por atividades orientadas para projetos era importante; 52% destacaram como importante a gestão de conhecimento para projetos; 66% insistiram que o painel de indicadores para projetos é importante; 69% da amostra pesquisada ressaltou como importante um plano de capacitação em gestão de projeto e a maioria ou seja, 82% da amostra julgou como importante o desenvolvimento, revisão, implementação de metodologias de gerenciamento de projetos como imprescindíveis.

3. ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

3.1 GENERALIDADES

3.1.1 Definições de Alguns Autores

RAD & RACHAVAN (2000) definem o tema como uma entidade organizacional que provê o foco institucional nos procedimentos de Gerenciamento de Projetos. Ainda de acordo com os mesmos autores, ele funciona como espécie de mecanismo para a continuidade organizacional das experiências e lições aprendidas durante o processo de gerenciamento de projetos.

DUGGAL (2001) define escritório de projetos como uma estrutura formalizada direcionada apenas para a comunidade de projetos da empresa.

CRAWFORD (2000) por sua vez define escritório como um provedor de serviços e processos completos para o gerenciamento de projetos.

MORNINGSTAR (1990) diz que o escritório de gerenciamento de projetos, é uma entidade responsável pela definição de um método padronizado de avaliar e priorizar projeto e gerenciar e alocar e gerenciar os recursos necessários para execução desses projetos.

Todos os autores acima vistos até agora tratam do tema como uma entidade organizada, porém ARCHIBALD (1992) e KEZNER (1992) tratam o mesmo como uma entidade que não é corporativa, mas sim parte integrante do time de projetos. Os dois autores supracitados concordam que escritório de gerenciamento de projetos é parte do time do projeto responsável pelas tarefas do gerente se projetos.

3.1.2 A evolução do Escritório de Projetos

GONSALEZ & RODRIGUES (2002) descrevem a evolução histórica do Escritório de projetos dizendo que o mesmo pode ser encontrado como entidade relativamente bem definida desde meados dos anos sessenta, nos grandes projetos militares, aeroespaciais e de construção civil. Pode-se denominar esses escritórios como Escritório de Controle de Projetos, pois os especialistas em projetos da época possuíam apenas funções de controle e de ações corretivas, ou seja, o foco era a detecção e correção dos erros ou problemas.

No final da década de setenta até meados da década de oitenta, com o surgimento dos primeiros softwares de gestão "amigáveis", o escritório mudou pra expandir sua cobertura inicial para outros projetos de áreas diferentes, porém, ainda isolados.

Na década de oitenta e meados da década de noventa, as ferramentas para gestão, sofreram uma verdadeira revolução, facilitando o trabalho de controle e suporte dos escritórios de projetos. Mudando gradativamente o foco de atuação, passando de projetos simples e isolados, para um ambiente de multi projetos e projetos complexos.

3.2 FATORES MOTIVADORES PARA IMPLANTAÇÃO DE UM ESCRITÓRIO DE PROJETOS

CRAWFORD (2001) diz que a grande maioria dos fatores que motivaram a implantação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos são:

- Gerentes de projetos não conscientes das diretrizes estratégicas da organização ou que não conseguem guiar seus projetos, fazendo com que esse gerenciamento ocorra de forma estanque;
- Os projetos não são ativamente monitorados e gerenciados durante sua execução;
- Falta de treinamento adequado aos gestores de projetos;
- Falta de comprometimento da cúpula das organizações;
- Falta de procedimentos, processo e ferramentas definidas e divulgadas;
- Carência da estrutura organizacional e competências específicas nas empresas em gerenciamento de projetos;
- Crescente complexidade e diversidade do portfólio de projetos das empresas;
- Gerenciamento de projetos e portfólio mais eficazes.

3.3 MODELOS, FUNÇÕES E COMPOSIÇÃO DOS ESCRITÓRIOS DE PROJETO

O que distingue os modelos de Escritórios de Gerenciamento de Projetos são os diferentes graus de atuação e autoridade.

Os modelos de Escritórios de Gerenciamento de Projeto são cinco, conforme retrataremos na seqüência :

3.3.1 Equipe de Projeto Autônoma ou APT (*Autonomous Project Team*)

Alguns projetos são autônomos, a função do gerente se baseia em experiências anteriores, geralmente não há apoio da organização, e a função desse tipo de escritório é gerenciar e realizar o projeto em toda sua integridade.

Segundo DINSMORE (1999) as APTs realizam todas as tarefas do gerenciamento de projetos: gerenciamento do tempo, gerenciamento do escopo, gerenciamento dos custos, gerenciamento da qualidade, gerenciamento de riscos, gerenciamento dos suprimentos, gerenciamento das comunicações, gerenciamento dos recursos humanos e gerenciamento da integração.

O sucesso resumidamente fica a cargo ou nos ombros do gerente do projeto. Se o gerente do projeto tiver experiência e se cercar das pessoas e procedimentos corretos, então a probabilidade de sucesso é alta. Outro fator para o sucesso inclui um conselho consultivo com poder e influência na empresa para assegurar que os fatores externos ao contexto do projeto sejam gerenciados e interfaceados. Um exemplo para o APT seria uma nova fábrica sendo construída para uma empresa que raramente faz expansões de capital.

3.3.2 O escritório de Apoio a Projetos PSO (*Project Support Office*)

Este tipo de Escritório de projetos fornece serviços como: apoio técnico e administrativo, ferramentas e serviços para planejamento, programação, mudanças de escopo e gerenciamento de custos, aos vários gerentes de projetos simultaneamente.

Segundo DINSMORE (1990) os PSOs podem fornecer alguns (ou todos) dos seguintes serviços: planejamento e cronograma, acompanhamento, preparação e administração do contrato, serviços administrativos e financeiros, administração do escopo das mudanças, ferramentas de gerenciamento do projeto, medidas de avaliação do projeto, gerenciamento da documentação, acompanhamento dos ativos e auditoria da situação do projeto.

O mesmo autor ainda salienta que, existem quatro chaves para garantir o êxito de um PSO:

1. Recursos técnicos: hardware de boa qualidade, processos e ferramentas;
2. Metodologia: procedimentos coerentes explicando detalhadamente como fazer projetos;
3. Interfaces: premissas organizacionais e comunicações através das áreas das diversas áreas da empresa;
4. Competência: pessoas preparadas para prestar e gerenciar suporte técnico.

3.3.3 Centro de Excelência de Projetos PMCOE (*Project Management Center of Excellence*)

O centro de excelência é o ponto central da experiência mas não assume a responsabilidade, tem grande função de disseminar as metodologias fazendo uma interface com o externo ou fora da empresa como outras empresas, fornecedores, meio acadêmico, consultores, órgãos governamentais.

Segundo DINSMORE (1999) o *Fortune 500 Project Management Benchmarking Fórum* gerou a seguinte listagem de responsabilidades de um

PMCOE, reconhecendo que o conceito de centro de excelência difere consideravelmente de empresa para empresa: treinamento, padronização de processos, consultoria interna, aumento da competência, identificação das melhores práticas, priorização de projetos, definição e padronização de ferramenta, elaboração de relatórios ou de portfólios empresariais, defesa da causa do gerenciamento de projetos, e *benchmarking* dos estados-da-arte.

Para que o PMCOE funcione, há necessidade de algumas exigências, são elas:

1. Patrocínio: apoio de cima, ou da alta cúpula da organização;
2. Liderança: articular politicamente;
3. Valor adicionado: o que ele traz para os profissionais;
4. Desenvolvimento profissional: treinamento externo, programa de *benchmarking*;
5. Estado-da arte: experiências, fontes de inovação, recursos, técnicas.

3.3.4 A Superintendência de Projeto PMO (*Project Management Office*)

Tem a função de gerenciar os gerentes dos projetos, e é em última instância, responsável pelo resultado do projeto, em alguns casos o PMO compreende a função do PMOCE e outros casos o PSO, ou seja, o PMO tem a função de concentrar-se em projetos prioritários, mas assessorando outros projetos conforme necessário.

Segundo DINSMORE (1999) a visão do *Fortune 500 Project Management Benchmarking Fórum* sobre o tipo de atividades realizadas pelo PMO: designação de recursos e gerenciamento, recrutamento e desenvolvimento de gerentes de

projeto, seleção e priorização de projetos, alinhamentos com as estratégias de negócio, preparação de relatórios de portfólio, metodologias e processos de gerenciamento de projetos, responsabilidade por programas ou projetos, gerenciamento de mudança de processos humanos e coordenação dos gerentes de projetos. Para que um PMO funcione são requeridas algumas exigências adicionais para um escritório de gerenciamento de programas bem sucedido, são elas:

1. Poder: a autoridade dentro da estrutura de poder da empresa. Os PMOs têm que ser parte da estrutura de poder da organização para serem eficazes;
2. Prioridade Corporativa: da estratégia corporativa à implementação do projeto. Parte da função PMO é determinar que projetos serão cuidados diretamente pelo PMO. Quais serão entregues a terceiros e quais serão cuidados em nível de unidade;
3. Controle em âmbito empresarial: relatório de informações pertinentes de projetos em uma base de múltiplos projetos. Espera-se que o PMO tenha uma visão geral dos resultados agregados dos projetos, assim como das tendências de projetos individuais.

3.3.5 CPO (*Chief Project Office*)

O CPO é o principal executivo de projetos. Foi desenvolvido a partir da idéia que as empresas apelem pra altos executivos para realização de uma supervisão de alto nível de múltiplos projetos e programas importantes.

Segundo DINSMORE (1999) uma das responsabilidades do CPO é cuidar e alimentar o portfólio de projetos da organização, desde o estágio de decisão de negócios á sua implementação final.

Como parte desta responsabilidade inclui os seguintes tópicos:

1. Envolvimento nas decisões de negócios que resultem em novos projetos;
2. Planejamento estratégico de negócios;
3. Estabelecimento de prioridades e negociação de recursos para projetos;
4. Supervisão da implantação de projetos estratégicos;
5. Responsabilidade pelo sistema de gerenciamento de projetos em nível empresarial;
6. Desenvolvimento da conscientização e da capacidade em gerenciamento de projetos através da organização;
7. Avaliação periódica de projetos, incluindo a decisão de descontinuar projetos;
8. Gerenciamentos de *stakeholders* de alto nível, facilitando e monitorização.

Segundo DINSMORE (1999) raramente todas as cinco formas citadas existem em uma determinada empresa, mas variações e combinações híbridas estão geralmente presentes.

A Tabela 01 nos apresenta as características destes cinco tipos de escritórios de projetos:

TABELA – 01 CINCO OPÇÕES PARA GERENCIAR O GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM UMA ORGANIZAÇÃO

Funções do Gerenciamento de Projetos	Equipe Autônoma de Projetos (APT)	Escritório de Apoio a Projetos (PSO)	Centro de Excelência em Gerenciamento de Projetos (PMOCE)	Escritório de Gerenciamento de Programas (PMO)	Principal Executivo de Projetos (CPO)
Prazo	executa	apóia	educa	supervisiona	responsável final
Escopo	executa	apóia	educa	supervisiona	responsável final
Custos	executa	apóia	educa	supervisiona	responsável final
Qualidade	executa	apóia	educa	supervisiona	responsável final
Riscos	executa	apóia	educa	supervisiona	responsável final
Suprimentos	executa	apóia	educa	supervisiona	responsável final
Comunicações	executa	apóia	educa	supervisiona	responsável final
Recursos Humanos	executa	apóia	educa	supervisiona	responsável final
Integração	executa	apóia	educa	supervisiona	responsável final
Responsabilidade por múltiplos objetos		apóia	articula	coordena	
Consistência do gerenciamento de projetos em toda a organização		apóia	articula		responsável final
Desenvolvimento da competência em gerenciamento de projeto			articula/ promove	coordena	responsável final
Alinhamento das estratégias de negócios com os projetos					articula
Acompanhamento dos projetos em âmbito empresarial					executa

FONTE DINSMORE (1999)

3.4 VALOR ESPERADO DE UM ESCRITÓRIO DE PROJETOS

Segundo GOODPASTURE (2000), os projetos devem ser amarrados a objetivos e resultados. Ainda segundo o mesmo autor, uma maneira clara de equacionar essa questão é pelo cálculo do valor monetário esperado de se implantar um Escritório de Gerenciamento de Projetos.

O valor monetário esperado (VME) é por definição o valor em dinheiro de que um resultado esperado, ponderado pela probabilidade desse resultado ocorrer.

As árvores de decisão (ARA) são frequentemente utilizadas para mostrar e organizar as escolhas possíveis e avaliar os resultados.

A fórmula básica do cálculo é:

VE (EGP)= VALOR (PROJETO DENTRO DO PRAZO E CUSTO) * P1+ (VALOR DE 50% ACIMA DO CUSTO)* P2+ (VALOR DE 100% ACIMA DO CUSTO) * P3.

Assim o Escritório de Gerenciamento de Projeto é justificado somente quando $VE(EGP) + \text{custos operacionais do EGP} = VE$ (sem EGP), ou seja somente quando o valor esperado do EGP mais custos operacionais do mesmo for maior que VE sem a implantação do EGP.

3.5 FATORES DE SUCESSO NA IMPLANTAÇÃO DE UM ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Segundo BRIDGES & CRAWFORD (2003), fatores de sucesso:

- Manter o processo simples;
- Foco em valor monetário;
- Planejamento constante;
- Comprometimento da alta administração;
- Comunicação.

Fatores de Insucesso na implantação de um Escritório de Projetos:

- Fazer tudo de uma só vez;
- Procrastinar;
- Esquecer detalhes importantes no planejamento;
- Demandar antes de proceder;

- Trabalhar no vácuo.

3.5.1 Fatores Importantes a serem levados em conta quando da implantação:

- Conhecer a situação;
- Definir objetivos;
- Fixar estratégia;
- Identificar atividades;
- Seqüenciar atividades;
- Identificar recursos;
- Estabelecer tempo para cada atividade (cronograma);
- Fixar datas;
- Rever tudo;
- Fazer a articulação política do projeto;
- Selecionar os membros chaves da equipe;
- Levantar necessidade de treinamento e entrosamento;
- Preparar e executar programa de treinamento;
- Efetivar auditoria gerencial;
- Tomar medidas corretivas;
- Monitorar aspectos comportamentais;
- Realizar (*coaching*) aconselhamento.

3.6 FASES DE IMPLEMENTAÇÃO DO ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

VALERIANO (2001) sugere quatro fases para implementar um Escritório de Gerenciamento de Projetos, são elas:

1ª Fase – Preparar o Terreno

Nesta fase são definidas as iniciativas de curto prazo que serão tomadas e os objetivos a longo prazo. Deve ser feito um estudo da situação atual e das metas e objetivos a serem alcançados. VALERIANO acrescenta ainda que estudar a empresa em relação a um modelo de maturidade em gerenciamento de projetos pode ser uma boa maneira de se entender a situação atual do ambiente de projetos na empresa. Nesta fase são importantes as reuniões com as partes interessadas, a determinação das funções e da equipe do Escritório de Gerenciamento de Projetos. A fase acaba com a aprovação dos planos.

2ª Fase - Implantação

Já nesta fase se inicia a operação do Escritório de Gerenciamento de Projetos com alocação das equipes, e início das atividades de comunicação e divulgação para a organização do Escritório de Gerenciamento de Projetos e das suas responsabilidades. De imediato é importante demonstrar soluções como:

- Catalogação de Projetos;
- Suporte para novos Projetos;
- Treinamento para as equipes envolvidas;
- Metodologias;
- Elaboração de modelos e padrões.

3ª Fase – Implementação

O objetivo desta fase é "agregar valor" para a empresa através da melhoria nas práticas de gerenciamento de projetos e aprimoramento dos profissionais ligados ao Escritório de Gerenciamento de Projetos. Alguns fatores críticos nesta fase são:

- Gerenciamento de recursos;
- Implantação de ferramentas;
- Gerenciamento estratégico e portfólio.

4ª Fase - Controle

Nesta fase o Escritório de Gerenciamento de Projetos já está implantado e funcionando na empresa, a rotina já está estabelecida, no entanto é necessário o monitoramento do mesmo através do acompanhamento constante de indicadores de desempenho já elencados nas fases anteriores.

4. ESTUDO DE CASO

4.1 A UNIDADE DE ANÁLISE

A unidade de análise de nosso estudo de caso é o Laboratório "xy", fundado em 1945, com sede em Curitiba –PR. Acrescentamos ainda que a opção por essa escolha possa ser atribuída aos seguintes fatores:

- a) Interesse por parte da empresa (Laboratório "xy") nos resultados da pesquisa e sua futura implementação;
- b) A abertura por parte da empresa estudada a colaboradores externos (consultores);
- c) Facilidade de acesso aos dados da empresa posto que haja interesse por parte da mesma em equacionar os problemas.

4.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO DE CASO

4.2.1 Descrição da Empresa do Estudo de Caso

O referido laboratório atende as áreas de:

- Análises clínicas;
- Patologia clínica;
- Dosagens hormonais;
- Toxicologia;
- Biologia molecular;

- Paternidade;
- Citogenética;
- Vacinas;
- Diagnóstico avançado por imagem.

O laboratório "xy" é certificado pela ISO 9000:2000.

No que se refere aos serviços ofertados aos clientes, cabe destacar que:

1. O laboratório atende clientes particulares e conveniados por plano de saúde;
2. Oferece serviços de entrega de exames via fax, correio, internet, moto boy e dispõe de uma unidade móvel de atendimento.

Já no que se refere a estrutura administrativa do laboratório "xy", ele contém hoje cerca de mil e quinhentos colaboradores diretos e indiretos. Seu organograma básico é composto por:

- 1 (Um) diretor;
- 4 (Quatro) gerentes de área;
- 13 (Treze) setores.

Suas unidades têm setores distintos de atendimento, sendo resumidamente dispostas da seguinte maneira:

- 1 (Uma) matriz;
- 6 (Seis) filiais próprias com sede própria;
- 6 (Seis) filiais próprias com sede terceirizada, essas últimas alojadas em clínicas.

A Tabela 02 apresenta de forma sumarizada as diversas áreas de atendimento.

TABELA 02 – ÁREA DE ATUAÇÃO X UNIDADES DE COLETA

ÁREA DE ATUAÇÃO	UNIDADES																Total de Atividades
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	
Biologia Molecular	X	X	X	X	X	X	*	X	X	X	X	X	X	X	X	X	16
Bioquímica	X	X	X	X	X	X	*	X	X	X	X	X	X	X	X	X	16
Citogenética	X	X	X	X	X	X	*	X	X	X	X	X	X	X	X	X	16
Diagnóstico Avançado por Imagem			#				*		#			#					03
Hematologia	X	X	X	X	X	X	*	X	X	X	X	X	X	X	X	X	16
Eletroforese	X	X	X	X	X	X	*	X	X	X	X	X	X	X	X	X	16
Microbiologia	X	X	X	X	X	X	*	X	X	X	X	X	X	X	X	X	16
Toxicologia	X	X	X	X	X	X	*	X	X	X	X	X	X	X	X	X	16
Urianálise	X	X	X	X	X	X	*	X	X	X	X	X	X	X	X	X	16
Vacinas			X	X			*	X	X			X	X	X			07
Total	8	8	10	9	8	8	9	9	10	8	8	10	9	9	8	8	

Legenda das Unidades de Laboratório "xy".

UNIDADE 01: Araucária

UNIDADE 02: Alto da XV

UNIDADE 03: Batel II

UNIDADE 04: Barão Centro

UNIDADE 05: Carmo

UNIDADE 06: Fontana (Centro Cívico)

UNIDADE 07: Santa Felicidade – Matriz da Empresa

UNIDADE 08: Tarumã

UNIDADE 09: Xaxim

UNIDADE 10: Ahú

UNIDADE 11: Batel I

UNIDADE 12: Bacacheri

UNIDADE 13: Campo Largo

UNIDADE 14: Champagnat

UNIDADE 15: Plínio Matos Pessoa

UNIDADE 16: São José dos Pinhais

– Centros de Diagnóstico Avançado por Imagem, oferecendo exames de Ginecologia, Obstetrícia, Medicina Interna, Músculo – Esquelético e Articulações, Superfície, Vascular, Doppler Colorido, Internacionais (Pulmões e Biópsias), Mamografia

* - Matriz da Empresa desenvolve os exames de Biologia Molecular, Bioquímica, Citogenética, Hematologia, Eletroforese, Microbiologia, Toxicologia e Central de Vacinas.

X – Realiza apenas coleta de material



Filiais próprias em unidades próprias

4.3 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

Como vimos no item anterior, boa parte dos exames do Laboratório "xy" ocorre de maneira centralizada em sua matriz em Santa Felicidade, que envia os resultados via internet para as oito filiais próprias com unidades próprias. Já nas filiais próprias com unidades terceirizadas a agilidade dos resultados são mais morosas. Esta situação tem causado um descontentamento geral na clientela, pois:

1. Nem todos os clientes em questão, especialmente aquele de unidades situadas na periferia da cidade tem acesso a internet, o que obriga os mesmos a se dirigirem as unidades com estruturas próprias, face a morosidade com que os resultados são encaminhados as estruturas alojadas em locais terceirizados dentro das clínicas, por exemplo);
2. Uma pesquisa realizada pelo setor de SAC (setor de atendimento ao consumidor) detectou um déficit em termos de treinamento e capacitação das atendentes alocadas e em unidades terceirizadas deixando de informar aos clientes como obter a sua senha para disponibilização dos resultados via internet, e não divulgando corretamente todos os benefícios de que o laboratório disponibiliza a sua clientela;
3. Outro fator que vem impactando as decisões na empresa, diz respeito ao despreparo da mesma em termos de controle de custos, que tem feito a empresa *breicar* suas ações. Essa situação tornou-se mais crítica quando em setembro/2004, outro laboratório (forte concorrente do Laboratório "xy"), passou a não atender mais convênios de plano de saúde. Em que pese se por um lado houve um aumento no número de clientes, o despreparo da empresa para absorver essa nova demanda vem tornando-se crítico.

Neste estado de coisas, a diretoria da empresa resolveu contratar uma consultoria para o equacionamento da questão, que culminou na implantação de um modelo de gestão de projetos e na implantação de um Escritório de Projetos.

4.4 ANÁLISE E ESTRATÉGIA

Segundo CASAROTTO (1999), a natureza dinâmica e interdisciplinar de um projeto traz sérias dificuldades para o seu gerenciamento, quando utilizados métodos tradicionais de administração especialmente em se tratando de uma empresa familiar, conforme é o caso de nossa empresa estuda. Nestes casos os principais problemas decorrentes são causados por:

- a) EFETIVIDADE LIMITADA - normalmente os projetos, por falta de controle de qualidade técnica, bem como de planejamento integrado, chegam ao fim com sistemas de qualidade bastante pobres e aquém dos requisitos exigidos;
- b) RESULTADOS NÃO RELACIONADOS AS NECESSECIDADES REAIS – a preocupação excessiva dos participantes do projeto com a solução do problema do ponto de vista técnico, muitas vezes desvincula o sistema resultante dos objetivos que se pretende atingir. Isto ocorre por falta de uma definição clara do problema, de controle e avaliação dos concorrentes;
- c) ATRASOS SÉRIOS NOS CRONOGRAMAS – em virtude da falta de um sistema conveniente de controle de processo, podem ocorrer atrasos nos projetos muitas vezes tornando-os obsoletos;

d) CUSTOS EXCESSIVOS – a falta de uma estrutura adequada de estimativa de controle de custos leva os projetos a superarem, em muito, seus orçamentos iniciais;

e) MÁ DIREÇÃO – com a inexistência de um sistema de informações conveniente o gerente de projetos não dispõe, em tempo hábil, dos dados necessários para as ações requeridas ao andamento das atividades.

A solução para contornar os problemas já citados, está na adoção de uma metodologia para a administração por projetos, que leve em conta sempre os seus objetivos e que mantenha um controle efetivo, tanto do ponto de vista técnico, quanto administrativo. A aplicação da teoria dos sistemas à administração de projetos permite que se chegue a tal metodologia.

Define-se sistema como um conjunto de partes individuais (subsistemas) que interagem entre si, tornando um todo global, segundo um plano ou princípio, para atingir determinado fim. Nota-se a semelhança com a definição de projeto comentada anteriormente na verdade, um projeto é, em essência, um sistema, e como tal deve ser considerado.

A Teoria de Sistemas surgiu da necessidade de se ter uma visão global dos problemas, a qual vinha sendo prejudicada pela especialização crescente do conhecimento humano. Dessa forma "...a Teoria de Sistemas tem por objetivo a criação de um corpo de conhecimentos, leis e equações matemáticas, que expliquem fatos comuns as várias ciências, as várias disciplinas, utilizando-se da abordagem de sistemas, que nada mais é que um modo de pensar, uma maneira lógica de se desenvolver o raciocínio quando trabalha-se com problemas amplos, nos quais necessita-se de uma visão global, como é o caso de nosso estudo de caso.

4.5 ROTEIRO PARA IMPLANTAÇÃO DO ESCRITÓRIO DE PROJETOS

Neste item serão apresentados os passos adotado pela empresa consultora contratada pelo Laboratório “XY” para implantação do Escritório de Gerenciamento de Projetos.

4.5.1 Roteiro

1º passo: Procurou-se inicialmente criar uma metodologia uniforme de gerenciamento e execução de projetos. Analisando:

- Tecnologias atuais e equipamentos disponíveis: Utilizando-se dos recursos eletrônicos para simulações e controle do projeto, Para tanto, tomou-se por base os equipamentos adequados e foi formado um fluxo de informação, que é muito importante para prosseguir o cronograma;
- Fornecedores: Neste item foram analisadas as diversas parcerias e comprometimento dos fornecedores , o comprimento do cronograma e prazos de entrega , etc...
- Homogeneização de conhecimentos técnicos da equipe: Procurou-se nesta fase homogenizar a equipe pois uma equipe diversificada pode se dizer que é a base para a área de projetos, onde cada projeto é necessário uma nova opinião ou chegar a um consenso, para determinadas ações. E o principal agrega múltiplos valores à equipe de projetos.

2º passo: definiu-se o perfil da equipe

- Definir o papel da equipe (quem, como e onde atuar): Nesta etapa a empresa consultora procurou definir papéis para a equipe, pois segundo a empresa de consultoria "... a equipe tem que ser definida com base em conhecimentos diversificados, para estar atuando em diversas áreas e fases do projeto. (equipe multidisciplinar) “.

3º passo: realização de levantamentos: Nesta etapa a empresa de consultoria realizou os seguintes levantamentos:

- Mapeamento de processos (atual) entenda-se aqui plano de negócio de cada unidade industrial (como atuação e apoio da alta administração da empresa). Acrescentamos ainda que nesta fase, o mapeamento do processo teve como principal objetivo procurar as falhas de processo, documentação e comunicação. E a compreensão do negócio da empresa.

Em seguida foi feita a eleição de um membro dentro da equipe de projeto que ficou incumbido de atuar como normatizador das políticas metodológicas de projetos que deveriam ser seguidas pelos membros do Escritório de Gerenciamento de Projetos.

4º passo: Realizou-se a análise estrutural da empresa

- Missão, visão, perfil dos profissionais atuais e futuros. A implantação de Escritório de Projetos mexeu em toda estrutura da empresa, pois houve um deslocamento de profissionais, e algumas pessoas passaram a ter acesso a informações privilegiadas.

5º passo: Analisou-se o mercado (com visão de pequeno, médio e longo prazo), ou seja, o contemplando o planejamento estratégico, tático e operacional.

Descrevendo:

- Características mercadológicas;
- Definindo o perfil do cliente (nichos);
- Analisando os competidores e posicionamento da empresa no mercado;
- Identificação dos produtos dos competidores;
- Percentual de *market-share* para cada linha de produtos;
- Análise política e sócio-econômica, analisando:
 1. Tamanho do mercado consumidor;
 2. Nível de renda do mercado consumidor;
 3. Escolaridade do mercado consumidor;
 4. Grau de desenvolvimento social;

Ou seja, realizou-se uma análise completa do ambiente onde a empresa está estabelecida.

6º passo: Alinhamento dos projetos em relação a missão da empresa. Como base do passo anterior os projetos desenvolvidos, no entender da empresa consultora, deveriam estar de acordo com a missão da empresa.

7º passo: Análise de investimentos financeiros de cada unidade: "*ENGINEERING BOOK GUIDE*" (EBG), tem por objetivo homogeneizar o desenvolvimento e controle de projetos dentro da empresa, o EGP, desenhado pela empresa consultora passou a contemplar:

- a) Processos e etapas detalhadas para se desenvolver os projetos que compõe:
- Plano do Projeto;
 - Aprovação financeira e de escopo;
 - Execução do Projeto;
 - Controle de Projetos;

- Fechamento de Projetos;
- Operação.

b) Normas e padrões de qualidade para projeto e equipamentos:

- Normas de construção;
- Métodos para qualificação de equipamentos;
- Norma regulamentadora corporativa.

c) Processos e etapas de desenvolvimento de projetos:

- *Business Plan*;
- Aprovação do Projeto;
- Plano do Projeto;
- Aprovação final do escopo;
- Execução do Projeto;
- Fechamento do Projeto;
- Operação.

d) Itens do plano de projetos:

- Declaração de escopo;
- Lista de atividades;
- Definição de Recursos e equipe de Projetos;
- Elaboração de cronograma Físico-Financeiro;
- Orçamento detalhado do projeto;
- Revisão do escopo, atividades, recursos, organograma, orçamento e qualidade.

Comentários:

Uma vez aprovado o plano, o gerente de projetos, se mudou para unidade da matriz da empresa em questão, ou seja Laboratório “XY” , para implementação dos projetos.

O primeiro passo que o gerente de projetos adotou foi a _criação de uma equipe de projetos, que contemplou:

- Um Gerente responsável pelo escritório;
- Um Gerente responsável pela parte de contratos de empresas com terceiros;
- Um Advogado para confecção dos contratos;
- Um engenheiro responsável pela qualidade dos equipamentos e validação dos processos;
- Dois Desenhistas e projetistas.

8º passo: Desafios da equipe de Gestão de Projetos: Nesta fase os principais desafios encontrados pela equipe de projetos foram:

- Apresentar o plano;
- Criar artifícios para que a equipe de projetos pudesse controlar as atividades desenvolvidas pelas empresas terceirizadas.

Nota: um ponto importante, nesta fase é a existência de um EGB, conforme já salientamos anteriormente, com a publicação de padrões cooperativos e normas regulamentadoras.

9º passo: O controle de Projetos pela Matriz

Nesta etapa a empresa consultora sugeriu:

1. A criação de um grupo de controle da qualidade;

2. A criação de um grupo de controle do cronograma físico-financeiro.

Nota explicativa:

O grupo responsável por cobrar mensalmente o status de desenvolvimento do cronograma e orçamento de cada gestor de Projetos através de um padrão denominado PMR (*Project Management Report*) a contenção desses relatórios individuais forma o SPR (*Summary Project Report*) que é assinada pelo diretor do PMO.

Obs.: O controle das filiais passou a ser realizado pela equipe de projetos localmente já consolidado pelo GP e PMR.

10º passo – Fechamento de Projetos

O fechamento de projetos contemplou:

- Entrega e conferência dos diagramas *Built* de Projetos;
- Emissão do relatório final de projetos (*final Project Report*), contendo:
 1. Descritivo operacional e capacidades produtivas;
 2. Comparativo entre orçamento planejado e realizado;
 3. Comparativo entre cronograma planejado e realizado;
 4. *Check List* da garantia de qualidade;
 5. Aprovação para a entrada em aprovação;
 6. Lições aprendidas (positivas e negativas);
 7. Entrega de certificação e treinamento;
 8. Emissão de certificados de qualidade de equipamentos em cumprimento com as normas internacionais de GP.

São eles:

- a) DQ – *Designer Qualification*;
- b) IQ – *Installation Qualification*;

- c) OQ – *Operational Qualification*;
- d) PQ – *Performance Qualification*.

4.6 IMPLEMENTAÇÃO

Em nosso estudo de caso, analisando os diversos óbices elencados até aqui, e com a visão da análise sistêmica, adotada pela empresa consultora contratada para equacionar a questão, exposta anteriormente na descrição do estudo de caso, o mesmo apontou, entre outras coisas da urgência em se desenvolver habilidades em gerenciamento de Projetos. Dentro desta conceituação iniciou-se então todo um conjunto de ações para a melhoria de forma de trabalho, posicionando o gerenciamento de projetos como fator chave par ao sucesso.

Partiu-se na seqüência para a confecção de um "*Brainstorming*" confeccionado por alguns gerentes da área com o apoio da empresa de consultoria para identificar quais eram as reais necessidade. Este levantamento indicou os seguintes itens:

1. Ter maior visibilidade em projetos;
2. Desenvolver a cultura de GP nos profissionais e disseminar a cultura de gestão de projetos entre todos os colaboradores da empresa;
3. Desenvolver a capacidade de planejamento e negociação;
4. Identificar e desenvolver/ contratar gerentes de projetos;
5. Criar condições para que os gerentes de projeto desempenhassem o seu papel de forma adequada;
6. Estabelecer e manter o processo e padrões internos de gerenciamento de projetos.

Imediatamente ,a empresa consultora, identificou o PMBoK como fonte mais adequada para a sustentação do desenvolvimento do conhecimento que necessitávamos, porém não deixou de lado a teoria do pensamento sistêmico no sentido de disciplinar o bom senso e a intuição por meio desse processo lógico de análise.

Durante a implantação desta nova filosofia de trabalho, foram estabelecidos critérios para se atingir cada área de conhecimento em gerência de projetos. Em seguida, foi estabelecida uma estratégia, considerando as nove áreas de conhecimento do PMBoK, conforme as seguintes fases:

FASE 01 – Escopo e tempo;

FASE 02 – Recursos humanos e riscos;

FASE 03 - Custos e Comunicação;

FASE 04 - Qualidade e aquisições

A empresa de consultoria partiu então para um apoio mais intensivo aos gerentes. Propôs assim a criação de um Escritório de Projetos.

Porém em se tratando de uma empresa familiar, no início houve uma dificuldade no entendimento dos benefícios. Para tanto numa primeira etapa a empresa consultora vendeu a idéia para o alto escalão da empresa, que não só comprou a idéia como incluiu a filosofia de projetos como um item dentro do planejamento estratégico da empresa.

Após foram intensificados uma série de ações, a saber, são elas:

1. Treinamento maciço de um grande número de profissionais por meio de cursos de curta duração, 16 a 24 horas;
2. Organização do processo de atendimento das demandas;
3. Gerenciamento de um portfólio de projeto, etc.

4.7 RESULTADOS

Com a adoção da metodologia de gestão de projetos, a montagem do Escritório de Projetos e seu acultramento dentro do laboratório "xy", houve uma maior visibilidade dos problemas, o que oportunizou à empresa a tomar suas decisões de melhorias respaldadas em números e ações convenientemente planejadas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O tema gerenciamento de projetos vem ganhando cada vez mais evidência no cenário empresarial atual. Conforme foi verificado neste trabalho, existem já categorizados alguns tipos de Escritórios de Projetos que executam várias funções diferenciadas.

O estudo de caso retratado neste trabalho, nos deixou clara a idéia de que a criação e implementação de um Escritório de Projeto, não necessita apenas da participação ativa e eficaz por parte do alto escalão de uma empresa, mas também de um forte investimento em planejamento para se criar padrões corporativos de se desenvolver um projeto.

Outra lição aprendida no estudo de caso em questão, foi a comprovação de que não é simples provar de imediato a obtenção de resultados positivos na implantação do Escritório de Projetos. O tempo de implementação, somado aos investimentos necessários e a dificuldade de entendimento corporativo do conceito de projetos são os principais desafios que uma empresa tem que ter a coragem de enfrentar e que necessariamente tem que ter o desenvolvimento participativo.

Outro ponto que ficou bem evidente, foi de que existem muitos fatores que devem ser considerados na implantação e desenvolvimento e um escritório de Projetos, a fim de reduzir custos, e evitando o fracasso do projeto, que podem ser resumidos em:

- Executivo patrocinador;
- Foco no objetivo;
- Cultura organizacional;
- Rotatividade do pessoal;

- Ansiedade por resultados;
- Mudanças organizacionais;
- Burocratização;
- Equilíbrio das funções;
- Composição do escritório.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- ANSELMO, J. **Escritório de projetos**. São Paulo, 2002. Monografia – (Faculdade de Economia), Universidade de São Paulo.
- ARCHIBALD, R.D. **Management High-Technology Programs and Projects**. 2 ed. New York: John Wiley & Sons Inc.
- CASAROTTO, N. **Gerência de projetos/engenharia simultânea**. São Paulo: Atlas, 1999.
- DUGGAL, J.S. **Building a Next Generation PMO**. In: Proceeding of the Project Management Institute Annual Seminars & Symposium. Nashville, November 2001.
- GONSALEZ, F.; ROGRIGUES, I. **Implementação de escritórios de gerenciamento de projetos**. São Paulo, 2002. Monografia – (Departamento de Administração da Faculdade de Economia), Universidade de São Paulo.
- GOODPASTURE, J.C. **The Project Office: Finding Pearls and Avoiding Perils**. In: Proceeding of the Project Management Institute Annual Seminars & Symposium. Huston [S.n.], September, 2000.
- KENZNER, H. **Project Management: a system approach to planning scheduling and controlling**. 4 ed. New York: Van Nostrand Reinhold, 1992.
- LEWIS, J.P. **The project manager's desk reference**. 2ed. Boston: MacGraw-Hill, 2000.
- MARTINS, S. **Escritório de gerência de projetos aspectos de implantação**. 2002. Monografia – (Pós-graduação em Economia) Fundação Getúlio Vargas.
- MEREDITH, J.R; MANTEL, S.J. **Project Management: a managerial approach**. New York: John Wiley & Sons, INC, 1985.

- MORNINGSTAR, D. **The Project Office**: a great idea whose the times has come-again. Disponível e, {HIPERLINK <http://www.systemcorp.com>}.
- NICHOLAS, J.M. **Managing Business and Engineering Projects**: concepts and implementation. New Jersey: Prentice-Hall, 1990.
- POSSI, M. **Capacitação em gerenciamento de projetos**. 2 ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2004.
- RAD, P.F.; RACHAVAN, A. **Establishing an Organization Project Office**. In: AACE International Transactions, 2000.
- ROBERT, J.; FURLONGER, J. **Successful Is Project Management**. [S.l.]: Gatner Group, 2002.
- SATO, C.E.Y. **Gestão corporativa de projetos para instituições de pesquisa tecnológica**. 2004. Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná.
- VALERIANO, D. L. **Gerência de projetos**: pesquisa, desenvolvimento e engenharia. São Paulo: Makron Books, 1998.