

Implantação de escritório de projetos em empresa de médio porte do setor da construção civil

Darlei Maldaner (Centro Universitário FAI - SC) dmaldaner@outlook.com

Elisa Cristina Trebien (Centro Universitário FAI - SC) elisatrebien@gmail.com

Rafael Alvise Alberti (Centro Universitário FAI - SC) alberti_rafael@yahoo.com.br

Mirdes Fabiana Hengen (Centro Universitário FAI - SC) mirdes_hengen@yahoo.com.br

Caroline Elisa Mendes (Centro Universitário FAI - SC) caroline.mendes@seifai.edu.br

Resumo:

A busca por projetos efetivos que alcancem os objetivos esperados tem difundido as práticas do Gerenciamento de Projetos segundo os processos explanados pelo PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*). O presente trabalho, tem como objetivo desenvolver uma metodologia de Gerenciamento de Projeto para uma empresa de médio porte da Construção Civil que possa ser introduzida em suas atividades as áreas de conhecimento, através da aplicação de seus processos. O caminho proposto para a sua implantação deu-se através da formulação de uma metodologia para a implantação de um Project Manager Office (PMO), ou Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP), visando à introdução nas atividades da empresa, as áreas de gestão de pessoas, tempo, qualidade, riscos, partes interessadas e integração. Essa metodologia foi desenvolvida buscando o diagnóstico da situação atual, a determinação da missão, o objetivo, o escopo e as funções, identificação de patrocinador, estabelecimento da estrutura e a realização de um projeto piloto. Realizado o diagnóstico da situação atual, percebeu-se que a empresa faz investimentos na padronização de gerenciamento de projetos, contudo, esses investimentos ainda são tímidos, sendo necessário um apoio maior e uma maior divulgação e mudanças das práticas entre os envolvidos nos projetos. Levando em conta a realidade da empresa, a implantação de um EGP é fundamental, pois dotará à empresa mais organização, análises e informações mais confiáveis com produtos e serviços de melhor qualidade.

Palavras Chave: EGP, Gerenciamento de Projetos, Metodologia e Padronização.

Implementation of project management office in midsize business of civil construction industry

Abstract

The search for effective projects that achieve the expected objectives has spread the practices of Project Management according to the processes explained by the Project Management Body of Knowledge (PMBOK). The purpose of this study is to develop a Project Management methodology for a medium-sized construction company that can be introduced in its activities to the areas of knowledge through the application of its processes. The proposed way for its implementation occurred through the formulation of a methodology for the implementation of a Project Manager Office (PMO), aiming at the introduction into the activities of the company, the areas of people management, time, quality, risks, interested parts and integration. This methodology was developed seeking the diagnosis of the current situation, the determination of the mission, the objective, the scope and the functions, identification of the sponsor, establishment of the structure and the realization of a pilot project. Once the diagnosis of the current situation has been made, it has been noticed that the company makes investments in the standardization of project management, however, these investments are still timid, requiring greater support and greater dissemination and changes of practices among those involved in the projects. Taking into account the reality of the company, the implementation of a PMO is

fundamental, as it will give the company more organization, analysis and more reliable information with products and services of better quality.

Key Words: PMO, Project Management, Methodology and Standardization

1. Introdução

A busca pela excelência, no atual cenário econômico, tem se tornado uma obrigação para a permanência das empresas no mercado. Porém esta excelência deve se traduzir em otimização de procedimentos e resultados positivos.

Conforme Dinsmore e Cavalieri (2010), o Escritório de Projeto tem a função de dar suporte administrativo, consultoria e aconselhamentos, treinamentos nas áreas de gerenciamento e acompanhamento dos Gerentes de Projetos. Espera-se com a implantação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos, o controle e adequação a prazos; um cronograma gerenciável; análise prévia de riscos com plano de ação caso eles ocorram; gerenciamento correto e necessário das partes interessadas; ações voltadas a aceitação da qualidade; atribuição clara e responsabilidade de cada membro do projeto; existência de controle efetivo de mudanças e registros e assim aumentar a taxa de sucesso dos projetos, gerando desta forma, eficiência nas atividades realizadas, comprometimento e resultados que correspondam aos anseios da empresa.

O objetivo desta pesquisa será a determinação de metodologia para estruturação de Escritório de Gerenciamento de Projeto para padronização das áreas de conhecimento de gerenciamento de integração, de escopo, recursos humanos, tempo, qualidade, comunicação, riscos, aquisições e partes interessadas. Visando torná-las mais produtivas e eficazes e contribuir para a tomada de decisões.

2. Gerenciamento de Projetos

Antes de estabelecer a definição de Gerenciamento de Projeto, há necessidade de entender claramente a definição de projeto, que é uma iniciativa não repetitiva com uma sequência lógica de eventos, com início meio e fim com objetivos definidos executados por pessoas dentro de um tempo, custo, recursos e qualidade (VARGAS, 2005).

Segundo Young (2010), gerenciar um projeto é um processo dinâmico aloca os recursos adequados, de maneira controlada e estruturada, visando alcançar objetivos claramente definidos. Complementando, o *PMBOK* (2012), conceitua o Gerenciamento de Projetos como uma aplicação do conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para atender aos seus requisitos sendo realizado através da aplicação e integração apropriadas dos processos logicamente agrupados em cinco grupos de processos, o de Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e Controle e Encerramento.

3. Escritório de Gerenciamento de Projetos

O *PMBOK* define o Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) como uma estrutura organizacional que padroniza processos relacionados a projetos, facilitando o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas e técnicas. Tendo variação em suas responsabilidades, desde o fornecimento de funções de apoio ao gerenciamento real do projeto (*PMBOK*, 2012).

Destacam-se principalmente os considerados EGPs Consultivo, que tem função de dar suporte

em campo ao Gerente de Projeto e sua equipe assessorando em processos, metodologia, ferramentas, melhores práticas, relatórios e controles, treinamento e atuação em não conformidades, isto é, atuando no dia a dia para atingir o objetivo do projeto (BARCAUI, 2010).

Ou seja, é uma estrutura organizacional de grande importância para assegurar que os projetos sejam efetivos e permitir que as empresas cresçam de forma organizada, por apresentar uma metodologia coerente de redução de custos, otimização de etapas, cronogramas, comunicação, riscos e melhorias da qualidade dos produtos no mercado (MANSUR, 2007). Por isto, tornou-se conceito de um sistema que integra todas as atividades de projeto abrangendo estratégias e prioridades (DINSMORE; BREWIN, 2009).

Conforme Dinsmore e Cavalieri (2010), o Escritório de Projeto tem as seguintes funções:

- a) Suporte administrativo: atualização de cronogramas, confecção de relatórios, arquivamento de documentação e históricos e operação de ferramentas computacionais;
- b) Métodos e Padrões: planejamento do projeto, desenvolvimento de procedimentos, avaliação de riscos, construção da EAP (estrutura analítica de projeto), cronogramas, alocação de recursos, gerenciamento de contratos e fechamento do projeto;
- c) Consultoria e aconselhamento: suporte ao desenvolvimento de propostas, assistência no início e andamento do projeto e aconselhamento com a alta administração;
- d) Treinamento: treinamentos nos procedimentos a serem seguidos, em gerencia de projetos, identificação de fornecedores que possam preparar e desenvolver cursos na área;
- e) Acompanhamento dos profissionais em Gerenciamento de Projetos: apoio na contratação de profissionais necessários aos projetos, avaliação da capacidade dos Gerentes de Projetos.

De acordo com Calheiros (2005), o processo de implantação de um EGP divide-se nas seguintes fases: diagnóstico da situação atual, determinação da missão, objetivo, escopo e funções, identificação do patrocinador, estabelecimento da estrutura e realização de um projeto piloto.

O diagnóstico da situação atual é a avaliação do nível de maturidade em Gerenciamento de Projeto, por exemplo, utilizando o método do Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos – MMGP (Figura 01), modelo desenvolvido por Darci Prado. Que visa identificar e avaliar, o estágio de maturidade em Gerenciamento de Projetos, apresentando que através da utilização de um plano de crescimento apoiado em planejamento estratégico organizacional, a organização terá maiores chances de sucesso em projetos (OLIVEIRA, 2014).

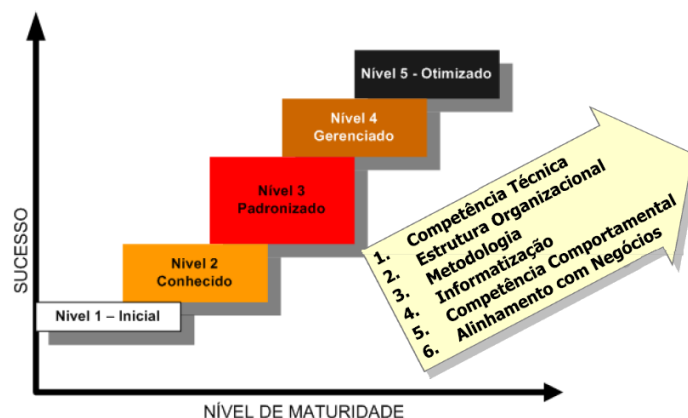


Figura 01: Modelo Prado- MMGP

Fonte: OLIVEIRA, 2014.

Segundo Prado (2005), os estágios/níveis de maturidades são definidos como:

- a) Inicial (avaliação de 1 a 2): Representa um cenário em que o setor ainda não efetuou esforço coordenado para implantação de gerenciamento de projetos;
- b) Conhecido (avaliação de 2 a 3): Representa um cenário em que foi feito um esforço coordenado pelo setor no sentido de criar uma linguagem comum para o assunto gerenciamento de projetos;
- c) Padronizado (avaliação de 3 a 4): Representa um cenário em que se implanta e utiliza um modelo padronizado para gerenciamento de projetos com base em uma metodologia, recursos computacionais e estrutura organizacional;
- d) Gerenciado (avaliação de 4 a 5): É a identificação das causas mais comuns para desvios de metas nos projetos e implantação de alternativas para eliminá-las;
- e) Otimizado (acima de 5): “é o atingimento da sabedoria em gerenciamento de projetos”.

Segundo Carneiro (2010), os objetivos, a missão e o escopo do Escritório de Gerenciamento de Projetos, pode possuir duas abordagens: uma consultiva e outra centralizadora, empresas com baixo nível de maturidade tendem a preferir uma abordagem consultiva, responsável por padrões, métricas e metodologias e à medida que o nível de maturidade da empresa aumenta, o EPG passa a ter uma abordagem centralizadora, mais voltada ao alinhamento estratégico.

Identificar o patrocinador é a definição do gestor dos recursos monetários ao projeto, enfim que irá disponibilizar recursos para que o projeto ocorra. Um patrocinador é fundamental para o sucesso de qualquer projeto, pelo grau de mudança e possibilidade de resistência cultural que um EPG pode ter, o patrocinador deve estar extremamente comprometido com a ideia para apoiar o projeto e facilitar a remoção de barreiras para que ele aconteça. Já o estabelecimento da estrutura do EGP, efetiva qual o tipo mais adequado a ser seguido, assegurado conforme o nível de maturidade atual da empresa (CARNEIRO, 2010).

Todo este contexto deixa evidente e inegável que o estabelecimento de um EGP requer investimentos em recursos humanos, tempo e dinheiro. Além disso, sua implantação resulta em mudanças na cultura, na estrutura e nas condições financeiras das organizações (BARCAUI, 2012). Ideia que segundo Kerzner (2007), evoluirá continuamente com o tempo à medida que o grau de maturidade da organização/empresa aumentar.

E, numa futura fase de projeto piloto será possível utilizar as práticas adequáveis a realidade da empresa, fornecendo uma oportunidade de experimentar os processos criados bem como realizar os ajustes necessários, antes de disseminar tal abordagem por toda organização (CARNEIRO, 2010).

4. Procedimentos Metodológicos

Foram utilizados os procedimentos citados por Calheiros (2005), os quais contemplam:

- I. Relato de apresentação da empresa;
- II. Diagnóstico da situação atual (maturidade);
- III. Determinação da missão, objetivo, escopo e funções;
- IV. Identificação do patrocinador;
- V. Estabelecimento da estrutura;
- VI. Realização de um projeto piloto.

5. Resultados e discussões

I) Apresentação da Empresa

A empresa iniciou suas atividades da Indústria de Construção Civil no ano de 1993, com a fabricação de postes de concreto. Posteriormente, iniciou a produção de estruturas pré-fabricadas de maior porte, para indústrias, ginásios de esportes, edifícios residenciais e comerciais. Atualmente incorpora-se à suas atividades o concreto usinado e buscando ocupar novos espaços no mercado, passou a construir obras com maior complexidade tecnológica, como pequenas centrais hidrelétricas, supermercados, edifícios residenciais e silos de armazenamento de grãos com emprego de formas deslizantes.

II) Diagnóstico da situação atual

O teste para avaliação da maturidade, foi realizado com questionários disponíveis no site MPCM - *Maturity by Project Category Model*. O Gráfico 01 demonstra que a empresa ficou com avaliação de 1,66, isto é, no nível inicial, aproximando-se do nível conhecido. Neste último ano foram realizados incentivos ao Gerenciamento de Projetos, porém foram pequenas ações, que apenas demonstram o início da busca ao aperfeiçoamento e padronização em Gerenciamento.

Resultado da avaliação segundo o modelo de maturidade (MMGP)

Aderência às Dimensões

Avaliação final: 1.66

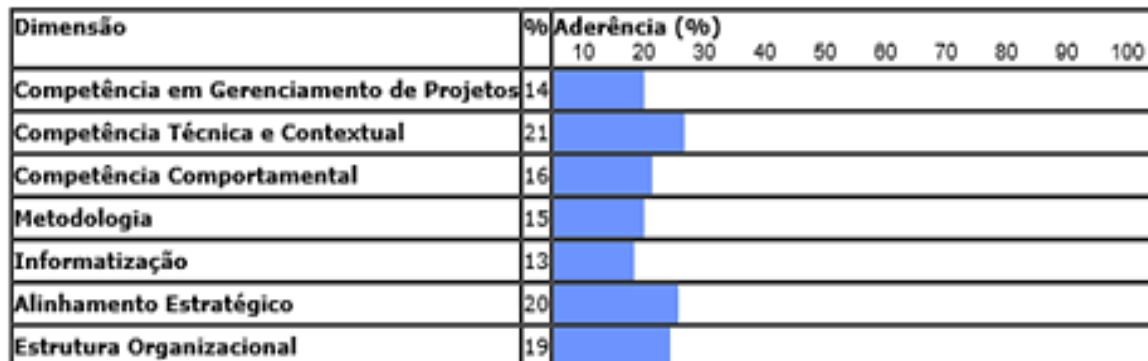


Gráfico 01 - Avaliação da maturidade em projeto

Fonte: www.maturityresearch.com/novosite/index

Em relação a aderência as dimensões as médias ficaram baixas em relação as médias nacionais, que conforme Prado (2014), em seu relatório de indicadores são consideradas boas em 70%. No caso da empresa estudada (Gráfico 02), há um pequeno destaque em competência técnica e contextual. Isto pode ser explicado em função da empresa estar investindo em capacitação dos profissionais na área de Gerenciamento. Destaca-se também o alinhamento estratégico, que demonstra que os profissionais envolvidos estão comprometidos e sabem onde a empresa investe e quer chegar.

Comparação: Empresa Analisada X Media Nacional (%)



Gráfico 02 - Avaliação da maturidade em projeto

Fonte: adaptado de Prado, 2014

III) Determinação da missão, objetivo, escopo e funções

O EGP fornece as seguintes contribuições para a empresa:

- Missão: Prover recursos para implantação e padronização das áreas do Gerenciamento.
- Objetivo: Criação de estrutura para Escritório de Gerenciamento de projetos, para estabelecer a padronização de processos das Áreas de Conhecimento.
- Escopo: Implantar o escritório de projetos, que atuará como conselheiro e desenvolvedor das melhores práticas de Gerenciamento de Projetos. O projeto inicia com a avaliação da maturidade da empresa, definição dos objetivos, identificação do patrocinador. Depois passa pelo estabelecimento da estrutura, realização do projeto piloto e avaliações.
- Funções: Servir como EGP consultor, para implantação das melhores práticas de Gerenciamento de Projetos e avaliador de conhecimentos adquiridos.

IV) Identificação do Patrocinador

O patrocinador do projeto foi o Gerente Industrial do setor de Construção Civil e Pré Fabricados da Empresa analisada.

V) Estabelecimento da estrutura

O EGP escolhido para a empresa será o EGP de Suporte. Funcionando como consultor aos Gerentes de Projetos, assumindo em alguns casos a Gerencia e apoiando fundamentalmente a área de Planejamento.

A estrutura organizacional do PGE dentro do organograma da empresa é apresentado na Figura 2.

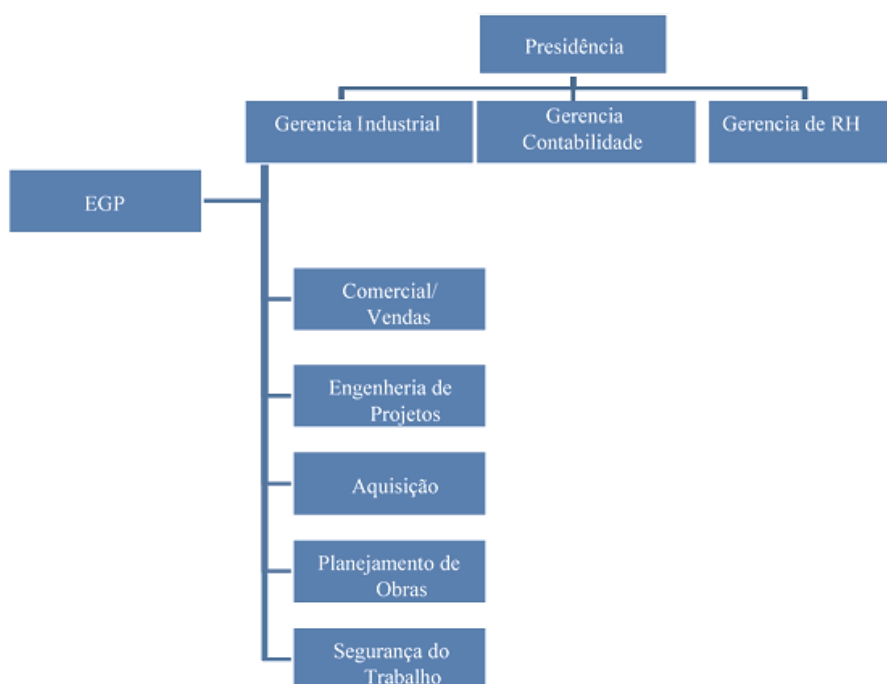


Figura 02 - Estrutura Organizacional

O projeto foi desenvolvido no setor de Gerência Industrial, onde são elaborados os projetos de Pré-fabricados e Construção Civil, razão que explica o patrocinador do projeto ser o Gerente Industrial. As outras duas Gerencias foram estabelecidas em outra localidade, sendo acionadas conforme necessários.

As métricas para avaliação do EGP conforme os indicadores de quantidade de requisições feitas ao EGP ao mês foram de quantidades de projetos iniciados e concluídos ao mês, média de fases do ciclo dos projetos com apoio do EGP, quantidade de acessos na base de conhecimento e pesquisa de satisfação.

Os padrões de Gerenciamento de projeto foram definidos conforme descrito no projeto piloto, focando em Gerenciamento de escopo, Controle Integrado de Mudanças, Qualidade, Recursos Humanos, Comunicação, Riscos, Aquisições e Partes Interessadas. O Gerenciamento de Custo acabou não sendo estudado, devido o fato da empresa não disponibilizar dados para o mesmo. Ficando desta forma uma ação para ser realizado no futuro.

VI) Realização do projeto piloto

O projeto piloto selecionado, é um projeto típico executado pela empresa, porém de pequeno porte com características semelhantes aos de grande porte. O projeto é uma empreitada parcial, que consiste no desenvolvimento, fabricação e montagem de estruturas de Pré Fabricados (pilares, vigas e lajes) em concreto armado, com área de 1.115,93m², em três pavimentos.

O Plano de Gerenciamento Piloto dividiu-se em:

- a) Plano de Gerenciamento da Integração: Apresenta o Termo de Abertura do Projeto, o Sistema de Controle Integrado de Mudanças, o formulário de Registro de Mudanças e os

Registro das Lições Aprendidas;

- b) Plano de Gerenciamento do Escopo do Projeto: Detalha a Estrutura Analítica do Projeto e seu dicionário;
- c) Plano de Gerenciamento de Tempo do Projeto: Contém o Cronograma do Projeto que demonstra as atividades com suas respectivas datas de execução;
- d) Plano de Gerenciamento de Recursos Humanos do Projeto: Detalha o Organograma do Projeto e a sua Matriz de Responsabilidades;
- e) Plano de Gerenciamento da Qualidade do Projeto: Apresenta os Requisitos da Qualidade com as definições das métricas de qualidade para atender as necessidades do cliente e garantir a conformidade das entregas e os critérios de aceitação definidos;
- f) Plano de Gerenciamento das Comunicações do Projeto: Demonstra a sistemática da difusão de informações e as datas com os Eventos da Comunicação;
- g) Plano de Gerenciamento de Riscos do Projeto: Identifica os riscos, quantificando-os e apresenta o plano de ação caso ocorram;
- h) Plano de Gerenciamento de Aquisições: Registra todos os processos de compra e aquisição dos produtos e serviços, determinando seus responsáveis;
- i) Plano de Gerenciamento de Stakeholders do Projeto: Apresenta a identificação das partes interessadas com as estratégias de apoio e descreve como os processos das partes interessadas serão gerenciados.

5 Considerações finais

Inicialmente o objetivo deste trabalho foi trazer ao conhecimento das equipes envolvidas em projetos da empresa, as práticas utilizadas pelo Gerenciamento de Projetos, por meio da implantação do Gerenciamento de Integração, Escopo, Tempo, Qualidade, Recursos Humanos, Comunicação, Riscos, Aquisições e Partes Interessadas. O caminho proposto para introdução nas áreas de conhecimento, deu-se através da identificação de uma melhor metodologia para implantação de Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP).

Após pesquisa bibliográfica, definiu-se que EGP mais adequado para a realidade da empresa, será o de suporte que funcionará como consultor aos Gerentes de Projetos, assumindo em alguns casos a Gerência e apoiando fundamentalmente a área de Planejamento. Na pesquisa da avaliação da maturidade, verificou-se que a empresa tem investimentos nas áreas de gerenciamento de projeto, mas que ainda deixam a desejar e sem a devida organização.

Diante deste cenário a implantação de um Escritório de Projetos atuando como consultor, foi o condutor na organização e andamento dos projetos, buscando a eficiência e resultados positivos nas etapas até a sua conclusão.

Para avaliação das melhores práticas e também quais serão as aplicáveis na realidade da empresa, o Plano de Gerenciamento de Projeto aplicado no trabalho poderá ser utilizado como referência para outros, difundindo assim as práticas do Gerenciamento de Projeto às equipes e gerentes.

Por fim, aplicações de Escritórios de Gerência de Projetos se caracterizam como uma empreitada que exige muito diálogo, negociação, engajamento e comprometimento, mas que certamente se traduz em projetos bem elaborados, tarefas bem executadas e de boa qualidade, além da aquisição e compartilhamento de conhecimento de todos os profissionais envolvidos.

Produzindo melhores resultados com redução de custos, aumento de receitas e satisfação dos clientes.

Referências

- BARCAUI, Andre B. et al.** *Gerenciamento de tempo em Projetos*. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora Fgv, 2010.
- BARCAUI, André.** *PMO Escritórios de Projetos, Programas e Portfólio na Prática*. Rio de Janeiro: Brasport Livros e Multimídias Ltda, 2012. 667 p.
- CALHEIROS, Marta Cecília Henriques.** *Identificação da Estrutura de Escritório de Gerenciamento de Projetos Adequada a Partir da Avaliação do Nível de Maturidade em Gerenciamento de Projetos: Um Estudo Sobre a Área de Tecnologia da Informação da Petrobras*. 2005. 152 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Curso de Mestrado Executivo, Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro, 2005.
- CARNEIRO, Margareth Fabiola dos Santos.** *Gestão Pública: O papel do planejamento estratégico, gerenciamento de Portfólio, Programas e Projetos e dos Escritórios de Projetos na Modernização da Gestão Pública*. Rio de Janeiro: Brasport Livros e Multimídias Ltda, 2010.
- DINSMORE, Paul C.; BREWIN, Jeannette Cabanis -.** *Manual de Gerenciamento de Projetos*. Rio de Janeiro: Brasport Livros e Multimídias Ltda, 2009.
- DINSMORE, Paul Campbell; CAVALIERI, Adriane.** *Como se Tornar Um Profissional em Gerenciamento de Projeto*. 3. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora Ltda, 2010. 497 p.
- KERZNER, Harold.** *Gestão de Projeto: As melhores Práticas*. 2. ed. São Paulo: Artmed Editora S/A, 2007.
- MANSUR, R.** *Implementando um Escritório de Projetos*. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.
- OLIVEIRA, João Paulo Nogueira de.** *Avaliação do Nível de Maturidade em Gerenciamento de Projetos no Setor de Engenharia de Projetos de um Estaleiro de Grande Porte no Nordeste Brasileiro*. Gep, [s.l.], v. 05, n. 03, p.01-13, 1 dez. 2014. University Nove de Julho. DOI: 10.5585/gep.v5i3.257.
- PMI, Project Management Institute (Editor), PMBOK (Project Management Body of Knowledge) Guide.** USA: PMI, 2012.
- PRADO, D. S.,** “MMGP: Um Modelo Brasileiro de Maturidade em Gerenciamento de Projetos”, MundoPM, v. 1, n. 3, pp. 32-37, jun.– jul. 2005.
- PRADO, Darci; OLIVEIRA, Ilso José de; ALVARENGA, Cristiano.** *Relatório 2014: “Indústria da Construção”: Parte A: Indicadores: Pesquisa Archibald & Prado*, 2014. Disponível em: <[http://www.maturityresearch.com/novosite/2014/download/7- Industria da Construção/RelatorioMaturidade2014-IC-Parte-A- Indicadores.pdf#page=11&zoom=auto,-254,96](http://www.maturityresearch.com/novosite/2014/download/7-Industria-da-Construcao/RelatorioMaturidade2014-IC-Parte-A-Indicadores.pdf#page=11&zoom=auto,-254,96)>. Acesso em: 19 jan. 2016.
- VARGAS, Ricardo.** *Gerenciamento de Projetos Estabelecendo Diferenciais Competitivos*. 6. ed. Rio de Janeiro: Brasport Livros e Multimídias Ltda, 2005.
- YOUNG, Trevor L.** *Manual de Gerenciamento de Projetos*. São Paulo: Editora Laselva, 2010.