



ESTUDO DE CASO: Implantação de EGP

Elaborado por Myrza Vasques Chiavegatto

Extraído e adaptado de parte do artigo intitulado: "A TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO NA IMPLANTAÇÃO DE UM ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS", publicado pela Revista Gestão e Projetos (GeP), São Paulo, v. 1, n. 2, p 147 - 161, jul/dez 2010, obtido em <http://www.revistagep.org/ojs/index.php/gep/article/view/20>.

Autores do artigo original:

- Fabiano César Gomes Nascimento - Mestre em Engenharia Civil de Transportes pela Universidade Federal do Espírito Santo UFES
- Thalm de Paiva Coelho Jr. - Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio de Janeiro
- Alessandra Fraga Dubke - Doutora em Engenharia de Produção pela Pontifícia Universidade Católica PUC/RJ

DESCRIÇÃO

A empresa estudada é uma multinacional do segmento siderúrgico de aços planos (placas e bobinas), pertencente a um grande produtor de aço situado na região da Grande Vitória, no Estado do Espírito Santo. O universo do estudo de caso é a implantação do EGP na recém-criada gerência geral de projetos, subordinada à diretoria técnica e de projetos.

Na ocasião do estudo, a Gerência Geral de Projetos possuía cerca de 50 funcionários diretos, distribuídos em três gerências: Estudos, Implementação e Planejamento e Controle de Projetos.

O cronograma de implantação do Escritório de Gerência de Projetos (EGP) proposto vai de setembro/2009 a junho/2011, com o objetivo de desenvolver um conjunto de metodologias integradas de gerência de projetos (GP) para a Gerência Geral de Projetos, assim como estruturar, implantar e operacionalizar esse EGP, com o objetivo e transformar conhecimento tácito em explícito.

As entregas deste projeto estão divididas em três etapas desenvolvidas com base em práticas, processos e ferramentas amplamente utilizadas com sucesso na gestão de diversos processos.

As seguintes diretrizes devem ser seguidas ao longo da execução dos trabalhos:

- Contemplar as três gerências subordinadas à Gerência Geral de Projetos;

- Concluir cada “Etapa” em tempo hábil para atendimento da carteira de investimentos da Gerência Geral;
- Definir indicadores e mecanismos de controle que minimizem ações inesperadas e permitam uma maior previsibilidade dos resultados;
- Estruturar o processo de elaboração e cumprimento dos planos de ação necessários para recuperar os desvios identificados e tornar a execução mais ágil;
- Estruturar uma base de lições aprendidas que permita repetir os acertos e evitar os erros que poderão ocorrer em projetos subsequentes;
- Padronizar as práticas, procedimentos e templates desenvolvidos, de forma a garantir seu efetivo cumprimento por toda a equipe da Gerência Geral de Projetos;
- Proporcionar oportunidades de crescimento profissional para as equipes envolvidas.

O escopo da implantação do EGP contempla o levantamento das oportunidades de melhoria por intermédio de análises de maturidade da gerência, análises de impacto do projeto, mapeamento das competências das equipes envolvidas, capacitação das equipes por ciclos de palestras e treinamentos e disponibilização da visão consolidada dos portfólios existentes.

Os objetivos dessa implantação permeiam entre os itens a seguir:

- Padronizar as principais práticas e modelos de documentos a serem utilizados na gestão;
- Ganhar agilidade na busca por informações e documentos;
- Elevar o conhecimento da equipe em práticas de GP;
- Permitir um controle/visão integrados da carteira de projetos;
- Evitar a repetição dos erros ocorridos em um determinado projeto;
- Permitir a repetição dos acertos ocorridos em um determinado projeto;
- Aumentar o nível de maturidade em GP da Gerência Geral de Projetos;
- Aumentar o índice de sucesso nos projetos executados.

O Projeto EGP contempla a elaboração de um conjunto de metodologias capazes de suportar o planejamento, a execução, o controle e o encerramento dos projetos relacionados às três gerências subordinadas à Gerência Geral de Projetos: Gerência de Implantação, Gerência de Estudos e Gerência de Planejamento e Controle de Projetos.

Por possuírem características bem específicas, diferentes metodologias necessitam ser criadas, inclusive o desenvolvimento de mais de uma metodologia para uma mesma gerência.

Cada metodologia deve ser composta pelo macro-fluxo das atividades pertinentes ao projeto, assim como os procedimentos e templates que suportam a execução das atividades.

A elaboração das metodologias foi dividida em três etapas (Etapas 1, 2 e 3), cada qual composta por um determinado conjunto de atividades de trabalho. O escopo de cada uma foi definido da seguinte forma:

- Etapa 1 – as novas práticas poderão ser evoluídas e adequadas para a realidade dos projetos ao longo das Etapas 2 e 3, uma vez que a grande maioria das atividades são práticas ainda não utilizadas com frequência na organização.

- Etapa 2 - os principais focos de ação estão nas atividades de Gestão Integrada de Mudanças, Priorização de Projetos e Lições Aprendidas.
- Etapa 3 – o foco está na identificação e padronização de práticas já utilizadas em alguns projetos da organização e que, se repetidas, podem agregar valor a outros. Além disso, na Etapa 3 será feita a consolidação de toda a metodologia que irá gerar um manual em um projeto posterior ao término do Projeto EGP.

Uma vez desenvolvidas as metodologias, pretende-se obter um aumento gradual na eficiência dos projetos executados e garantir que, no futuro, os sucessos sejam repetidos e os erros evitados.

Além disso, com a utilização das metodologias, a competência para gerir projetos passa a ser da gerência e não mais de conhecimentos específicos de determinados profissionais da equipe.

Em paralelo à elaboração das metodologias, já ao longo da Etapa 1, foi iniciada a operação do EGP.

De maneira simplificada, o EGP será responsável pelas seguintes atividades:

- Acompanhamento dos projetos em andamento (Controle Integrado dos Projetos);
- Consolidação e compilação das informações sobre os projetos (Visão Consolidada do Portfólio);
- Realização de treinamentos e palestras com o intuito de apresentar assuntos pertinentes ao gerenciamento de projetos e ao dia a dia das equipes envolvidas (Capacitação da Equipe);
- Realização de análises de maturidade, de impacto e mapeamento das competências em gestão de projetos das equipes envolvidas. O intuito dessas análises é identificar os pontos fortes e fracos do EGP e das gerências envolvidas, a fim de evoluir processos, ferramentas e competências (Análise de Oportunidades de Melhorias).

O desenvolvimento de cada “Etapa” tem três fases sequenciais: Desenvolvimento dos Pacotes”, “Treinamento nos Pacotes Gerados” e “Operação Assistida”.

CONSIDERAÇÕES

Cada vez mais, os projetos estão sujeitos a forças externas capazes de interferir em seu andamento eficaz, cujo gerenciamento da integração, escopo, tempo, custos, qualidade, recursos humanos, comunicação, riscos e aquisições pode ficar comprometido caso não haja um acompanhamento permanente em todas as suas etapas por um escritório de gerenciamento de projetos.

A implantação do EGP também é tratada como um projeto que passa por fases de maturidade e intempéries como qualquer outro, no qual a importância da conversão do conhecimento tácito em explícito venha a ser necessária para alinhamento de informações e facilitar a gestão da alta administração para cumprimento do escopo estabelecido.

Contudo, a transferência de conhecimento na implantação de um EGP se fundamenta pelo alcance das metas definidas no plano estratégico do projeto, onde há a necessidade de criação de núcleos de aprendizagem de seus processos e gestão de competências para disseminação do conhecimento organizacional.

....

Com base na leitura do texto acima, faça o que se pede a seguir:

- 1) A partir das diretrizes propostas para implantação do EGP na organização estudada, caracterize qual deve ser a tipologia do EGP em termos de amplitude e abordagem de atuação, tendo como base a lista de 27 funções ou serviços propostos por Pinto, Cota e Levin (2010), apresentada nos slides da Unidade 2 desta disciplina. Justifique sua resposta, tanto em termos de amplitude, quanto de abordagem.

A caracterização da abordagem deve ser a que apresentar o maior número de correspondências de diretrizes com os itens da lista.

Amplitude e Abordagem do PMO, segundo pinto, cota e levin (2010)	AMPLITUDE			ABORDAGEM		
	CORPORATIVO	DEPARTAMENTAL	PROGRAMA / PROJETO	ESTRATÉGICO	TÁTICO	OPERACIONAL
SERVIÇOS OU FUNÇÕES						
1. Reportar status do projeto/programa ao nível superior de gestão	•	•	•			•
2. Desenvolver e implementar um padrão metodológico para gestão de projetos	•	•	•		•	
3. Monitorar e controlar o desempenho do projeto/programa	•	•	•			•
4. Desenvolver as competências (habilidades) dos profissionais, inclusive treinamento	•	•	•		•	
5. Implementar e operar sistemas de informação para gestão de projetos	•	•	•		•	
6. Prover gestão em alto nível com aconselhamento	•	•	•	•		
7. Coordenar e integrar os projetos do portfólio; priorizando estes projetos e calibrando a carteira quando necessário	•	•		•		
8. Desenvolver e manter um painel de controle dos projetos	•	•	•	•		
9. Promover a conscientização sobre a gestão de projetos na organização	•	•			•	
10. Monitorar e controlar o desempenho do próprio PMO	•	•		•		
11. Participar do Planejamento Estratégico	•	•		•		
12. Prover <i>mentoring</i> para os Gerentes de Projetos	•	•	•			•
13. Gerenciar um ou mais portfólios	•	•		•		
14. Identificar, selecionar e priorizar novos projetos	•	•		•		

Amplitude e Abordagem do PMO, segundo pinto, cota e levin (2010)	AMPLITUDE			ABORDAGEM		
	CORPORATIVO	DEPARTAMENTAL	PROGRAMA / PROJETO	ESTRATÉGICO	TÁTICO	OPERACIONAL
SERVIÇOS OU FUNÇÕES						
15. Gerenciar arquivos / acervos de documentação de projetos	•	•	•			•
16. Gerenciar um ou mais programas	•	•	•			•
17. Conduzir auditorias de projetos	•	•	•			•
18. Gerenciar interfaces de clientes	•	•	•		•	
19. Prover um conjunto de ferramentas sem o esforço de padronização	•	•	•		•	
20. Executar tarefas especializadas para os Gerentes de Projetos	•	•	•			•
21. Alocar recursos entre os projetos	•	•	•		•	
22. Conduzir revisões pós-gerenciamento do projeto (Lições Aprendidas)	•	•	•			•
23. Implementar e gerenciar banco de dados de Lições Aprendidas	•	•	•		•	
24. Implementar e gerenciar banco de dados de riscos	•	•	•		•	
25. Gerenciar os benefícios de programas	•	•	•	•		
26. Mapear o relacionamento e o ambiente de projetos	•	•	•	•		
27. Recrutar, selecionar, avaliar e determinar salários dos Gerentes de Projetos	•	•			•	

- 2) Elenque pelo menos duas ações observadas no Estudo de Caso da organização estudada que indicam movimentos de rompimento do patamar de competências individuais para apropriação pela equipe de profissionais envolvidos, ou seja transferência de conhecimentos tácito para explícito.

O assunto foi tratado no vídeo da Unidade 1 desta disciplina; *slide* "O desafio da transferência de conhecimento".