

CAPÍTULO 9

GERENCIAMENTO DE PROJETOS

9.1. INTRODUÇÃO

As OM estão pautadas tanto em processos quanto em projetos para a concretização de suas tarefas. Mesmo aquelas que possuem processos organizacionais como base, desenvolvem diversos projetos que permitem o aprimoramento de suas atividades (Figura 1). Esses projetos podem ser desde uma simples modificação no layout de trabalho, ou até uma grande obra, como construção de novas instalações. Os projetos impulsionam diversas mudanças nas organizações, tornando seus processos mais eficientes e eficazes.

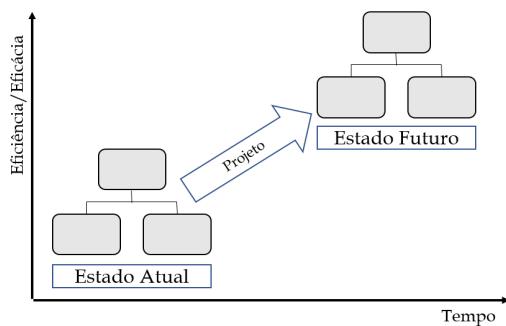


Figura 1: Projetos de Melhoria para aprimoramento do desempenho organizacional

Dessa forma, os dois métodos (processos e projetos) não são herméticos: tanto organizações baseadas em processos desenvolvem projetos em sua melhoria da gestão (PEO, PMGes e PGR), como organizações baseadas em projetos, desenvolvem rotinas de processos dentro de suas atividades.

Atualmente, o gerenciamento de projetos é utilizado por organizações dos mais diversos ramos de atividade, sejam eles projetos finalísticos da OM ou atinentes à melhoria da gestão. É de fundamental importância, para transformar o planejamento em resultados, otimizar a alocação de recursos e diminuir as incertezas.

A utilização de boas práticas em gerenciamento de projetos no setor público é ainda recente. A exigência crescente dos cidadãos por serviços públicos de qualidade reforça a importância desta prática em todas as esferas do poder público.

9.2. CONCEITOS

9.2.1. Projeto

É um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único.

9.2.2. Programa

É um grupo de projetos, programas subsidiários e atividades de programa relacionados, gerenciados de modo coordenado visando à obtenção de benefícios que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente.

9.2.3. Portfólio

É um conjunto de projetos, programas, portfólios subsidiários e operações gerenciados em grupo para alcançar objetivos estratégicos.

Muitas organizações possuem diversos projetos organizados e coordenados em forma de programas e portfólios. Em razão da complexidade dos projetos gerenciados pela OM, sugere-se avaliar o emprego, em sua estrutura organizacional, de um Escritório de Gerenciamento de Projetos, conforme o descrito no insiso 9.3.2.

9.3. GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Segundo o *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK) - Guia de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos -, “gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de cumprir os seus requisitos”. O Gerenciamento de Projetos (GP) é realizado por meio da aplicação e da integração dos seguintes grupos de processos: iniciação; planejamento; execução; monitoramento e controle; e encerramento. Estes grupos estão associados às dez áreas de conhecimento, como mostra a Figura 2:

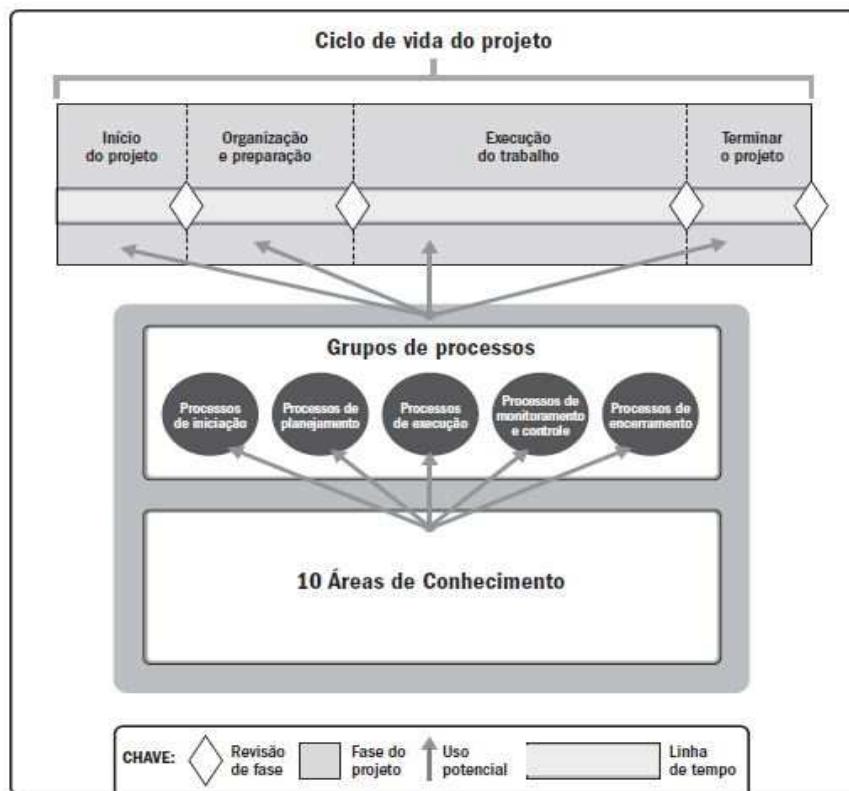


Figura 1-5. Inter-relação dos componentes-chave do Guia PMBOK® em projetos

Figura 2: Inter-relação dos componentes-chave do Guia PMBOK

O gerente de projetos é a pessoa responsável pela coordenação desses processos, a fim de atingir os objetivos do projeto, isto é, o cumprimento da meta do projeto, que é o seu objetivo gerencial acrescido de um prazo e um custo, cabendo a ele:

- identificar as necessidades;
- estabelecer os objetivos claros e alcançáveis;
- balancear as demandas conflitantes de qualidade, escopo, tempo e custo; e
- adaptar as especificações, os planos e a abordagem às diferentes preocupações e expectativas das diversas partes interessadas.

Os gerentes de projetos devem adaptar para cada tipo de projeto a abordagem das restrições simultâneas escopo, cronograma, custos, recursos, qualidade e riscos.

As áreas de conhecimento do PMBOK estão detalhadas no Manual de Procedimentos do Programa Netuno (MaPNetuno), disponível no sítio da intranet do Programa Netuno.

9.3.1. As atribuições do Gerente de Projetos

O gerente de projeto é designado pela organização executora para liderar a equipe responsável por alcançar os objetivos do projeto e as expectativas das partes interessadas. Não necessariamente, ele conhece ou possui as habilidades específicas da área técnica do projeto. Ele deve coordenar os especialistas de cada área e empenhar-se para equilibrar as restrições que atuam sobre o projeto com os recursos disponíveis.

Recomenda-se que, para exercer essa função, os Gerentes de Projetos possuam experiência nessa área de conhecimento.

9.3.2. Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP)

Também conhecido como *Project Management Office* (PMO), é uma estrutura de gerenciamento que padroniza os processos de governança relacionados com o projeto e facilita o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas, técnicas e o gerenciamento da maturidade em GP da organização podendo assumir diversos papéis e responsabilidades, tais como de:

- centro de excelência;
- gerência de portfólios;
- *pool* de gestores de projetos;
- condução metodológica;
- garantia e controle da qualidade dos projetos;
- modelos específicos; e.
- conformidade com as estruturas de governança.

Os níveis de EGP estão detalhados no MaPNetuno.

9.3.3. Níveis de Maturidade em Gerenciamento de Projetos

Os Modelos de Maturidade em Gerenciamento de Projetos visam a definir um referencial para: avaliar a capacidade dos procedimentos na realização de seus objetivos; localizar oportunidades de melhoria em produtividade e qualidade; reduzir custos; aprimorar a gestão de riscos; e planejar e monitorar ações de melhoria contínua nos processos gerenciais.

Assim como a lista de autoavaliação da gestão do Programa Netuno, os modelos de maturidade buscam referências para a melhoria contínua da organização em gerenciamento

de projetos. Eles são recomendados para as organizações tipicamente de projetos e devem ser acompanhados por seus EGP e o Conselho de Gestão.

Existem vários modelos de maturidade em Gerenciamento de Projetos, sendo os mais conhecidos: *Capability Maturity Model* (CMM), *Project Management Maturity Model* (PMMM), *Kerzner Project Management Maturity Model* (KPMMM), *Organizational Management Maturity Model* (OPM3), *Project Framework* e *Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos* (MMGP).

Sugere-se a adoção de um modelo, ou adaptação, que melhor se adeque as características da organização. Após a adoção, recomenda-se o acompanhamento da evolução e inclusão das ações de melhoria no PEO (ações de médio e longo prazos) ou no PMGes (ações de curto prazo).

9.4. MÉTODOS ÁGEIS APLICADOS NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Alguns projetos possuem características que impõem maior flexibilidade e agilidade para seu desenvolvimento, pois a estrutura convencional em cascata não se adequa tão bem a essa demanda. Uma opção viável e recomendada é a utilização de métodos ágeis no gerenciamento de projetos.

Essa aplicação em gerenciamento de projetos tem a primazia de seguir, entre alguns, os seguintes princípios:

- Valor - o objetivo não é entregar um produto final, segundo determinados requisitos, mas entregar uma solução que traga mais valor para o utilizador do serviço ou produto.

- Flexibilidade - os processos se adequam às mudanças, aceitando alterações de requisitos mesmo no fim do desenvolvimento.

- Frequência - as entregas do projeto são realizadas com frequência, cada etapa estará sujeita a validação e cada etapa seguinte vai se adequar as novas demandas.

- Interatividade - deve haver intensa interatividade entre os membros da equipe para o desenvolvimento do projeto.

- Simplicidade - busca eliminar atividades que não agreguem valor ao projeto.

Os métodos ágeis mais utilizados em Gerenciamento de Projetos estão apresentados

no MaPNetuno.

9.5. PROJETOS DE MELHORIA DA GESTÃO (PEO, PMGes e PGR)

Toda a ação de melhoria possui uma característica de projeto, como, por exemplo, os objetivos estratégicos e iniciativas estratégicas para o alcance da visão de futuro (PEO), as ações de melhorias da gestão (PMGes), as ações que levam ao aprimoramento, ou construção, dos controles no gerenciamento de riscos (PGR), ou as ações de melhoria dos processos organizacionais.

O desafio da organização baseada em processos, por vezes, é gerenciar suas atividades normais (processos) e ao mesmo tempo gerar essas ações de melhoria com a mesma disponibilidade de recursos. Parte dessa dificuldade está centrada no motivo de não enxergar essas ações como projetos e não focar o tempo necessário no planejamento. Por isso, ressalta-se a importância da aplicação dos métodos de GP nessas ações de melhoria.

O MaPNetuno contém mais informações e exemplos sobre projetos de melhoria de gestão.