

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
ESCOLA POLITÉCNICA
DCC/SEGRAC

DESAFIOS DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM
EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS

Josiane Castro Gomes
Rodrigo de Rezende Penalva Santos

2007

**DESAFIOS DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM EMPRESAS
PRESTADORAS DE SERVIÇOS**

**Josiane Castro Gomes
Rodrigo de Rezende Penalva Santos**

Monografia apresentada no Curso de
Pós-Graduação em Gerenciamento de
Projetos, da Escola Politécnica, da
Universidade Federal do Rio de
Janeiro.

Orientadores:

Eduardo Linhares Qualharini
Adriano Mota Fernandes

Rio de Janeiro
Maio, 2007

DESAFIOS DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS

Josiane Castro Gomes
Rodrigo de Rezende Penalva Santos

Orientadores:

Eduardo Linhares Qualharini
Adriano Mota Fernandes

Monografia submetida ao Curso de Pós-graduação Gerenciamento de Projetos, da Escola Politécnica, da Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Especialista em Gerenciamento de Projetos

Aprovado por:

Eduardo Linhares Qualharini
Orientador

Jorge Santos

Adriano Mota Fernandes
Orientador

Rio de Janeiro
Maio, 2007

GOMES, Josiane Castro; SANTOS, Rodrigo de Rezende Penalva. Desafios do Gerenciamento de Projetos em Empresas Prestadoras de Serviços / JOSIANE, C.G.; RODRIGO, R. P. S. – Rio de Janeiro: UFRJ / EP, 2007 *viii*, 71. : il. ; 29,7 cm

Orientador: Adriano Mota Fernandes

Monografia (especialização) – UFRJ / Escola Politécnica / Curso de Especialização em Gerenciamento de Projetos, SEGRAC, 2007.

Referências Bibliográficas: f.70

1. Gerenciamento de Projetos. 2. Portifólio de Projetos 3. Empresas Prestadoras de Serviço – Monografia I. FERNANDES, A. M. II. Universidade Federal do Rio de Janeiro, Escola Politécnica, Pós-graduação. III. Especialista

A nossa estimada família, nosso sincero agradecimento pelo incentivo e apoio nas horas de dedicação ao curso compreendendo as nossas ausências.

A Deus que nos remete o senso de união e respeito que norteou todo nosso trabalho em equipe.

RESUMO

DESAFIOS DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS

Josiane Castro Gomes

Rodrigo de Rezende Penalva Santos

Resumo da Monografia submetida ao corpo docente do curso de Pós-Graduação em Gerenciamento de Projetos – Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Especialista em Gerenciamento de Projetos.

O presente trabalho tem como objetivo mostrar soluções para principais desafios encontrados no gerenciamento de projetos em empresas prestadoras de serviços, desafios estes que afetam diretamente o desempenho destas empresas. Serão descritas sugestões de métodos, técnicas e mecanismos para implementar estas soluções na empresa em questão a fim de aumentar a chance da organização em atingir seus objetivos estratégicos. Estas soluções abrangem assuntos como performance do gerente de projetos, gestão do portfolio de projetos, gestão do conhecimento e ética.

Palavras-Chave: Gerenciamento de Projetos, Portfolio de Projetos e Performance do Gerente de Projetos.

Rio de Janeiro
Maio, 2007

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
1.1. Caracterização do Trabalho	1
1.2. Apresentação.....	1
1.3. Conceitos básicos de gerenciamento de projetos	2
2. PRINCIPAIS DESAFIOS NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS	10
2.1 Recursos insuficientes frente a demanda de projetos	14
2.2 Empresas com estrutura constituída por matriz e regionais	16
2.3 Gerentes de Projetos mal preparados.....	16
2.4 Ausência de regras de ética no tratamento com projetos.....	17
2.5 Ausência da Gestão de Capital Intelectual e de Conhecimento.	19
3. MELHORANDO A PERFORMANCE DO GERENTE DE PROJETOS.....	21
3.1 Habilidades necessárias	21
3.2. Seleção.....	24
3.3.Motivação	28
3.4. Mensurando a performance	34
3.5 Criação de um programa de Recompensas	36
4. MECANISMOS PARA EFICIENTE DEFINIÇÃO E PRIORIZAÇÃO DO PORTFOLIO DE PROJETOS	38
4.1 Validar interesses e estratégia do negócio.....	38
4.2 Identificar critério de seleção de projetos	39
4.3 Determinar mecanismo de seleção de projetos.....	45
5. A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DO CAPITAL INTELECTUAL E DO CONHECIMENTO	55
5.1 A relação entre a Gestão do Capital Intelectual e Gestão do Conhecimento	55
5.2 Mudanças culturais baseadas na Gestão do Capital Intelectual.....	57
6. ÉTICA NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....	62
6.1 Ética na relação com os envolvidos	63
6.2 Ética na elaboração do escopo	64
6.3 Éticas nas Aquisições	65
6.4 O “Bom senso” na elaboração dos Riscos	66
6.5 A importância do código de ética	67
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS	68
7.1. Dificuldades Encontradas	68

7.2. Resultados Adicionais do Trabalho.....	68
7.3. Sugestões para Trabalhos Futuros.....	69
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	70
REFERÊNCIAS ELETRÔNICAS.....	71

LISTA DE FIGURAS

Figura1 - A empresa como sistema aberto - O fluxo de recursos/informações/energia.	3
Figura 2 – Interação das áreas de conhecimento	5
Figura 3 – Restrição Tripla.....	6
Figura 4 – Exemplo de estrutura funcional.....	10
Figura 5 – Exemplo de estrutura funcional.....	11
Figura 6 – Exemplo de estrutura matricial fraca	12
Figura 7 – Exemplo de mecanismo baseado na comparação em pares	52
Figura 8 – O Capital Intelectual.....	56
Figura 9 - Gestão Capital e do Conhecimento nos níveis da organização	57
Figura 10 - Modelo de Capital Intelectual.....	58

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Diferença entre Projetos e Processo.....	7
Quadro 2 – Principais stakeholders	9
Quadro 3 – Exemplo de mecanismo para classificação de novos projetos	47
Quadro 4 – Exemplo de mecanismo baseado no Balanced-Scorecard.....	50
Quadro 5 – Exemplo de mecanismo para definir ranking de projetos	52
Quadro 6 – Exemplo de mecanismo para revisão da lista de projetos selecionados ..	53

1. INTRODUÇÃO

1.1. Caracterização do Trabalho

1.1.1 Objetivo do Trabalho

O objetivo deste trabalho é proporcionar um estudo sobre os problemas enfrentados pelas empresas prestadoras de serviço para gerenciar seus projetos e demonstrar soluções teóricas e práticas para que os mesmos sejam evitados.

1.1.2 Metodologia Utilizada

O presente trabalho foi desenvolvido através de:

- Pesquisa Exploratória, procurando proporcionar maior familiaridade com o problema, em vista de mostrá-lo e tentar respondê-lo.

- Bibliográfica, tendo como fonte livros, apostilas e artigos publicados.

1.2. Apresentação

O trabalho destaca alguns dos principais desafios encontrados no gerenciamento de projetos e propõe algumas soluções a fim de amenizá-los. Serão propostas ações teóricas e práticas a serem implementadas pela organização baseadas em bibliografia estudada e experiência profissional dos autores e tem como finalidade permitir a estas empresas atingirem seus objetivos estratégicos através da execução de projetos com excelência. Serão enfocadas a importância das habilidades gerenciais para tratamento com projetos, a necessidade de gestão de portfolio com base no planejamento estratégico, bem como a gestão do conhecimento e a ética como forma de manterem vivas na organização as boas práticas para atingir os resultados almejados.

Como o gerenciamento de projeto é praticado pelas empresas de todos os setores da economia com intuito de obterem sucesso nas suas iniciativas, é de suma importância que as organizações possam aderir a esta prática para continuar no patamar competitivo, pois é com desenvolvimento de projetos que surgem inovações que fazem aumentar a produção e conseqüentemente o lucro. Todavia, estas organizações terão que passar por grandes desafios, pois normalmente os recursos não estão envolvidos com projetos. Os impactos que sofrerão estas empresas para se tornarem avançadas em projetos vão desde a mudança cultural à reestruturação e adesão de novos processos operacionais que auxiliarão no alcance da maturidade necessária para obter sucesso em seus projetos.

1.3. Conceitos básicos de gerenciamento de projetos

1.3.1. A necessidade do Gerenciamento de Projetos

A necessidade de gerenciamento de projetos ocorre devido às organizações funcionarem como sistema aberto, ou seja, receberem influência do meio externo, como exemplo mudanças tecnológicas e governamentais que impulsionam as empresas ao mercado competitivo. Estas forças incentivam as empresas a desenvolverem projetos para melhoria dos produtos e serviços, melhoria de processos internos e criação de novos produtos. Além disso, fazem com que as organizações gerem mudanças em sua estrutura, como criação de novas áreas, implantação de processos de qualidade, entre outras. Estas mudanças geram resultados à empresa, aos clientes e ao meio ambiente. Idalberto Chiavenato (2002) em sua obra Recursos Humanos define o sistema aberto:

“A organização pode ser considerada em termos de um modelo genérico de sistema aberto. O sistema aberto está em contínua interação com o seu ambiente e adquire um estado firme ou um equilíbrio dinâmico,

enquanto reter sua capacidade de transformação de energia ou trabalho”.

A sobrevivência do sistema jamais seria possível sem esse contínuo fluxo de entrada, transformação e fluxo de saída.”(CHIAVENATO,I, 2002, p38).

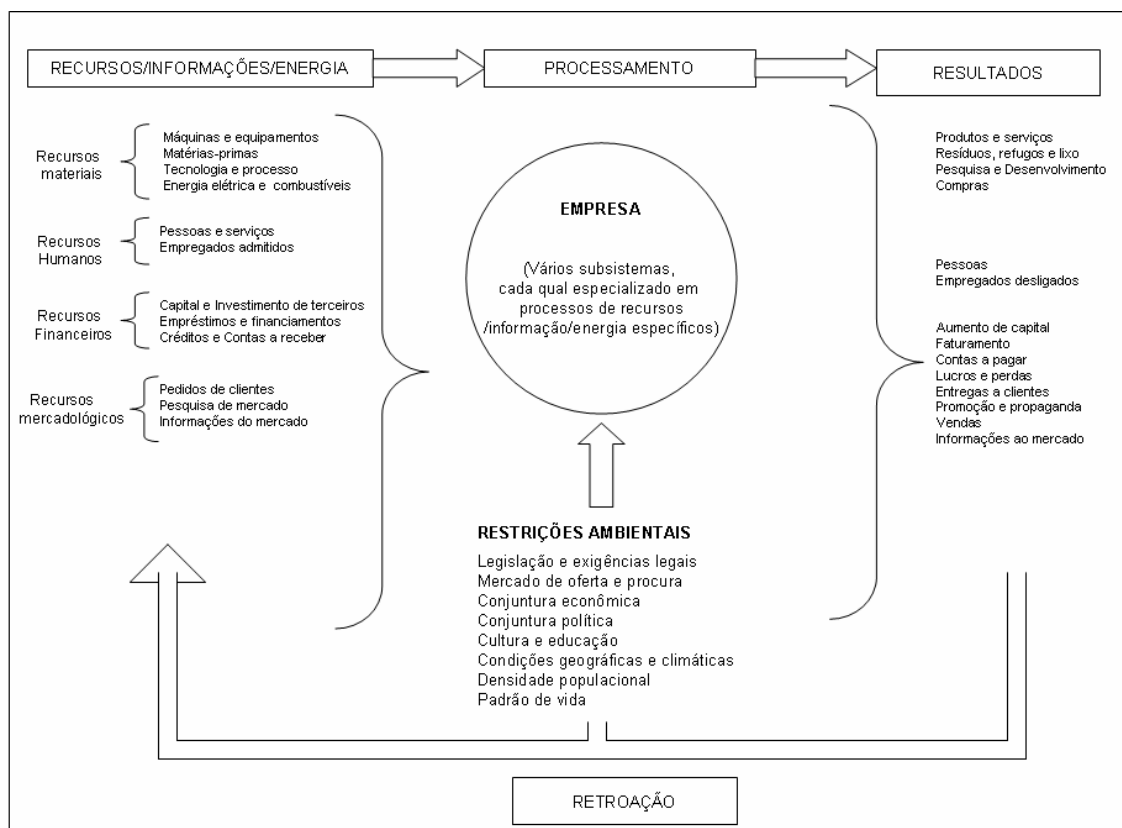


Figura1 - A empresa como sistema aberto –
O fluxo de recursos / informações / energia.
Fonte: CHIAVENATO, I 2002, p.37

Na figura é possível identificar o mecanismo de sistema aberto ilustrado pelo escritor. Em sua definição, os recursos, informações e energia dispensada no processamento, são influenciadas pelas restrições ambientais e geram resultados.

Estes resultados influenciam por sua vez os recursos fazendo assim numa retroação. Neste ciclo, os projetos são gerados como forma de alcançar os objetivos estratégicos da empresa e podem ser

gerados para responder às restrições ambientais. Estas restrições são variáveis incertas, ou seja, pode mudar a favor das variações de mercado. Este processo é cíclico e contínuo e gera sempre diferentes resultados. Caso estas variáveis ambientais não sejam devidamente controladas, o resultado é impactado. O sistema aberto explica como é importante o gerenciamento de projetos para impulsionar este ciclo de forma que os resultados sejam alcançados.

A gerência de projetos alimenta este sistema de forma que os resultados sejam cada vez melhores. É o combustível das empresas para se manterem competitivas no mercado.

Por isso, cada vez mais as empresas visam atingir um mercado consumidor que tem sede de tecnologia. Que, por sua vez, está ficando mais acessível a todos, dado a projetos de desenvolvimento de produtos de alta tecnologia e mão de obra e matéria-prima mais baratas. A gerência de projetos torna-se uma necessidade nas empresas, pois controlar os projetos, os custos, os prazos é uma questão de sobrevivência.

1.3.2. O Gerenciamento de Projetos

A gerência de projetos consiste na aplicação de conhecimentos, habilidades e ferramentas que auxiliam na iniciação, planejamento, execução, controle e fechamento de projetos. É um conjunto de processos que executados de forma integrada com as áreas de conhecimento orientam no desenvolvimento de projetos com minimização de risco.

Esta matéria consiste no gerenciamento das atividades relacionadas às áreas de conhecimento de tempo, custo, recursos humanos, aquisições, qualidade, escopo, risco, comunicações e integração que permeiam as atividades do gerenciamento de projetos.



Figura 2 – Interação das áreas de conhecimento
Fonte: Autor

A figura mostra que as áreas de conhecimento são engrenagens para um bom gerenciamento, pois se as áreas forem controladas em conjunto, uma gerando informações para outra, sempre haverá movimento em relação à entrega do projeto. Se uma engrenagem falhar é possível que o projeto seja paralisado ou questões em aberto poderão gerar problemas futuros. Por isso o correto gerenciamento se baseia em olhar estas áreas e fazer com que elas sejam controladas do início ao fim do projeto.

É muito provável que ao longo do projeto surjam alterações que necessitam ser revisadas e analisadas, pois podem afetar em todas as áreas de conhecimento. Por isso, é muito importante no gerenciamento controlar as mudanças que acontecem ao longo do projeto. O gerenciamento de mudanças também é uma das questões a serem abordadas no processo de gerenciamento de projetos.

Nesta ciência é possível entender também a restrição tripla que norteará as atividades com projetos do início ao fim. Esta restrição se refere a quatro áreas de conhecimento: custo, prazo, escopo e qualidade. Esta relação é diretamente proporcional, ou seja, aumentando o escopo, conseqüentemente o prazo e o custo aumentam. Parece uma relação simples, contudo controlar estas

variáveis não é fácil uma vez que nem sempre o escopo é bem definido na fase de iniciação. A qualidade também é afetada com as mudanças, portanto o gerenciamento de projetos tentará em todas as fases do projeto manter uma relação o quanto ajustada possível em relação a esta restrição.



Figura 3 – Restrição Tripla
Fonte: Autor

A figura mostra uma relação equilibrada entre o tempo, custo e escopo. O triângulo equilátero representa a igualdade na proporção dos mesmos e a necessidade de manter este equilíbrio. Enquanto estas variáveis mantiverem equilibradas é mais provável que o projeto seja atendido corretamente. No entanto, o que acontece muito são projetos com escopo grande e um curto prazo, mas a negociação do gerente de projeto no sentido de focar no atendimento do objetivo pode fazer com que esta relação fique de tal maneira equilibrada.

1.3.3. O PMBoK ®

Devido às contínuas transformações nas organizações, emergiu-se o desejo de desenvolver projetos com base em conceitos que pudessem orientar as empresas no exercício de gerenciar projetos. Estes conceitos, no entanto, não configuram uma metodologia a ser utilizada, mas sim um apanhado de aplicações certificadas que ajudam as empresas no direcionamento das atividades pertinentes

ao gerenciamento. Para tanto, surgiu um guia com as melhores práticas denominado PMBoK® - *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. Este guia foi elaborado pelo PMI – *Project Management Institute* - uma instituição dedicada ao avanço do estudo em gerenciamento de projetos.

1.3.4. Conceito de Projeto

Segundo PMBoK®,(PMI,2004), projeto “é um esforço temporário com a finalidade de criar um produto/serviço único”, ou seja, o projeto tem início e fim bem definidos. É importante que as empresas conheçam esta definição, pois em muitas situações são confundidos “projetos” com “processos”. O projeto deve ter um prazo de entrega bem delimitado o qual marcará o final das atividades necessárias a sua geração. Processo é um conjunto de atividades seqüenciadas que geram o mesmo resultado sendo executados repetidas vezes.

O quadro a seguir representa exemplos de projetos e processos para que seja possível identificar mais claramente a diferença entre eles.

Quadro 1 - Diferença entre Projetos e Processo

PROJETO	PROCESSO
DESENVOLVIMENTO DE UM SISTEMA PARA CADASTRO DE PEDIDOS.	CADASTRAMENTO DOS PEDIDOS.
IMPLANTAR UM ESCRITÓRIO DE PROJETOS NA ORGANIZAÇÃO.	ADMINISTRAR A ÁREA.
DESENVOLVIMENTO DE OFERTA PARA OBTENÇÃO DE NOVOS CLIENTES.	VENDER A OFERTA NOS PONTOS DE VENDAS.
AUTOMATIZAR A LOGÍSTICA COM IMPLANTAÇÃO DE NOVAS MÁQUINAS.	OPERAR AS MÁQUINAS E O SISTEMA EFETUANDO A ENTREGA COM MAIS VELOCIDADE.

Fonte: QUALHARINI, E ,2006

1.3.5. Conceito de programa

Os projetos podem ter uma finalidade comum como, por exemplo, aumentar os lucros através de novas ofertas. Quando isso acontece, as empresas identificam os mesmos atrelados a um programa, mesmo que sejam projetos separados e trabalhados por diferentes áreas. Segundo PMBoK® (PMI,2004), “um grupo de projetos pode ser chamado de programa quando juntos atingem um objetivo estratégico mais abrangente”. Portanto, nestes casos as organizações podem gerar programas para melhor controlar projetos mais complexos.

1.3.6. Conceito de Portfolio

É denominado portfolio de projetos o conjunto de todos os projetos e programas existentes na empresa concebidos através do planejamento estratégico. É a carteira de projetos e programas de uma empresa que fazem com que os objetivos estratégicos se concretizem.

1.3.7. Os envolvidos (*stakeholders*)

O PMBoK®, (PMI,2004), identifica os *stakeholders* como indivíduos e organizações envolvidos no projeto, ou que serão afetados positivamente ou negativamente pelo resultado final. Segundo Carlos Magno (2005), em sua obra metodologia de gerenciamento de Projetos, 2005 menciona “...são chamados *stakeholders*, eles também podem receber influência sobre o projeto e seus resultados”.(XAVIER, 2005, p.7).

São as partes interessadas no projeto que precisam ser identificadas e gerenciadas.

O quadro representa exemplos de principais *stakeholders*.

Quadro 2 – Principais stakeholders

Gerente de Projeto	Pessoa responsável pelo gerenciamento do projeto;
Cliente	pessoa ou organização que solicitou ou contratou o produto ou serviço do projeto;
Membros da equipe	pessoas que compõem a equipe do projeto;
Organização executora	empresa em que o projeto está sendo executado;
Patrocinador(sponsor)	pessoa ou grupo, dentro ou fora da organização executora, que provê recursos financeiros e/ou apoio institucional para execução do projeto;e
Usuário	pessoa ou organização que irá utilizar o produto ou serviço do projeto.

Fonte: XAVIER, C.M. 2005

1.3.8. Escritório de Projetos

Escritório de projetos também chamado no PMO (*Project Management Office*) é um órgão dentro das empresas que tem a responsabilidade de controlar e acompanhar os projetos de toda a organização. Seu objetivo é a colaboração no gerenciamento dos projetos garantindo que os mesmos sejam entregues conforme o planejado, além de acompanhar os possíveis problemas mais complexos e solucioná-los junto à equipe do projeto e ao responsável.

2. PRINCIPAIS DESAFIOS NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS

As estruturas organizacionais mais encontradas em empresas prestadoras de serviços são a estrutura funcional e a estrutura matricial fraca.

Uma empresa com estrutura funcional é dividida por gerências funcionais e a figura do gerente de projetos é quase inexistente. Este tipo de organização é adequado para organizações que trabalham na maior parte do tempo com processos. Seguem dois exemplos de estruturas funcionais.

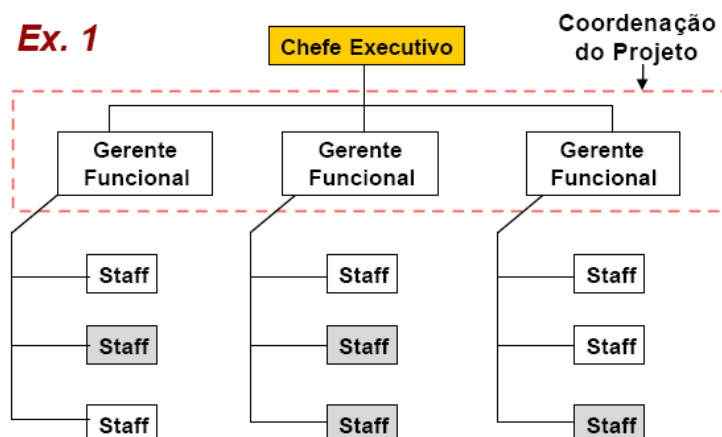


Figura 4 – Exemplo de estrutura funcional
Fonte: Lysio Séllos (2006)

No exemplo exposto a figura do coordenador do projeto fica situada na organização abaixo do chefe executivo.

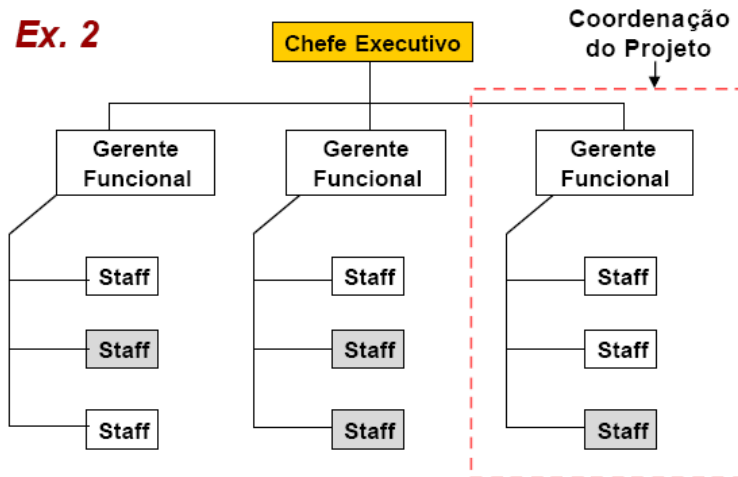


Figura 5 – Exemplo de estrutura funcional
 Fonte: Lysio Séllos (2006)

Neste outro exemplo a coordenação do projeto está no gerente funcional.

Esta estrutura tem vantagens e desvantagem, mas em geral apresentam desvantagens significativas para o gerenciamento de projetos uma vez que há a dificuldade de se trabalhar com projetos multifuncionais, já que as decisões são centradas no gerente funcional. Por outro lado é possível visualizar alguma vantagem, como por exemplo, o alto grau de especialização do funcionário, o que pode trazer uma melhor qualidade ao projeto. No entanto, o número de atividades não rotineiras faz com que os executivos adotem outros tipos de estruturas.

Já uma empresa com estrutura matricial fraca já possui a figura do gerente de projetos, mas este não possui poderes suficientes e quem manda continua sendo o gerente funcional.

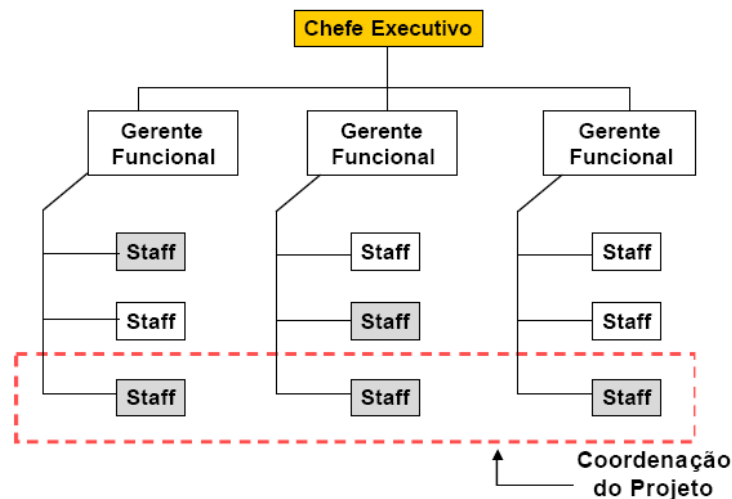


Figura 6 – Exemplo de estrutura matricial fraca
 Fonte: Lysio Séllos (2006)

Agora, pode-se identificar claramente que a coordenação do projeto é feita horizontalmente com os *staffs*.

Neste tipo de estrutura é possível encontrar gerentes funcionais e de projetos trabalhando sob uma mesma estrutura hierárquica. Isso faz com que a área de projetos tenha maior autonomia e controle melhor seus projetos. Ela representa uma estrutura inovadora que permite ao gerente de projeto maior mobilidade e liberdade para interação com os gerentes funcionais. Nesta estrutura o gerente de projeto atuará com uma postura de igual valor aos gerentes funcionais garantindo assim o relacionamento eficaz e controle do projeto.

Em um ambiente competitivo as empresas com estruturas organizacional funcional ou matricial fraca necessitam utilizar métodos específicos e eficazes de gerenciamento de projetos. Pois, na maioria das vezes, os projetos destas empresas são tratados com menor importância frente aos processos da empresa. Para tanto, este capítulo trata da importância do gerenciamento destes projetos e de artifícios que podem ser utilizados pelos Gerentes de Projetos para implantação de projetos com agilidade e controle necessários.

A performance e a chance de projetos serem bem sucedidos estão diretamente ligadas à maneira como são gerenciados. E um projeto bem gerenciado significa atender às necessidades dos envolvidos (*stakeholders*), a uma qualidade requerida e à um escopo definido utilizando no máximo o custo e o tempo estabelecidos para o projeto em questão. Para que estas premissas sejam atendidas é preciso administrar corretamente vários outros temas do projeto como comunicação, recursos humanos, riscos, integração, aquisições entre outros.

Um tipo de empresa atual que respira projetos seria uma empresa prestadora de serviços de telecomunicações. Esta afirmação pode ser explicada pela grande competitividade deste mercado que exige constante evolução tecnológica e inovação de produtos e serviços. Então podemos facilmente concluir que a maneira como uma empresa com estas características gerencia projetos influenciará diretamente em seu posicionamento no mercado e conseqüentemente em seu retorno aos acionistas.

Também podemos citar alguns dos inúmeros motivadores para novos projetos em empresas prestadoras de serviços de telecomunicações, já que necessitam sempre de otimizações e melhorias:

- a) Assuntos Regulatórios: Atender aos diversos indicadores e normas estabelecidos pela Anatel;
- b) *Call Center*: Conseguir atender e solucionar dúvidas e problemas de maneira eficaz;
- c) Tarifação: Tarifar corretamente os inúmeros serviços existentes além dos que são criados constantemente para uma quantidade enorme de clientes;

Em ambas as estruturas apresentadas acima, o gerente de projetos se depara com diversas dificuldades para implementar projetos. Irão ser descritas ao decorrer deste capítulo algumas destas dificuldades.

2.1 Recursos insuficientes frente a demanda de projetos

Existe um conflito entre projetos de outras áreas contra os projetos internos da área funcional assim como os processos rotineiros desta mesma área. É fácil de se encontrar muitos gerentes funcionais que avaliam a priorização para atividades a serem executadas pela sua área verificando qual atividade trará maiores benefícios para sua gerência e não para os principais objetivos estratégicos da empresa em que trabalham.

Também existe em alguns gestores funcionais a resistência a novidades. Ainda mais uma novidade que significa diminuir seu poder para algumas atividades exercidas por seus colaboradores atingindo características como a vaidade. Isto acontece, pois com a metodologia de gerenciamento de projetos, colaboradores de uma área subordinados ao gerente funcional que participarem de algum projeto específico passariam a ser subordinados ao gerente de projeto para todas as atividades referentes ao projeto.

Como consequência das características citadas acima, um projeto que demande desenvolvimento em áreas diferentes da área dona do projeto precisa, na maioria dos casos, de apoio da alta diretoria para ser executado.

Esta situação se agrava quando o projeto demanda esforço por parte de Tecnologia da Informação, área de gargalo para a maioria das empresas prestadoras de serviços de telecomunicações. Em muitos casos esta capacidade não consegue suportar de maneira integral necessidades originadas de outras áreas da empresa como vendas e marketing. O não atendimento integral destas demandas impacta atividades estratégicas como lançamento atrasado de produtos/serviços ou falta de relatórios adequados para análise de produtos/serviços já comercializados.

O departamento de Tecnologia da Informação normalmente é o responsável por gestão de atividades essenciais como sistemas de

tarifação, geração de relatórios, associação de clientes a serviços contratados, entre outros. Percebe-se então que, para empresas prestadoras de serviços de grande porte, a maioria dos projetos envolve este departamento explicando o gargalo descrito acima.

Algumas vezes as demandas de relatórios e pequenas alterações sistêmicas são provenientes de projetos mal definidos, onde estas demandas não haviam sido identificadas na etapa de planejamento.

Uma maneira de amenizar este impacto é dedicar maior tempo no planejamento do escopo do projeto. Esta maior dedicação na confecção do escopo diminui a chance de modificação do mesmo durante a execução do projeto, evitando re-trabalho e aumentando a capacidade de projetos a serem implementados por este departamento com recursos super-utilizados.

Este maior cuidado no planejamento do escopo pode englobar realização de um *kick off* inicial com principais áreas impactadas, análise de impacto com todas as demais áreas da empresa e validação formal do escopo final por parte da área solicitante perante os departamentos impactados.

Outra maneira de amenizar impactos relacionados com recursos super-utilizados do departamento de Tecnologia da Informação é uma eficaz definição do portfolio de projetos a ser implementado no período. Como não é viável implementação de todas as demandas da empresa, pelo menos se consegue atender aos projetos que trarão maiores benefícios aos objetivos estratégicos da organização em questão. No capítulo 4 serão detalhadas sugestões para implementação de um modelo para definição e priorização do portfolio de projetos.

2.2 Empresas com estrutura constituída por matriz e regionais

Outro problema que pode dificultar a implementação de projetos acontece quando uma empresa possui sua estrutura constituída por uma matriz e várias regionais. Além das dificuldades acima, também existe grande dificuldade na priorização de projetos originados e demandados pela matriz em detrimento aos projetos originados e demandados pelas regionais.

As empresas pertencentes a grandes grupos econômicos necessitam manter as ofertas regionais dado às características específicas do mercado local que elas atacam. Para tanto, elas criam ofertas particulares com baixo nível de desenvolvimento. Isto acontece em um cenário em que a matriz controla todos os projetos das áreas comerciais e desenvolve, com maior prioridade, as ofertas de abrangência nacional.

Ainda neste cenário, as ofertas de caráter funcional, não conseguem ter ferramentas de suporte operacional como extração de relatórios para acompanhamento da produtividade devido à indisponibilidade de recursos e métodos de gerenciamento de projetos para obtê-las. Neste momento, o papel do Gerente de Projeto é compreender que as ofertas, ainda que não tenham grandes impactos nos processos de vendas e em desenvolvimento de softwares de abrangência nacional, podem ser projetos que possuam importância significativa para empresa e que precisam, da mesma forma, usufruir dos métodos utilizados nos macros projetos.

Mais uma vez a solução para este problema pode ser uma adequada gestão do portfolio de projetos detalhada no capítulo 4.

2.3 Gerentes de Projetos mal preparados

Um gerente de projetos capaz é um dos principais fatores de sucesso de um projeto. E como o alcance dos objetivos estratégicos

da empresa dependem do sucesso dos projetos, é preciso que a organização tenha excelentes gerentes de projetos.

Um gerente de projetos mal preparado pode afetar todas as etapas do projeto, causando impacto a aspectos fundamentais do projeto como prazo, escopo, custo ou qualidade.

No capítulo 3 irão ser detalhadas habilidades necessárias ao gerente de projetos e atitudes por parte da organização e do profissional em si a fim de melhorar sua performance.

2.4 Ausência de regras de ética no tratamento com projetos.

É possível que surjam problemas ao longo do desenvolvimento do projeto provenientes da má administração das áreas de conhecimento como definição de custos exagerados dos projetos, enumeração de riscos que possuem a mínima probabilidade de acontecerem, entre outros para benefício próprio. Não está sendo discutida neste tópico a questão do caráter do indivíduo, mas sim a falta de conhecimento ou de discernimento de como agir em concordância com código de ética em uma situação em que recursos da organização estão submetidos à utilização em projetos.

Em muitas empresas não há um código de ética, em outras existe, mas não há o hábito das pessoas estudarem. Esta falta de conhecimento pode gerar problemas no tratamento com projetos. Em empresas funcionais, por exemplo, onde o foco está direcionado ao operacional, não há esta preocupação, pois as pessoas não estão acostumadas a lidar com questões que influenciam no orçamento da empresa. Quando as mesmas passam a tratar destes assuntos, não sabem como deverão tratar da forma mais idônea possível. A definição dos custos, a necessidade de aprovação dos mesmos para liberação dos recursos financeiros, a forma de quantificá-los, em fim todas estas questões devem ter uma regra baseada no código de ética.

Outra atuação importante da ética está relacionada à área da comunicação. Cada indivíduo atua conforme os seus princípios morais e concepções que entendem ser corretas em cada situação. Cada pessoa, ao solicitar uma reunião, enviar um e-mail ou comunicar a abertura do projeto, utiliza de procedimentos próprios que entendem serem mais adequados ao atendimento do objetivo. Contudo, na maioria das vezes, encontra problemas de má interpretação que geram desconfortos e podem prejudicar diretamente no andamento do projeto.

Há também a falta de ética na definição do escopo. É possível perceber a intenção do cliente ao solicitar todas as necessidades possíveis para um determinado projeto. Estas demandas muitas vezes não estão em acordo com o escopo solicitado inicialmente. Além disso, quando um escopo é submetido à análise de impactos, muitas áreas tentam incluir vários impactos sem analisá-los em termos probabilísticos no intuito de prorrogar as discussões e a sua atuação no projeto em favorecimento do seu foco operacional. Estas pessoas solicitam mudanças tardiamente podendo ainda não estar em acordo com os objetivos estratégicos do projeto.

As mudanças precisam ser solicitadas com a devida coerência, pois o aumento do escopo conseqüentemente irá gerar um aumento no custo do projeto. Em algumas vezes o orçamento do projeto não está na responsabilidade daquele que está compondo o escopo do projeto e por isso a liberdade em demandar e a falta de consciência geram problemas significativos nos projetos. Há que se atentar e se preocupar que o gasto é da organização e este deve ser muito bem explícito. Não é correto, no ponto de vista ético, incluir no escopo do projeto detalhes que não contribuirão para o objetivo do projeto em favorecimento particular ou de outros.

Esta questão pode ser identificada em uma relação cliente – fornecedor. Nem sempre há uma relação ganha-ganha, onde os dois lados estão satisfeitos com o solicitado de escopo e o recebido. É provável que em processos de aquisições ocorram problemas

relacionados que configuram uma relação ganha-perde. Esta relação não é eticamente saudável, pois o lado perdedor tentará suprir esta necessidade e conflitos poderão nortear esta relação até o fim da mesma, incorrendo inclusive em questões judiciais. O Capítulo 6 elucidará as possíveis soluções para os problemas listados neste capítulo diretamente ligados à ética empresarial.

2.5 Ausência da Gestão de Capital Intelectual e de Conhecimento.

No ambiente empresarial existe uma característica muito preponderante no funcionário que é a especialidade em um determinado assunto pertinente às áreas fundamentais da empresa (área de *Marketing*, Vendas, Logística, Suprimentos, entre outras). Estas empresas são dominadas por técnicos que entendem profundamente sobre o assunto o qual é responsável, mas não há quem seja especializado em gerenciar projetos. Por isso, é mais provável que estas pessoas enfrentem problemas no decorrer do projeto por não saberem a quem envolver, além de não fazerem idéia como tratar com projetos, qual a primeira coisa a fazer, a segunda, etc. Muitas vezes as pessoas não sabem qual a responsabilidade de cada área em um determinado projeto, não há um processo de gerenciamento de projetos que deva ser seguido.

É possível também que estas pessoas não consigam planejar o projeto por não entenderem o que fazer nesta fase do projeto. Normalmente o conhecimento não é explícito a todos os funcionários, as áreas não possuem procedimentos divulgados, não há um repositório de procedimentos onde seja possível que todos os funcionários tenham acesso às informações. Não há um lugar para inserir histórico dos projetos e as informações ficam restritas a pessoa responsável pelo projeto.

Como forma de solucionar estas questões, a gestão do conhecimento preconiza uma metodologia para resgatar o

conhecimento tácito e torná-lo explícito através de mudanças culturais e gerenciais. Mas, não basta fazer tudo isso sem fazer a Gestão do Capital Intelectual no âmbito estratégico da empresa. A gestão do conhecimento tenta resgatar as estratégias analisadas na gestão do capital colocando-as em prática no âmbito Tático e Operacional através de mudança na cultura da organização. O capítulo 5 explica como as empresas podem proporcionar a gestão do conhecimento, resolvendo estes problemas mediante mudanças na cultura da organização.

3. MELHORANDO A PERFORMANCE DO GERENTE DE PROJETOS

No item 3.1 serão apresentadas algumas das principais habilidades necessárias para um gerente de projeto eficiente e eficaz.

Serão descritas também neste capítulo ferramentas e atitudes, que se forem colocadas em prática pela organização, trarão melhores resultados por parte dos gerentes de projetos frente aos desafios da atividade e do ambiente de trabalho.

Os itens 3.2 e 3.3, que apresentam respectivamente técnicas de seleção e motivação, foram baseados na abordagem de Bob Nelson e Peter Economy no livro *The Management Bible* (2005).

Já os itens 3.4 e 3.5 apresentam, respectivamente, técnicas para mensuração da performance e programa de recompensas

3.1 Habilidades necessárias

Devido ao mercado de trabalho ser um ambiente altamente competitivo para profissionais da área de gerenciamento de projetos, cada vez mais é observado nestes profissionais a procura constante de conhecimentos teóricos específicos, títulos e especializações. Apesar das perícias serem muito importantes, é imprescindível que este perfil seja composto também de aptidões pertinentes ao aspecto comportamental.

Um profissional que almeje exercer a atividade de gerente de projetos com excelência precisa ter habilidades e atitudes especiais a esta profissão. Ele deve reconhecer estas habilidades em si, identificando as suas fraquezas para aprimorá-las a fim de se tornar um gerente de projetos competente. A auto-avaliação com base no perfil de um gerente de projetos é o primeiro passo para aderir à profissão. Até por que, se a sua fraqueza estiver ligada a uma incapacidade, como por exemplo, para negociação, ele dificilmente

se adaptará à função caso não tenha detectado esta dificuldade e trabalhado a favor de melhorá-la.

Após a auto-avaliação e a tentativa de amadurecimento, é importante que o gerente de projetos saiba as características básicas de um gerente de projeto. Iremos citar agora as características, em nossa opinião, mais importantes para que um gerente de projetos exerça seu trabalho com sucesso.

3.1.1. Comunicação

Esta é uma das habilidades consideradas mais importantes, pois constantemente o gerente de projetos precisará solicitar o levantamento de impactos de projetos junto às áreas impactadas (*stakeholders*), solicitar aprovações, fazer reuniões de alinhamento e controlar as tarefas a serem entregues no projeto. Esse canal de comunicação deve ser periódico ou estabelecido sempre que a situação demandar.

Estabelecendo um processo de comunicação, ele estará controlando o projeto e as expectativas de cada envolvido.

3.1.2. Liderança

Fazendo uma analogia, é possível reconhecer um líder na figura de um maestro, assim como mencionado pelo escritor RABECHINI, JR (2005) em seu livro O perfil de gerente de projetos em empresas. O maestro consegue sincronizar vários sons gerando uma sinfonia. Esta deve ser a atitude de um líder de projeto, direcionando a equipe para alcance de um objetivo único.

Como um líder, ele deve manter o controle emocional de sua equipe, pois ele é responsável por esta equipe, ou seja, a equipe espera que ele resolva os problemas mais complexos que demandem negociação entre as áreas da empresa. Quando o problema chegar ao âmbito do gerente de projeto muitas vezes é porque a sua equipe

já tentou de várias formas para solucioná-lo, porém sem êxito sendo necessário um suporte para que as ações sejam devidamente priorizadas.

3.1.3. Negociação

O gerente de projetos também precisará ter a facilidade de negociar soluções ao longo do projeto, pois muitas vezes é possível notar conflitos de entendimento que precisam ser alinhados e negociados. É importante que ele tenha facilidade de se expressar claramente, cativando e envolvendo as pessoas de forma que sintam obstinadas a alcançar um determinado objetivo.

3.1.4. Resolução de Problemas

Além da negociação e da liderança citados acima, o gerente de projetos deverá possuir ou adquirir certas características como saber identificar com facilidade causas dos problemas e tomar decisões que resultem na resolução dos problemas de forma menos impactante possível.

Este processo de tomada de decisão inclui as seguintes fases:

- a. Análise do problema: Identificar causas e motivo das causas,
- b. Identificação de soluções viáveis: Utilização de ferramentas como consulta a profissionais especializados, utilização de experiência própria ou de criatividade para identificar possíveis soluções.
- c. Escolha da melhor solução: Tomada de decisão em cima das análises anteriores para definir a solução a ser implementada.

- d. Implementação: Gerenciar o projeto de implementação da solução adotada.

3.1.5. Influência na organização

Esta característica também é muito importante para o sucesso dos projetos, já que muitas vezes o gerente de projetos precisa de apoio financeiro ou de recursos humanos em sua área ou de outras áreas da empresa. É através de sua influência que o gerente de projetos irá conseguir que:

- a. Pessoas realizem atividades que normalmente não fariam;
- b. Outras áreas cedam recursos;
- c. A diretoria patrocine e aprove financeiramente projetos;
- d. Motivar pessoas envolvidas em seus projetos;

3.2. Seleção

O trabalho da organização em obter gerentes de projetos eficientes e eficazes se inicia nas etapas de procura e contratação do melhor candidato para a atividade. Este perfil de profissional foi brevemente descrito no capítulo 3.2.

Este trabalho nunca foi fácil, mas a organização precisa entender a importância deste processo e que a qualidade das pessoas contratadas normalmente será diretamente proporcional ao tempo gasto neste processo.

Além disso, a performance da organização depende da qualidade das pessoas que compõem esta organização. Não se alcança uma organização de sucesso sem pessoas capazes.

3.2.1. Criando descrição da vaga

Antes de se iniciar o processo de recrutamento é importante entender e definir expectativas relativas aos candidatos. Quando se sabe exatamente o que se está procurando, será fácil identificar quando o candidato ideal aparecer.

A descrição da vaga deve especificar o candidato ideal para mesma. É importante que sejam bem detalhadas principais tarefas e responsabilidades da posição assim como mínimas qualificações e experiências necessárias. Esta descrição não pode ser vaga. Se é requerido conhecimento em alguma tecnologia específica, esta informação deve estar presente nesta descrição.

3.2.2. Procura de candidatos

Serão listadas a seguir algumas maneiras para se encontrar candidatos ideais:

- a. Recrutamento interno: Antes de iniciar a procura no mercado, é válido realizar uma procura dentro da organização. Se o candidato ideal não for encontrado nesta primeira busca então será necessário procurar fora da organização. Esta primeira busca dentro da organização traz benefícios como possibilidade de tornar o processo mais rápido e barato além de tornar os funcionários desta organização mais satisfeitos por terem vantagem no preenchimento de novas vagas. Outra grande vantagem é o fato deste funcionário já conhecer aspectos importantes da organização como estrutura, cultura, entre outros.
- b. Referências pessoais: Muitas empresas recorrem à indicações feitas por próprios funcionários para preenchimento de vagas disponíveis. Pesquisas demonstram que pessoas contratadas devido à este

tipo de referência tem melhor performance, além de permanecer na empresa por mais tempo e com maior nível de satisfação. Logo, é válido o envolvimento dos funcionários pela organização no processo de seleção de novos funcionários através da indicação de amigos ou conhecidos. Exemplos de envolvimento podem ser disponibilizar quadro de avisos de vagas na intranet da organização ou até recompensa financeira por indicação concretizada.

- c. Internet: Outra maneira de procurar candidatos é através da internet. Esta modalidade tem como principais benefícios visibilidade das vagas disponíveis para grande quantidade de pessoas em âmbito até internacional por um custo muito baixo, além da página na internet estar disponível 24 horas por dia e 7 dias por semana.
- d. Anúncios: Anúncios tem sido uma das modalidades mais comuns para se publicar vagas disponíveis. Se disponibilizado investimento necessário, este modo de divulgar vagas em aberto pode ser uma maneira fácil de alcançar grande quantidade de candidatos de amplitude local ou nacional. Um ponto negativo é que esta modalidade pode gerar grande quantidade de candidatos, muitos dos quais podem estar totalmente desqualificados para a vaga em questão, tornando o processo de seleção bem trabalhoso.
- e. Consultorias Especializadas: Outra maneira de preencher a vaga em aberto é terceirizar a vaga em questão através de contrato com consultoria especializada. Quando o perfil procurado seja de nível de especialista, provavelmente esta modalidade irá preencher a vaga mais rapidamente. A desvantagem desta modalidade é que um

funcionário terceiro teria muito menos envolvimento e dedicação pela empresa do que um funcionário da empresa.

- f. Agências Especializadas: São indicadas quando se procura algum perfil de posição especializada, alguma vaga para executivo de alto nível, recrutando em um mercado pequeno ou apenas necessidade de terceirizar o processo de procura de candidatos.

3.2.3. Checando Referências

Como é possível que pessoas exagerem ou faltem com a verdade em seus currículos e entrevistas, é importante que se cheque as informações passadas pelo candidato antes da decisão de contratá-lo. Esta validação das referências, dependendo da organização, pode ser feito pelo gestor da vaga ou pelo departamento de recursos humanos.

3.2.4. Seleção do candidato

Esta etapa compreende a análise de notas feitas nas entrevistas, currículos recebidos e resultado da validação da referências. Esta análise deve ser realizada comparando os candidatos com o padrão esperado para a vaga. Uma maneira de realizar esta análise pode ser separando os candidatos em 3 grupos:

- a. Fortes Candidatos: Estarão presentes neste grupo os melhores candidatos. Qualquer candidato neste grupo tem grande chance de satisfazer a vaga em questão com sucesso.
- b. Potenciais Candidatos: Representam candidatos menos preparados que os presentes no primeiro grupo, mas que merecem a atenção. Este grupo pode

ser utilizado na seleção caso não seja possível contratar nenhum candidato do primeiro grupo. Antes de propor qualquer oferta a algum candidato deste grupo é importante que qualquer dúvida em relação a experiências ou habilidades seja esclarecida.

- c. Potenciais Ganhadores: Candidatos presentes neste grupo não se encaixam no perfil da vaga em questão. Não existe a mínima chance de contratar alguém deste grupo.

A quantidade de fases do processo seletivo dependerá da cultura e procedimentos da organização em questão, do tipo de vaga, ou até que o gestor da vaga em aberto tenha encontrado o candidato desejado.

Este processo de seleção pode ser composto por apenas ligações telefônicas para vagas simples, ou até com diversas entrevistas presenciais para alguma atividade que exija um candidato com perfil diferenciado ou para uma posição estratégica para a organização.

3.3. Motivação

Existem vários meios para motivar profissionais a fim de melhorar sua performance. Dentre as principais podemos citar recompensas e reconhecimento.

Um cuidado muito importante a ser tomado é sempre recompensar apenas comportamentos corretos e de forma adequada. Recompensar apenas comportamentos corretos representa valorizar apenas comportamentos que tragam benefícios para a empresa em questão. E recompensar de forma adequada significa valorizar o profissional com benefícios que lhe agradem, a fim de estimular neste profissional estes comportamentos corretos.

Segue um exemplo comum de forma errada de atribuição de recompensas: Existem profissionais mais organizados e mais produtivos que outros em uma mesma organização. Uma resposta comum por parte dos gestores é atribuir mais atividades ao profissional mais eficiente e diminuir a carga de trabalho do profissional menos eficiente. Desta maneira o gestor em questão está punindo o profissional mais eficiente e recompensando o profissional menos eficiente. Esta atitude claramente valoriza comportamentos indesejáveis em detrimento dos comportamentos ideais. Uma consequência clara desta atitude é que é pouco provável que o profissional eficiente manterá sua alta performance por muito tempo.

Mas, o que os funcionários esperam da empresa em que trabalham? Muitos gestores acreditam que a única recompensa esperada por seus funcionários é mais dinheiro. Mas, da mesma maneira que o dinheiro pode ser uma importante forma de demonstrar qual valor do profissional para a organização, este tipo de recompensa tende a não ser um fator de motivação sustentável para a maioria dos indivíduos.

Um outro problema encontrado na recompensas feita em dinheiro é que este tipo de recompensa normalmente é feito anualmente após avaliação de performance e projetos bem sucedidos são finalizados em qualquer época do ano. E, para manter estes profissionais motivados, esta recompensa deveria ocorrer sempre que objetivos fossem atendidos com sucesso, como por exemplo projetos finalizados antes do prazo.

Quando é perguntado ao profissional o que lhe traria maior motivação, nem sempre dinheiro se encontra como primeiro da lista. Muitos fatores intangíveis como apreciação quanto ao trabalho feito, ser informado a respeito de mudanças que o afetem, ter um trabalho interessante e ter um gestor interessado em seu trabalho e em lhe ouvir podem ser considerados muito importantes pelo profissional.

Seguem, ordenados por importância, fatores que resultariam em motivação citados em pesquisa realizada com 1500 profissionais por Bob Nelson no livro *The Management Bible* (2005):

3.3.1. Agradecimento de forma pessoal, escrita, meio eletrônico ou pública

Mesmo que um agradecimento possa ser realizado em apenas 10 a 15 segundos, nesta pesquisa muitos profissionais comentaram que nunca receberam qualquer tipo de agradecimento por trabalho realizado, especialmente por seu gestor. Uma boa prática é começar a agradecer toda vez que o profissional realizar algum bom trabalho. Este agradecimento pode ser em conversa informal no corredor, em uma reunião de equipe, em um recado na caixa postal, em um bilhete de agradecimento, por e-mail, ou depois de cada dia de trabalho. Uma maneira mais efetiva ainda de agradecimento é compartilhar com sua equipe boas notícias recebidas parabenizando-a pelo bom trabalho realizado. A atitude de expressar reconhecimento e apreciação sempre que um bom trabalho for realizado permite que bons trabalhos e conseqüentemente bons resultado continuem aparecendo.

3.3.2. Apoio e envolvimento

Este item compreende prover informações necessárias para realização das atividades demandadas, apoio nos momentos em que o profissional cometa erros, envolver os profissionais nas tomadas de decisão e solicitar ao profissional idéias e sugestões. O envolvimento do profissional em assuntos como a performance da organização e seus planos aumenta seu comprometimento e estimula a realização de um bom trabalho assim como implementação de mudanças e novas idéias.

3.3.3. Autonomia e autoridade

Muitos profissionais valorizam certas liberdades como decidir melhor maneira de realizar suas atividades, aumento de autonomia e autoridade no trabalho, desenvolver idéias próprias ou escolha das atribuições sempre que possível. Esta autonomia no trabalho inclui capacidade para gastar ou alocar recursos, tomar decisões ou gerenciar outros profissionais. Estas atitudes por parte do gestor contribuem bastante para o reconhecimento e conseqüentemente motivação de um profissional, pois representam um voto de confiança por parte da empresa. Mas este voto de confiança deve ser atribuído sempre como recompensa merecida por boa performance do profissional e não baseada em tempo de empresa ou idade.

3.3.4. Jornada de trabalho flexível

O profissional da atualidade espera que o trabalho seja integrado a apenas uma parte de sua vida, e não integrado a sua vida inteira. Estudos recentes comprovam que o profissional demanda mais tempo com sua família. Uma maneira de atender a esta necessidade é proporcionar uma jornada de trabalho mais flexível. Esta flexibilidade pode representar permissão aos melhores profissionais a sair mais cedo quando necessário, ter jornada de trabalho flexível ou ter compensação por horas trabalhadas além da jornada de trabalho. É importante, sempre que possível, tentar suprir necessidades pessoais que surjam por parte do profissional através da flexibilização do tempo de trabalho, principalmente se envolverem assuntos importantes como família, amigos, religião e educação. Atitudes que permitem ao profissional ajustar a jornada de trabalho à agenda da sua vida, como permitir ao profissional sair mais cedo durante a jornada de trabalho para assistir a uma peça de seu filho ou chegar ao trabalho uma hora antes para poder sair uma hora antes, aumentam a chance de que este profissional esteja motivado melhorando sua performance. A questão em si é

que é mais importante que a produtividade aumente do que em que horas o profissional irá trabalhar.

3.3.5. Aprendizado e Desenvolvimento

Oportunidade de treinamento são bem valorizadas pelo profissional pois possibilitam ganho ou melhoria de habilidades, melhorando a imagem do profissional tanto no trabalho atual como para futuras posições. É importante procurar conhecer os objetivos profissionais dos funcionários a fim de ajudá-lo a atingi-los. Permitir ao profissional escolher atividades atribuídas sempre que possível resultará com que este profissional alcance ou até ultrapasse as expectativas.

Realização de treinamento e educação tanto para o gerente de projetos como para toda a equipe podem beneficiar o gerenciamento de projetos da organização de maneira qualitativa e quantitativa, conforme listado a seguir:

Resultados quantitativos:

- a. Diminuição do tempo de lançamento de produtos ou serviços
- b. Decisões feitas com maior qualidade e rapidez
- c. Redução de custos no gerenciamento de projetos
- d. Aumento das margens de lucro
- e. Diminuição da quantidade de pessoas necessárias com aumento da qualidade dos envolvidos nos projetos
- f. Redução de atividades a serem feitas por projeto melhorando qualidade do gerenciamento de projetos
- g. Melhora na qualidade e confiabilidade
- h. Diminuição da taxa de desligamento de pessoal

- i. Maior rapidez na implementação de melhores práticas

Resultados qualitativos:

- a. Melhor visibilidade e maior foco em resultados
- b. Melhor gestão de projetos
- c. Acelera o desenvolvimento dos gerentes de projetos
- d. Melhor controle dos projetos
- e. Maior motivação para a equipe de projeto
- f. Melhor suporte às áreas funcionais
- g. Diminuição da quantidade de conflitos que necessitem do envolvimento de um gerenciamento sênior

Esta capacitação pode ser feita através das seguintes formas:

- a. Capacitações interpessoais (aperfeiçoamento de habilidades gerenciais como liderança, negociação, etc.).
- b. Cursos de pos graduação
- c. Capacitações tecnológicas (viagens para congressos, cursos técnicos, etc.).
- d. Fórum para troca de experiências

Assim, podemos identificar as habilidades gerenciais que mais influenciam em como o projeto será gerenciado e, conseqüentemente, o quanto da expectativa dos stakeholders será alcançado. Com este conhecimento é possível nomear gerentes de projetos mais completos e com menos probabilidade de fracassarem ao gerenciar projetos.

3.3.6. Disponibilidade de tempo pelo gestor

Especialmente para profissionais mais novos, tempo gasto com seu gestor é uma forma valiosa de atenção que pode representar

inspiração, aprendizado, esclarecimento de dúvidas, discussão de possibilidades. Também demonstra para o profissional que suas opiniões, preocupações e idéias estão sendo ouvidas. A disponibilização de tempo por parte do gestor para com seus funcionários é primordial para manutenção de um relacionamento adequado além de motivar estes profissionais. Mas, apenas manter a política da porta aberta, sem ter a mente aberta pronta para escutar, anula qualquer benefício desta atitude.

3.4. Mensurando a performance

Irão ser detalhados aspectos fundamentais para um mecanismo de avaliação de performance.

Um gerente de projetos deve ser avaliado segundo habilidades e comportamentos que favoreçam alcance de objetivos da organização. Ele também deve ser avaliado segundo a eficiência e eficácia com que seus projetos são implementados além de considerar objetivos gerais de sua diretoria. Iremos dividir estes objetivos em objetivos da gerência, objetivos da diretoria e gerais da empresa e objetivos pessoais.

3.4.1. Objetivos da Gerência

Estes objetivos representam a execução com sucesso dos projetos conduzidos diretamente pelo gerente de projetos assim como a eficiência de sua equipe. Pode-se mensurar:

- a. Quantidade de projetos realizados no período
- b. Quantidade de projetos realizados no período sem exceder prazo previsto
- c. Quantidade de projetos realizados no período sem exceder custo previsto
- d. Quantidade de documentos emitidos

e. Satisfação dos envolvidos (*stakeholders*)

3.4.2. Objetivos da Diretoria e Gerais da Empresa

Também constatamos que é importante a avaliação destes gerentes de projetos através de objetivos da diretoria e gerais da empresa para se constatar a eficiência destes profissionais.

Este item representa objetivos gerais da diretoria em que o gerente de projetos está situado. Estes objetivos têm como intuito incentivar os gerentes de projetos a se esforçarem para que outros projetos atinjam sucesso e não apenas os seus. Este esforço pode ser representado, por exemplo, pela concessão de membros da equipe de projeto para outro gerente de projetos dependendo da importância deste outro projeto para esta empresa. Podem-se mensurar estes objetivos através do atendimento das metas definidas para o período pelo planejamento estratégico para esta diretoria ou gerais da empresa. Estes indicadores podem inclusive ser associados aos indicadores do *Balanced Scorecard* desta empresa, caso esta os possua.

3.4.3. Objetivos Individuais

Objetivos individuais podem ser definidos como habilidades e comportamentos que favoreçam alcance de objetivos da organização. Algumas destas habilidades e comportamentos são listados no capítulo 3.1.

A verificação do atendimento destes objetivos também pode ser feita através de ferramentas como avaliação 360° que, se feita de maneira adequada, é muito útil para identificar possíveis pontos de melhoria nos gestores avaliados.

É muito importante que sempre após alguma avaliação exista um *feedback* construtivo a fim de mostrar ao profissional pontos positivos e negativos assim como sugestões de melhoria.

3.5 Criação de um programa de Recompensas

Um método para recompensar bons profissionais deve conter as seguintes características:

3.5.1. Associar recompensas aos objetivos da organização

Para serem efetivas, recompensas devem valorizar comportamentos que favoreçam algum dos objetivos da organização. Desta maneira comportamentos desejáveis se tornarão cada vez mais frequentes em detrimento a comportamentos não desejáveis.

3.5.2. Definição de parâmetros e mecanismos

Após mapeamento de comportamentos desejáveis, é preciso desenvolver e especificar o mecanismo de recompensas. É muito importante que as regras deste mecanismo sejam claras, definidas antes do início de projetos avaliados e facilmente entendidas pelos profissionais da organização. Os objetivos devem ser alcançáveis e todos funcionários, independente de nível hierárquico ou departamento, devem ter chance de obter recompensas.

Como exemplos de recompensas podemos ter aumento de nível hierárquico, aumento de salário, maior visibilidade na organização, bônus em dinheiro, entre outros.

A recompensa através de bônus pode variar dependendo de quantos objetivos são atingidos. A dificuldade está em mensurar resultados e definir o valor do bônus.

3.5.3. Adquirindo Comprometimento e apoio

O programa de recompensas deve ser amplamente difundido na empresa. Para obter melhores resultados, este programa pode ser planejado e implementado com envolvimento direto dos funcionários.

3.5.4. Monitorando a efetividade

É importante sempre monitorar a efetividade do programa de recompensas verificando se as recompensas estão realmente estimulando melhoria da performance dos profissionais. Tanto as recompensas como as regras para obtenção das mesmas devem ser revistas sempre que se detectar que o programa não está atingindo algum de seus objetivos.

4. MECANISMOS PARA EFICIENTE DEFINIÇÃO E PRIORIZAÇÃO DO PORTFOLIO DE PROJETOS

O escritório de projetos é o principal responsável por criar, implementar e gerenciar processos para gerenciamento do portfolio de projetos na organização. Ele precisa ter visibilidade do status de todos projetos em andamento assim como oferecer suporte para fases de iniciação e planejamento de projetos futuros. O nível de maturidade em gerenciamento de projetos do escritório de projetos será diretamente proporcional à eficiência deste modelo a ser implementado.

O escritório de projetos também tem o importante papel de identificar interdependência entre os projetos do portfolio. Para diferentes projetos o escritório de projetos deve mapear possíveis impactos como interdependência entre atividades, riscos em comum, necessidade de utilização de mesmo recurso, entre outros.

Serão descritos a seguir a importância do alinhamento do portfolio de projetos com o planejamento estratégico da empresa, maneiras de se identificar o critério de seleção e exemplos de mecanismos para se executar a seleção ou manutenção de projetos do portfolio baseados no modelo de processo de gerenciamento do portfolio de projetos definido por Hill, Gerard M. (2004).

4.1 Validar interesses e estratégia do negócio

Toda empresa precisa saber qual o objetivo de sua existência. Após conhecimento dos principais objetivos estratégicos, devem ser bem definidas as estratégias adotadas para atingir estes objetivos, agrupadas no planejamento estratégico. Este planejamento estratégico deve nortear todas as atividades exercidas pela empresa garantindo que cada recurso gasto favoreça algum destes objetivos estratégicos através de projetos e processos.

É importantíssimo que o planejamento estratégico esteja validado pelo escritório de projetos no sentido de verificar se o mesmo está atualizado e é conhecido, entendido e suportado por toda a organização. Além disso, as atividades do gerenciamento de projetos de responsabilidade do escritório de projetos, como o critério de seleção utilizado no processo de gerenciamento de portfolio, devem estar plenamente alinhadas com este planejamento estratégico.

Para a definição do portfolio, as empresas precisarão primeiramente entender como a organização pretende se posicionar no mercado, além de entender como ela está através de uma análise de perspectivas. Estas análises que permeiam o planejamento estratégico ajudarão na definição dos objetivos estratégicos bem como a carteira de projetos aos quais a organização adotará para atingir estes objetivos.

4.2 Identificar critério de seleção de projetos

Um critério para seleção de projetos deve ser definido a fim de guiar as decisões de seleção de projetos inclusos no portfolio. Devido à importância desta atividade, é importante que executivos e gerentes seniores estejam envolvidos. O escritório de projetos deve suportar e orientar esta definição, podendo até propor sua recomendação para critério de seleção de projetos. Todo projeto é justificado por uma específica necessidade de negócio e, conseqüentemente, alinhado com o direcionamento estratégico da organização.

Serão descritos quatro exemplos de perspectivas de critérios de seleção que podem ser apresentados pelo escritório de projetos para facilitar a definição de um critério de seleção certamente alinhado com o planejamento estratégico da organização.

4.2.1. Perspectiva de Negócio

A perspectiva de negócio se baseia em objetivos do negócio como objetivos de vendas e receita, posicionamento de mercado e estratégia competitiva. O critério de seleção de projetos baseado na perspectiva de negócio deve se basear no atendimento dos seguintes objetivos:

- a. Custos de Projeto:
 - i. Iniciativas para redução de custos de projeto
 - ii. Estratégias para precificação de produtos/serviços que cubram custos do projeto.
 - iii. Estratégias para precificação de produtos/serviços que atraiam,, expandam ou especializam negócios.
 - iv. Objetivos para gerenciamento de custos associados com utilização e otimização de recursos.
 - v. Qualidade de produtos e serviços:
- b. Medições ou melhoria da qualidade de produtos ou serviços.
 - i. Lançamento de produtos/serviços de alta qualidade no mercado.
 - ii. Entrega de produtos/serviços de alta qualidade para a indústria.
- c. Satisfação do cliente:
 - i. Atendimento às necessidades e requerimentos do cliente.
 - ii. Desenvolvimento e gerenciamento do relacionamento com o cliente.

- iii. Aceitação das entregas do cliente englobando produtos/serviços.
- iv. Retenção de clientes.
- d. Melhorias do negócio:
 - i. Aumentar receita..
 - ii. Aumentar a base de clientes
 - iii. Aumento da participação no mercado.
 - iv. Aumentar reconhecimento no mercado.
 - v. Expansão Global do negócio.
- e. Novos produtos e/ou tecnologias:
 - i. Desenvolvimento de novos produtos/serviços.
 - ii. Introdução de nova tecnologia.

A utilização de critérios da perspectiva de negócio irá mostrar quanto um projeto satisfaz o planejamento estratégico da organização.

4.2.2. Perspectiva Financeira

Cada empresa possui diferentes condições de retorno sobre investimento necessário para aprovação de projetos. Estas condições são normalmente baseadas em porcentagem de risco e recompensas inerentes ao tipo de mercado. Os executivos devem analisar os principais parâmetros financeiros de seu negócio a fim de determinar quais fatores financeiros devem influenciar o critério de seleção de projetos. O critério de seleção de projetos baseado na perspectiva financeira deve se basear no atendimento dos objetivos listados abaixo.

- a. Comitê de Investimentos: Projetos são selecionados baseados no critério de alcance do limite máximo de investimento permitido por tipo de projeto. Projetos

podem ser classificados por departamento, tipo de atividade, entre outros. Ex: Só serão selecionados projetos de TI com orçamento menor que 1 milhão.

- b. Retorno sobre Investimento: Projetos são selecionados baseados no critério de alcance de range aceitável de retorno sobre investimento ou aumento de valor ao investidor. Ex: Só serão selecionados projetos com retorno sobre investimento maior que 15%.
- c. Período de Investimento: Projetos são selecionados baseados no critério de período mínimo para alcance do retorno sobre o capital investido (*payback*). Ex: Só serão selecionados projetos de lançamento de novos serviços com alcance do retorno sobre investimento em até 7 anos.
- d. Alocação de Investimentos: Projetos são selecionados se alcançam objetivos para alocação de investimentos definidos pelo pool dos fundos de investimentos. Ex: Um determinado Pool de fundos só poderá ser utilizado para alocar fundos para projetos de infra-estrutura.

A utilização de critérios da perspectiva financeira irá mostrar quanto um projeto satisfaz aspectos financeiros do planejamento estratégico da organização.

4.2.3. Perspectiva de Performance

Projetos são selecionados segundo esta perspectiva quando indicadores de performance do projeto demonstram probabilidade de alcance de resultados positivos. O critério de seleção de projetos baseado na perspectiva de performance deve se basear no atendimento dos objetivos abaixo.

- a. Natureza do Trabalho (Competência): Projetos são selecionados baseados no critério de aplicação de competências existentes na organização para alcance dos objetivos do projeto. Este critério pode especificar competências englobando disciplinas técnicas ou de negócio. Também pode especificar competência na condução de um específico processo de negócio, desenvolvimento de um novo produto ou disponibilizando um novo serviço. Ex: Pode ser implementada uma *checklist* a fim de identificar quais competências principais da organização estão sendo aplicadas no projeto em questão..
- b. Extensão do trabalho (potencialidade): Projetos são selecionados baseados no critério do potencial da organização em cumprir exigências de desempenho requeridas pelo projeto. Para esta análise devem ser levadas em conta as limitações da organização para execução de projetos caracterizados por alto nível de valor monetário, duração, risco, complexidade ou diversidade de disciplina técnica ou profissional Ex: Só serão selecionados projetos com duração máxima de 6 meses.
- c. Extensão do risco ou oportunidade: Projetos são selecionados baseados no critério de tipo ou quantidade de performance de trabalho técnico ou risco de negócio a organização suporta. Este critério pode ser criado para definir um nível aceitável de risco encontrado caso determinado projeto seja selecionado. Ex: O critério poderia ser a definição de categorias de riscos de projetos e atribuir valores aceitáveis para cada categoria.
- d. Disponibilidade de Recursos: Projetos são selecionados baseados na capacidade da organização

em executar proveniente trabalho através da designação de recursos suficientemente qualificados. Este critério deve assegurar que existirá disponibilidade de recursos adequados na organização para execução de determinado projeto antes da seleção do mesmo. Esta disponibilidade deve ser em quantidade e habilidades necessária.

4.2.4. Perspectiva não Quantitativa

Nesta perspectiva os projetos são selecionados por critérios não inclusos em nenhum dos objetivos já listados. Esta perspectiva se baseia em decisões de negócio e geralmente não utiliza indicadores numéricos como nas 3 perspectivas anteriores. O critério de seleção de projetos baseado na perspectiva não quantitativa deve se basear no atendimento dos seguintes objetivos:

- a. Decisão da Alta Gerência: Projetos são selecionados pela alta gerência baseados na justificativa de trazerem algum valor ou benefício ao negócio. Este critério não precisa de justificativas numéricas.
- b. Necessidade Operacional ou de Infra-estrutura: Projetos são selecionados para alcançar determinados níveis de eficiência ou eficácia operacional. O critério relacionado à este objetivo é geralmente relacionado ao alcance de objetivos do potencial operacional especificados em alguma iniciativa da organização ou no planejamento estratégico.
- c. Necessidade Competitiva: Projetos são selecionados para manter a vantagem competitiva. Este critério pode normalmente é associado para indicadores específicos de mercado ou de negócio e podem englobar introdução de nova tecnologia, introdução

de novos padrões práticos ou até uma necessidade de resposta a uma ação de um competidor ou do mercado. Ex: Um projeto pode ser selecionado por implementar na organização um novo certificado requerido pelos clientes.

- d. Determinação por Órgão Regulatório: Projetos são selecionados para atender a exigências regulatórias a fim de continuar atuando em sua atividade fim. Este critério deve avaliar impacto em não atendimento de tais determinações originadas de órgãos regulatórios.

4.3 Determinar mecanismo de seleção de projetos

Após definição dos critérios para seleção de projetos, o escritório de projetos deve determinar mecanismos a serem utilizados na tomada de decisão para seleção de projetos que irão compor o portfolio de projetos para o período.

Serão detalhados a seguir 6 exemplos de mecanismos para seleção de projetos disponíveis para o escritório de projetos. Este poderá utilizar ou mais mecanismos a fim de determinar processo de seleção de projetos mais adequado à sua organização.

4.3.1. Mecanismo para Classificação de Novos Projetos

Este mecanismo se baseia nas seguintes classificações estratégicas:

- a. Inovação: Projetos que desenvolvam a organização em novos mercados, nova posição competitiva ou novas competências.
- b. Evolução: Projetos que interajam com atividades realizadas pela empresa a fim de desenvolver

principais competências ou ampliar atual linha de produtos.

- c. Infra-estrutura: Projetos que suportem necessidades operacionais internas como sistemas de gerenciamento de recursos humanos, sistemas financeiros, gerenciamento de informação e suporte a decisões.
- d. Suporte ao Cliente: Projetos que tenham como objetivo satisfazer expectativas e requerimentos do cliente, além de melhorias para aumentar vantagem competitiva.

Esta classificação pode ser utilizada pela organização a fim de detalhar a natureza do trabalho associado a cada projeto quantificando esforço necessário assim como objetivos estratégicos associados. Cada novo projeto deve ser associado a uma das 4 classificações descritas acima. Depois devem ser ordenados de acordo com alcance dos objetivos estratégicos de cada classificação. Esta priorização pode ser realizada baseada em critérios como risco, utilização de recursos, retorno sobre investimento, entre outros.

O quadro 3 demonstra esta classificação avaliando aspectos de risco, recursos e retorno.

Quadro 3 – Exemplo de mecanismo para classificação de novos projetos

<i>Inovação</i>				<i>Infra-estrutura</i>			
	Risco	Recursos	Retorno		Risco	Recursos	Retorno
Projeto 1	Alto	Variável	Alto	Projeto 4	Baixo	Normal	Variável
Projeto 2				Projeto 5			
Projeto 3				Projeto 6			
<i>Evolução</i>				<i>Suporte ao Cliente</i>			
	Risco	Recursos	Retorno		Risco	Recursos	Retorno
Projeto 7	Baixo	Normal	Alto	Projeto 10	Médio	Variável	Médio
Projeto 8				Projeto 11			
Projeto 9				Projeto 12			

Fonte: adaptado de HILL, GERARD M. (2004)

4.3.2. Mecanismo baseado em aspectos financeiros

Este mecanismo de seleção se baseia em indicadores financeiros para os investimentos dos projetos, calculados através de métricas quantificáveis e formulas matemáticas. Este mecanismo irá englobar métodos e formulas utilizados para análises financeira e de custos da organização em questão.

Seguem sugestões de indicadores financeiros a serem utilizados no mecanismo de seleção de projetos.

- a. Análise da relação custo-benefício: Avaliação financeira relacionando benefícios trazidos pelo projeto com nível de investimento requerido.
- b. Análise Econômica: Avaliação do projeto com relação a padrões corporativos como rentabilidade do projeto, *benchmarks*, taxas de financiamento e critérios de aceitação.

- c. **Análise de Viabilidade:** Técnicas ou métodos para análise de viabilidade ou potencial econômica do projeto como por exemplo valor presente.
- d. **Análise Financeira:** Técnicas e métodos objetivando levantar fundos e recursos financeiros necessários para o projeto.
- e. **Análise de Prospecto:** Análise baseada em estudos de rentabilidade e toda informação técnica pertinente em um relatório apresentado para aceitação do patrocinador e gerentes dos fundos do projeto.
- f. **Análise dos Investimentos do Projeto:** Avaliação de todos os custos (operacionais de investimento) do projeto englobando o período desde a execução do projeto até o início do recebimento de ganhos provenientes das entregas do projeto
- g. **Análise de Fluxo de Caixa:** Análise do fluxo de caixa mensal e acumulado do projeto para acompanhamento da evolução do atual versus planejado, permitindo reserva adequada de recursos financeiros além de controle de gastos. Inclui técnicas para mensurar e avaliar receita total em relação ao desembolso. Ex: Valor presente, retorno sobre investimento, fluxo de caixa descontado, taxa interna de retorno, etc...

A organização provavelmente já terá modelos robustos para análise financeira já que é um aspecto essencial para gerenciamento do negócio. O escritório de projetos deve identificar quais destes modelos de análise financeira devem ser utilizados no processo de gerenciamento do portfolio, especialmente na etapa de seleção ou manutenção de projetos.

4.3.3. Mecanismo baseado no *Balanced-Scorecard*

Este mecanismo para seleção de projetos é baseado nos fundamentos do *Balanced-Scorecard* desenvolvido por Kaplan, R. e Norton, D. (1992) sendo conduzido pelas 4 perspectivas descritas a seguir.

- a. **Perspectiva Financeira:** Objetivos financeiros são associados aos objetivos estratégicos a fim de melhorar performance financeira da empresa. Esta associação se dá através de criação e acompanhamento de indicadores de performance do gerenciamento de projetos relativos a aumento de receita, diminuição de custos, aumento de produtividade, otimização da utilização de recursos, redução de custos, entre outros.
- b. **Perspectiva dos Processos Internos:** Objetivos dos processos internos são associados à definição de atividades e processos internos do negócio necessários para suportar a cadeia de valor da organização, ou seja, suportar produtos e serviços de valor a clientes e envolvidos. Esta associação se dá através de criação e acompanhamento de indicadores de performance do gerenciamento de projetos relativos à duração de processos, qualidade e custo de processos, performance e gerenciamento de processos, entre outros.
- c. **Perspectiva do Cliente:** Considera os clientes e os segmentos de mercado que irão retornar a receita a fim de alcançar os objetivos financeiros da organização através de retenção e expansão da base destes clientes alvo. Esta associação se dá através de criação e acompanhamento de indicadores de performance do gerenciamento de projetos relativos

à qualidade de produtos e serviços, agilidade no lançamento de novos produtos e serviços, nível de satisfação dos clientes, imagem e reputação da organização no mercado, entre outros.

- d. **Perspectiva do Aprendizado e Crescimento:** Esta perspectiva disponibiliza estrutura necessária para alcance dos objetivos das outras 3 perspectivas. Esta associação se dá através de criação e acompanhamento de indicadores de performance do gerenciamento de projetos relativos à implementação e utilização de ferramentas, treinamento, aplicação de lições aprendidas, entre outros.

No quadro 4 fica clara a associação dos projetos com objetivos estratégicos atingidos.

Quadro 4 – Exemplo de mecanismo baseado no *Balanced-Scorecard*

<i>Perspectiva Financeira</i>			<i>Perspectiva dos Processos Internos</i>		
Objetivos	Indicadores	Projetos	Objetivos	Indicadores	Projetos
Objetivo 1			Objetivo 7		
Objetivo 2			Objetivo 8		
Objetivo 3			Objetivo 9		
<i>Perspectiva do Cliente</i>			<i>Perspectiva do Aprendizado e Crescimento</i>		
Objetivos	Indicadores	Projetos	Objetivos	Indicadores	Projetos
Objetivo 4			Objetivo 10		
Objetivo 5			Objetivo 11		
Objetivo 6			Objetivo 12		

Fonte: adaptado de HILL, GERARD M. (2004)

4.3.4. Mecanismo para definir *ranking* de projetos

Este mecanismo para seleção de projetos é baseado no método desenvolvido por Buss, M. (1983). Este método examina e ordena benefícios dos projetos nas 4 áreas descritas abaixo.

- a. **Benefícios Financeiros:** Benefícios financeiros podem ser avaliados através de métricas relacionando o custo à receita e impactos no fluxo de caixa referentes ao esforço requerido pelo projeto, redução ou aumento de despesas resultante da abordagem de gerenciamento de projetos utilizada, assim como futuras oportunidades de negócio resultantes do sucesso ou insucesso do projeto.
- b. **Benefícios Técnicos:** São benefícios relacionando custo a oportunidade de implementação de novos produtos ou serviços e potencial para inovação ou descoberta técnica.
- c. **Melhoria de Competências Fundamentais:** Esta área é avaliada através de métricas relacionando o custo à demonstração de criação ou melhoria de performance e expansão de habilidades e experiências tanto para o gerente do projeto como para membros da equipe do projeto.
- d. **Harmonia com a Cultura Corporativa:** Esta Harmonia pode ser analisada através de métricas que associem custo ao alcance de objetivos de negócio que favoreçam costumes, tradições, aspectos culturais ou valores organizacionais e fortalecimento do comprometimento individual com a organização.

O quadro 5 exemplifica uma matriz demonstrando mecanismo descrito nos tópicos anteriores.

Quadro 5 – Exemplo de mecanismo para definir ranking de projetos

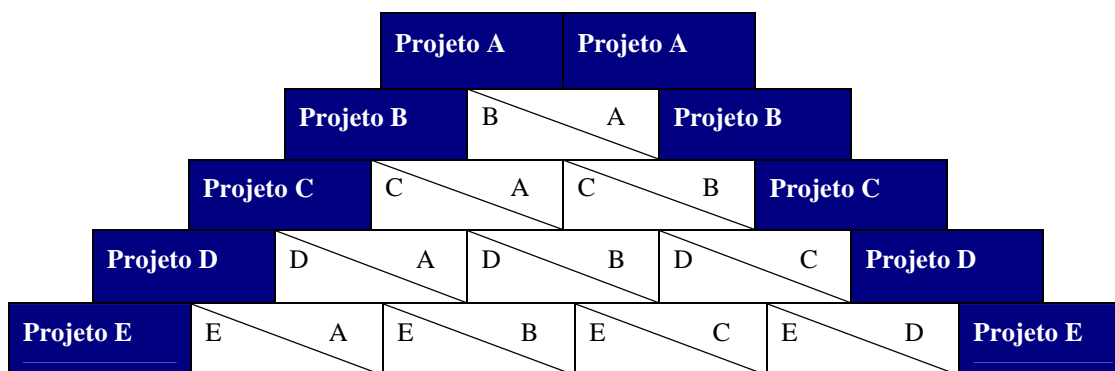
<i>Benefícios Financeiros</i>				<i>Melhoria de Competências Fundamentais</i>			
	Alto Benefício	Médio Benefício	Baixo Benefício		Alto Benefício	Médio Benefício	Baixo Benefício
Alto Custo				Alto Custo			
Médio Custo				Médio Custo			
Baixo Custo				Baixo Custo			
<i>Benefícios Técnicos</i>				<i>Harmonia com a Cultura Corporativa</i>			
	Alto Benefício	Médio Benefício	Baixo Benefício		Alto Benefício	Médio Benefício	Baixo Benefício
Alto Custo				Alto Custo			
Médio Custo				Médio Custo			
Baixo Custo				Baixo Custo			

Fonte: adaptado de HILL, GERARD M. (2004)

4.3.5. Mecanismo baseado na comparação em pares

Muitos executivos acham mais fácil selecionar um projeto entre dois do que selecionar um projeto de uma lista de projetos. Este mecanismo permite que a tomada de decisão seja feita sempre entre dois projetos.

O quadro 7 ilustra uma maneira de representar esta tomada de decisão analisando sempre entre dois projetos.

**Figura 7** – Exemplo de mecanismo baseado na comparação em pares

Fonte: adaptado de HILL, GERARD M. (2004)

O primeiro passo é listar todos os candidatos na primeira coluna e na última diagonal. Nesta matriz são exibidas todas as possibilidades de combinações de pares de projetos. Cada quadrado interno exibe um par de projetos. Em cada quadrado destes será selecionado e envolvido um projeto. A próxima etapa é ordenar os projetos por quantidade de vezes que cada projeto aparece envolvido.

4.3.6. Mecanismo para revisão da lista de projetos selecionados

Após a seleção dos projetos, independente do método utilizado, é importante uma última verificação antes que os mesmos sejam integrados ao portfolio de projetos. Um comitê aprovador é definido a fim de validar a lista de projetos selecionados. Esta validação é feita através do alinhamento de cada projeto com o planejamento estratégico da empresa além da análise de aspectos do planejamento de cada projeto como tempo, recursos, custo e escopo. Esta análise tem como finalidade encontrar pontos pouco definidos, sem definição ou definidos de maneira errada. Cada projeto deverá ser defendido por seu patrocinador e gerente do projeto. O quadro exemplifica um simples método para documentar este mecanismo:

Quadro 6 – Exemplo de mecanismo para revisão da lista de projetos selecionados

Projeto	Patrocinador / Gerente do Projeto	Critério / Justificativa
Projeto 1		<ul style="list-style-type: none"> • Revisão do modelo de negócio • Revisão do plano de alocação de recursos
Projeto 2		<ul style="list-style-type: none"> • Revisão do modelo de negócio • Revisão do plano de alocação de recursos
Projeto 3		<ul style="list-style-type: none"> • Revisão do modelo de negócio • Revisão do plano de alocação de recursos
Projeto 4		<ul style="list-style-type: none"> • Revisão do modelo de negócio • Revisão do plano de alocação de recursos

Fonte: adaptado de HILL, GERARD M. (2004)

Além de validar e melhor esclarecer cada projeto, o comitê aprovador agrega mais dois grandes benefícios:

- a. Cada projeto revisado é desafiado com novas perspectivas;
- b. Tanto o patrocinador como o gerente do projeto e o comitê aprovador se tornam mais comprometidos aos projetos aprovados. Este comprometimento é facilmente explicado após apresentação, defesa e validação de detalhes do projeto apresentados por este mecanismo.

E, finalmente, os principais envolvidos neste processo adquirem conhecimento e comprometimento sobre os principais projetos da organização em questão.

5. A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DO CAPITAL INTELECTUAL E DO CONHECIMENTO

Este capítulo tem o objetivo de detalhar o modelo de gestão do capital intelectual e da gestão do conhecimento mostrando como a cultura pode ser trabalhada em função da melhoria no tratamento com projetos.

5.1 A relação entre a Gestão do Capital Intelectual e Gestão do Conhecimento

“A gestão do conhecimento é a arte de criar valor a partir dos ativos intangíveis da organização”, conforme SVEIBY *apud* OMELZUK, (2006), em notas de aula do curso de pós-graduação Segrac. É todo um grupo de processos, uma metodologia de resgate e registro do conhecimento implícito e explícito de uma organização através da motivação da equipe para transferência de conhecimento e da tentativa de transformação do ativo intangível para explícito como um processo sistemático e reutilizável no intuito de agregar valor à organização. A gestão do capital intelectual é um passo necessário para a gestão do conhecimento, pois analisa as diretrizes da empresa, o planejamento estratégico e tenta gerar ações para proteger, medir os ativos intangíveis visando ampliar os valores da empresa.

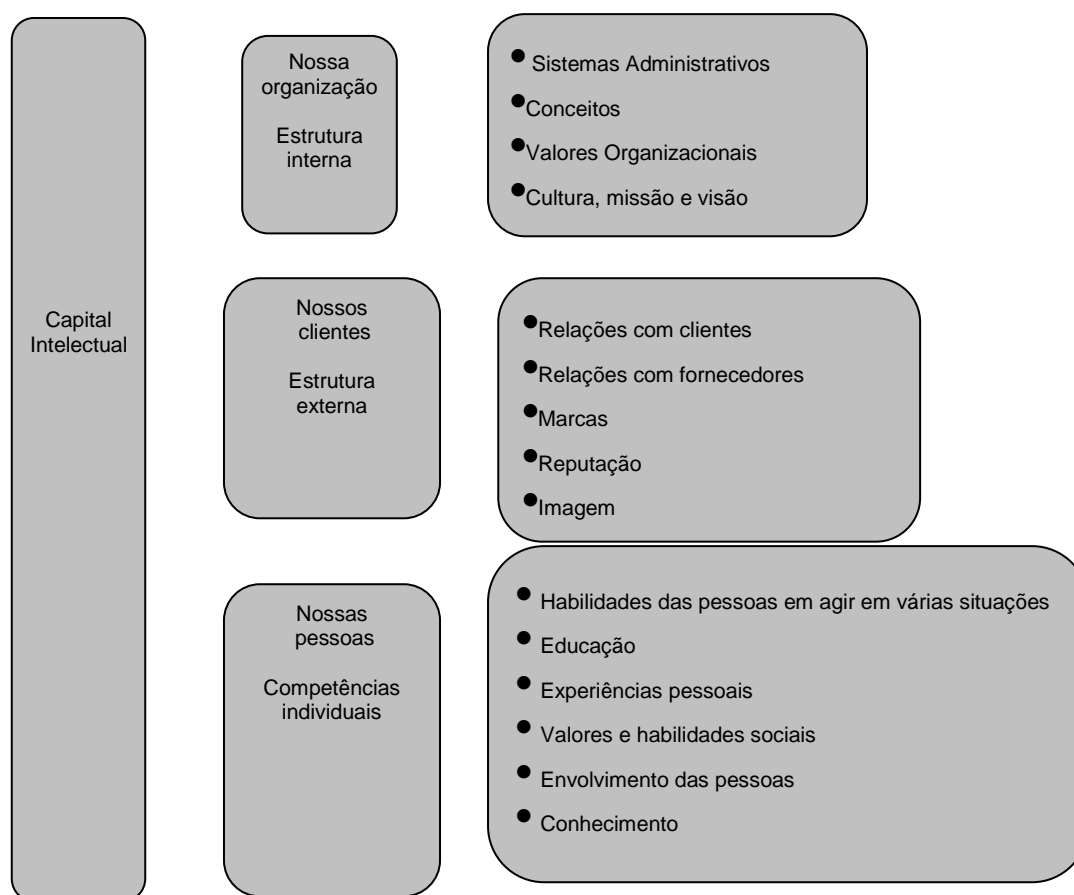


Figura 8 – O Capital Intelectual
Fonte: CHIAVENATO, I (2002, p.65)

A figura pretende mostrar variáveis que compõem o capital intelectual, ou seja, identificar as estruturas da empresa que fazem parte deste Capital. Na figura no quadro “Nossa organização” é possível identificar os recursos existentes na estrutura interna que são todos às questões ligadas ao capital estrutural (sistemas, processos, cultura entre outros). O quadro “Nossos Clientes” é toda a estrutura externa, o relacionamento com os mesmos e a imagem que os clientes fazem da empresa. O quadro “Nossas pessoas” fazem parte do capital intelectual, pois trata das características dos recursos humanos que são importantes para a manutenção do conhecimento e valores da empresa. Aqui se encontra os ativos intangíveis que precisam ser identificados e protegidos.

Para que as organizações protejam os ativos (tangíveis e intangíveis) da empresa, assegurando seu poder competitivo, é necessário desenvolver a gestão de capital intelectual no âmbito estratégico da organização e trabalhar a cultura da empresa como um aspecto importante para implantar a gestão do conhecimento e permitir o gerenciamento de projetos.



Figura 9 - Gestão Capital e do Conhecimento nos níveis da organização
Fonte: Autor

Conforme ilustrado acima, na estrutura da organização, deve ser feita a gestão do capital intelectual e a gestão do conhecimento. No patamar estratégico está a gestão do capital que deve assegurar as diretrizes e as metas para a gestão do conhecimento. É do âmbito estratégico que se avalia a empresa, e com base em análise dos capitais são definidas mudanças na empresa para a gestão do conhecimento.

5.2 Mudanças culturais baseadas na Gestão do Capital Intelectual

O capital intelectual é composto pelos capitais humano, estrutural, de relacionamento e ambiental. O capital humano são os empregados da empresa cujas atividades estão ligadas a processos

críticos na empresa. O capital estrutural envolve sistemas, cultura, processos, rotinas, documentações e metodologias da empresa. O capital de relacionamento compõe o relacionamento entre cliente e fornecedor, acionistas, a sociedade e a força de trabalho. O capital ambiental se refere às variáveis econômicas, financeiras, culturais, sociais e tecnológicas do ambiente a qual a empresa está inserida.

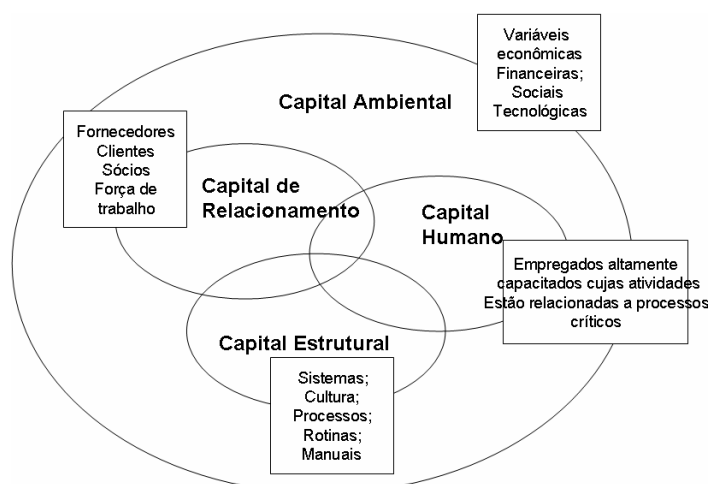


Figura 10 - Modelo de Capital Intelectual
Fonte: OMELZUK, S, 2006.

A figura mostra o relacionamento entre os capitais de acordo com o modelo de capital intelectual preconizado por OMELZUK, S, (2006) em notas de aula do curso de pós-graduação Segrac. Ela identifica os capitais e mostra que existe interação entre eles.

A Gestão do Capital Intelectual será um fator decisivo para que as empresas se reestruturem e gerem mudanças internas que proporcionem a prática de gerenciamento de projetos. Pois, a alta direção pode decidir que a melhoria na gestão de projetos deva ser um fator de sobrevivência da empresa frente ao mercado competitivo. Dessa forma será compreendido como um objetivo estratégico da organização e ganhará fôlego para que a mesma seja concretizada pelo corpo Tático e Operacional. Com isso, inicia-se uma tarefa árdua dentro da empresa para mudar a cultura, mudar a mentalidade das pessoas, a forma de se relacionar com o cliente, os

fornecedores, etc. O processo e a metodologia de gerenciamento de projetos começam a surgir. Capacitação das forças de trabalho com base na nova metodologia, sistemas específicos para armazenar registro de projetos e processos. Padronização de documentos dos projetos, resgate de informações necessárias para troca de conhecimento, documentação de sistemas, entre outras ações que vão provocar uma fase de transmissão de conhecimento. As pessoas passam a ter um perfil mais genérico e não tão somente técnico. Elas adquirem um valor na empresa que ultrapassa o operacional, pois o conhecimento na gestão de projeto torna-o um diferencial. A mudança da cultura é um desafio grande para as empresas, pois a cultura está arraigada no capital humano e de relacionamento. Para isso é necessário um trabalho de aculturação, ou seja, necessidade de alinhamento sobre as novas diretrizes e a nova forma de atingir as metas estabelecidas pela direção, além de trabalhar a gestão do conhecimento para evitar que experiências e informações ainda válidas, sejam perdidas ou esquecidas. Para que haja mudança na cultura da empresa é necessário também que todas as informações sejam levantadas e registradas para que seja possível detectar quais processos são impactados, quais ações e operações devam ser ajustadas e para isso a gestão do conhecimento é imprescindível.

Uma das aplicações da Gestão do Conhecimento é administrar o Capital Estrutural. Esta atividade concerne no mapeamento dos processos e conhecimentos e propõe ações de melhoria definindo métricas e instrumentos de acompanhamento e avaliação dos componentes deste capital (sistemas, processos, etc).

O capital estrutural está relacionado fortemente ao capital humano, uma vez que as pessoas da organização naturalmente difundem o conhecimento explícito. Conhecimentos obtidos por diversos fatores como, por exemplo, experiências de tempo de serviço e conhecimentos provenientes do aprimoramento através de cursos de aperfeiçoamento dentro ou fora da empresa. Além deste

conhecimento, as pessoas expressam suas habilidades individuais, ou seja, seus conhecimentos tácitos adquiridos ao longo da carreira e da vida pessoal. Para manter estes conhecimentos dentro da empresa, aproveitá-los fazendo com que outros também possam praticá-los é necessário gerar uma cultura de relacionamento através de fóruns de discussão, comunidades de práticas onde cada um pode relatar as experiências e as lições aprendidas. Com o incentivo da empresa ao desenvolvimento do corpo de funcionários consequentemente a empresa evoluirá para melhorar os processos. Este incentivo pode ser feito através de práticas motivacionais, como explicado no capítulo 3 deste trabalho, através de aprendizado e desenvolvimento, programa de recompensas, participação nos lucros entre outros mencionados no Capítulo. Além disso, a gestão do conhecimento pode ajudar e estimular o funcionário à elaborar ações para documentação dos conhecimentos e transferência dos procedimentos. É interessante fazer com que os funcionários mais experientes treinem outros funcionários perpetuando o conhecimento na organização. Outro fator importante é a criação de ambiente de trabalho agradável e estimulante mantendo o funcionário ativo na cultura de disseminação do conhecimento. Cabe ressaltar a importância em incentivar a participação do funcionário, fazendo com que ele crie formas de melhorar a comunicação entre as áreas e se mantenha participativo às ações da empresa em melhorar seus processos. A implantação de programas de participação nos lucros é fundamental para garantir que o funcionário se mantenha estimulado a continuar na organização.

A cultura da organização pode influenciar o capital de relacionamento, através da forma com que as pessoas se relacionam internamente e externamente à organização adquirindo bens como parceiros, clientes, reconhecimento e diferencial no mercado. Uma organização que possui a cultura, por exemplo, de questionar o cliente sobre os serviços prestados de forma a identificar níveis de

satisfação e direcionar o foco para o cliente aprimorando os processos de atendimento e ouvindo a necessidade em tempo de atendê-la, gera um diferencial e assume uma posição definitiva no mercado. No entanto, é necessário que todos sejam estimulados a esta prática, que não seja um atributo individual do funcionário ou do setor, mas sim de toda a organização.

Também, as variáveis tecnológicas e culturais de uma sociedade influencia diretamente o capital ambiental da organização o qual tende a se modificar para se adaptar as novas tendências. Ele deve ser constantemente monitorado de forma a evitar surpresas ao ambiente de negócios da organização. As modificações na cultura da sociedade é um fator fundamental para inovação. Os avanços tecnológicos estimulam o ganho de capital e o lucro das empresas devido à otimização de processos tornando-os mais velozes e rentáveis. Estes fatores podem ser identificados, por exemplo, no potencial humano da organização. A implantação de um método de gerenciamento de projeto é uma necessidade real das empresas devido aos constantes fatores ambientais que estimulam as empresas no avanço da tecnologia, mas para isso é preciso que as empresas tenham uma base forte que suporte as modificações na cultura existente. As mudanças precisam ser estruturadas com base nas diretrizes da alta direção e na gestão do capital intelectual. Só assim será possível administrar no âmbito Tático e Operacional a gestão do conhecimento para o tratamento com projetos.

A cultura é um dos fatores críticos de sucesso de uma organização, não só por ser um ativo intangível que deve ser protegido, mas sim por estar intrínseca na gestão de capital intelectual a qual somente a alta direção pode iniciar processos de mudanças baseadas no planejamento estratégico. Como detalhado anteriormente, a cultura é um item importante na sinergia entre os capitais da empresa e influencia diretamente no equilíbrio do capital intelectual fazendo com que os projetos aconteçam.

6. ÉTICA NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Este capítulo tem o objetivo de mostrar que a ética é o caminho para o sucesso no gerenciamento de projetos nas organizações, inclusive nas empresas onde o foco é operacional. O capítulo aborda as áreas de conhecimento em que a ética se mostra mais necessária no tratamento com projetos.

Sem ética é praticamente impossível gerenciar projetos. Pois, ela é um valor do ser humano que representa a força realizadora dos projetos. As pessoas são responsáveis pelo sucesso ou insucesso dos projetos e isto depende de como elas gerenciam os projetos e como elas se envolvem nos projetos.

Cada pessoa possui um conceito ético que norteia princípios morais vividos e aprendidos desde a infância até a idade madura, são princípios estabelecidos com o convívio familiar e educação que são utilizados no dia a dia, na vida pessoal bem como em empresas e projetos. Este conceito relativista, onde os princípios éticos e morais delimitam as atitudes de cada indivíduo com base nas suas concepções, podem ajudar ou dificultar o bom andamento dos projetos. Além disso, são ativos intangíveis no relacionamento das pessoas do projeto, ou seja, somente com o convívio é possível identificar se as pessoas que estão trabalhando em um projeto estão sendo éticas ou não no tratamento de problemas, na negociação com os fornecedores, na análise do custo e tempo, etc. Muitas vezes o pouco relacionamento entre os envolvidos no projeto faz com que as pessoas não formem laços de confiança.

Por isso, é muito importante que os projetos sejam trabalhados baseando-se em um código de ética. Código que estabeleça as regras éticas e morais que irão nortear todas as áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos, ou seja, na comunicação com os envolvidos, na definição do escopo do projeto, na elaboração dos prazos e dos custos, na contratação e aquisição de recursos humanos e materiais, na elaboração dos riscos, na

integração e clareza nas informações e por fim na qualidade a que se pretende chegar com o projeto.

Apesar do modelo ético de cada indivíduo seja um fator muito importante no relacionamento com clientes e fornecedores em um projeto; uma vez que, os envolvidos em projetos têm suas habilidades e valores que podem ser influências positivas em uma organização; ainda sim se faz necessário o estabelecimento de um conjunto de regras éticas. Regras que todos os envolvidos possam ser medidos e avaliados, para que os projetos tenham as devidas ações, tarefas completadas da forma mais correta, mais eficaz respeitando princípios e conceitos contratuais específicos para tratamento de projetos. Somente assim, é possível que todos os envolvidos atuem igualmente, obedecendo aos prazos determinados, bem como ao orçamento estabelecido nos projetos e conseqüentemente o sucesso na entrega dos mesmos de forma a alcançar os objetivos desejados.

6.1 Ética na relação com os envolvidos

Uma boa comunicação é definitiva para que o objetivo seja atingido. Primeiramente, deve ser elaborado um plano de comunicação específico a cada projeto. Este plano deve identificar todos os envolvidos no projeto através de uma lista bem elaborada para que ninguém relevante acabe por ser esquecido. Além disso, as informações devem ser padronizadas, sempre no mesmo formato e texto, para facilitar o entendimento, evitando problemas na comunicação ou textos que ignoram informações relevantes a cada área, evitando que as pessoas se sintam excluídas. É imprescindível que todos tenham o mesmo entendimento e todos recebam o mesmo material. Não é ético que uns recebam documentos e outros não por questões particulares que fogem ao objetivo do projeto.

A todo o tempo a comunicação deve ser atualizada. Todos precisam saber o status do projeto para entenderem quando devam atuar,

sem, no entanto, esperar que sejam cobrados diretamente e só atuem quando esta cobrança ocorrer. É necessário que os envolvidos sintam-se responsáveis em contribuir e para isso, a comunicação clara e objetiva do que cada um deve contribuir é importante para atingir o resultado.

Em uma discussão a respeito de problemas, é importante focar na resolução do mesmo, sem apontar culpados. O gasto de energia que se tem para descobrir o culpado, poderia ser revertido em idéias e análises de possibilidades para se resolver da melhor forma possível o problema, visando o andamento do projeto.

Respeitar a opinião, as diferenças sociais e intelectuais dos participantes é fundamental para se conquistar a confiança.

A comunicação, portanto, é feita de forma correta quando as informações são transmitidas de forma clara e igualmente a todos os envolvidos. As responsabilidades de cada um no projeto, devem ser divulgadas e acompanhadas continuamente pelo líder e por todos, para que saibam quando e como atuar.

6.2 Ética na elaboração do escopo

O escopo de um projeto são todos os requisitos necessários ao alcance do objetivo estratégico do projeto. É o detalhamento dos requisitos que estão contemplados ou não nos projetos, premissas e restrições que respectivamente definem ou delimitam a entrega dos projetos. Na declaração de escopo, o prazo e o orçamento preliminares são diretrizes que são compreendidas como metas a serem alcançadas pelos envolvidos no projeto. Quando se elabora uma declaração de escopo, é imprescindível utilizar de ética na elaboração do conteúdo, na descrição das premissas, do prazo e do custo. Pois, o conteúdo precisa refletir o objetivo. É necessário que sejam divulgadas a todos os envolvidos as mudanças no escopo, pois atinge diretamente a atividades dos mesmos. Todas alterações que se fizerem necessárias no escopo devem ser compartilhadas

com a alta diretoria para que ela aprove a alteração, uma vez que ela é a área interessada no projeto. Conforme conceitos de restrição tripla é possível que alterações no escopo provoquem impacto no prazo e no custo de um projeto, portanto é crucial que qualquer mudança que poderão proporcionar alterações significativas no prazo ou no orçamento devem ser divulgadas/negociadas junto à área cliente.

O prazo precisa ser real, não adianta ignorar processos burocráticos de formalização em vista do possível atraso dos projetos. Estes processos burocráticos são muito importantes para padronizar as atividades e proporcionar a qualidade nos serviços. Isso não quer dizer que os projetos demorarão mais para serem entregues, pelo contrário, evitará “idas e voltas” por mal entendidos. Portanto, o prazo precisa ser atendido e, em qualquer alteração, precisa ser justificada e aprovada. Esta área de conhecimento impacta diretamente na área cliente, por isso o cronograma deve ser divulgado e não devem ser alterados sem o consentimento ou aprovação destas áreas.

É necessário também que haja uma gestão forte pelo gerente de projeto para com as pessoas que solicitam aumento do escopo sem analisar o custo e o benefício desta solicitação. Ainda mais quando é percebido que estas demandas são motivadas pela necessidade de se postergar a sua atuação nos projetos em favor de inúmeras tarefas operacionais as quais elas são submetidas nas empresas.

6.3 Éticas nas Aquisições

Deve ser idônea a seleção dos fornecedores no processo de aquisições, tanto na obtenção de recursos materiais como recursos humanos. O processo seletivo deve ser claro e acessível a todos, com as diretrizes e objetivos expressamente direcionados às necessidades do projeto. Os contratos devem ser claros de forma que não ocorram problemas relacionados à relação “ganha-perde”.

Uma relação de “ganha-perde” proporcionará situações inconvenientes entre as partes uma vez que o lado “perdedor” sempre buscará suprir esta insatisfação.

Deve ser pago o valor justo ao fornecedor, com base em regras claras para geração deste valor, ou seja, valor utilizado no passado, ou de acordo com o serviço e qualidade prestados.

O tratamento precisa ser igual aos participantes do processo seletivo, uma vez que as partes estão em situações iguais. As avaliações precisam ser fundamentadas na necessidade do projeto e não em causas particulares. O processo de aquisição deve seguir às leis vigentes do país tanto ao contratante quanto ao contratado e isso deve ser expressamente obedecido pelas partes. Agindo de forma transparente, é possível estabelecer uma relação sólida e produtiva visando sempre o sucesso do projeto.

6.4 O “Bom senso” na elaboração dos Riscos

No gerenciamento de projetos é necessária a análise de impactos pelas áreas envolvidas de forma consciente e responsável. Esta análise pode gerar informações importantes para decisão do futuro dos projetos e por isso deve ser feita envolvendo todos os envolvidos. Com a análise dos impactos é possível descobrir riscos dos projetos e viabilizar soluções para os mesmos. Os riscos podem ser medidos e, se concretizados, podem gerar mudanças no escopo do projeto. Se isso acontecer deve ser publicado imediatamente ao cliente e aos envolvidos no projeto. A prática de *Brainstorming* pode ser utilizada para identificar soluções e respostas aos riscos. No uso desta prática, é preciso respeitar as opiniões dos envolvidos e fazer as escolhas das idéias e soluções mais condizentes ao projeto vislumbradas pelos próprios participantes. Além dos riscos, é necessário calcular a probabilidade do risco acontecer. Dessa forma, é possível fazer um plano de gerenciamento de riscos e controlar o projeto através de

planos de contingência. Cabe ressaltar que o “bom senso” ao elaborar um plano de gerenciamento de riscos é um fator decisivo para evitar problemas em projetos.

6.5 A importância do código de ética

É imprescindível a elaboração de um código de ética em projetos onde as pessoas possam seguir um padrão exclusivo para atuar em gerenciamento de projetos. Pois a maioria dos problemas evidenciados por falha no detalhamento do escopo, má elaboração de riscos, falsas expectativas pelos clientes e fornecedores são gerados por conceitos éticos que cada indivíduo tem e que entendem como verdades. Para padronizar o que é correto e garantir que todos os interessados colaborem em prol de um objetivo comum, é necessário estabelecer regras e normas éticas para utilização em projetos. Dessa forma, é possível um ganho de performance considerável nos projetos o que torna uma relação agradável e estável contribuindo para o sucesso dos projetos.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

7.1. Dificuldades Encontradas

A proposta inicial do trabalho era apontar soluções práticas para desafios citados, mas houve dificuldade em encontrar apenas soluções práticas em bibliografias. Por este motivo também foram apontadas soluções teóricas para resolução dos problemas que representam uma orientação para definição das soluções práticas.

7.2. Resultados Adicionais do Trabalho

Para que uma organização prestadora de serviços tenha sucesso em seu nicho de mercado, precisa alcançar os objetivos definidos no planejamento estratégico. Os processos são agentes que possibilitam os projetos acontecerem, mas os projetos são os agentes de mudança que possibilitarão lançamentos ou melhorias de produtos ou serviços. Então o cumprimento destes objetivos estratégicos está diretamente relacionado com a performance de sua metodologia de gerenciamento de projetos, pois empresas deste tipo precisam sempre estar lançando ou melhorando produtos ou serviços. Além disso, esta metodologia de gerenciamento de projetos precisa estar totalmente direcionada ao alcance dos objetivos do planejamento estratégico e ter apoio da alta gerência.

Para isto é preciso gerenciar de maneira eficiente temas importantes como portfolio de projetos, gerentes de projetos, capital intelectual e do conhecimento e ética no trabalho. Foram descritas neste documento sugestões práticas para vencer estes desafios. Estas sugestões devem ser adaptadas ao contexto da organização, pois normalmente os desafios são grandes, e as vezes o apoio é muito pequeno. É preciso começar a mudar gradativamente, transformando o modo como as pessoas operacionalizam os projetos desde o âmbito estratégico ao operacional. O impacto das transformações é grande e dispendioso,

mas deve ser enfrentado com determinação, consciência e ética. Pensar a médio ou longo prazo é necessário e as melhorias só virão se mudanças forem colocadas em ação.

7.3. Sugestões para Trabalhos Futuros

Recomenda-se que futuros trabalhos enfoquem implantação de processos de qualidade aliado a gestão do conhecimento.

O tema de habilidades gerenciais, extremamente importante, também pode ser mais aprofundado, podendo ser abordados temas como liderança situacional e flexibilidade do líder.

Também existem outros temas extremamente importantes para solução de problemas no gerenciamento de projetos como importância da fase de planejamento, funções do PMO, processos do gerenciamento de projetos, entre outros.

Referências Bibliográficas

- CHIAVENATO, I. Recursos Humanos. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2002.631p
- HILL, G. M. - The Complete Project Management Office Handbook. Auerbach, 2004
- KERZNER, H - Project Management - A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. Ed. Wiley & Sons, 2001.
- OMELCZUK, S. – Notas de aula – Pós-Graduação em GP – Segrac-Poli-Ufrj, 2006.
- NELSON, B; ECONOMY, P. - The Management Bible – The Ultimate Management Resource. Ed. Wiley & Sons, 2005
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE - Project Management Body of Knowledge. Newtown Square Pennsylvania, 2000.
- RABECHINI, JR.O Gerente de Projeto na Empresa. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- XAVIER, C.M.de *et al.* Metodologia de Gerenciamento de Projetos. 3.ed. Rio de Janeiro : Brasport, 2005.303 p

Referências Eletrônicas

DOMINGUES, H – **Sucesso Projeto Metodologia Habilidades Pessoais**, 2003. Artigo disponível em www.allproject.com.br
Acesso em 17/07/2006.

GESTÃO DO CONHECIMENTO -
http://www1.serpro.gov.br/publicacoes/gco_site/m_capitulo01.htm Acesso em 19/11/2006

QUALHARINI, E – **Introdução ao Gerenciamento de Projetos**, 2006. Apresentação disponível em www.allproject.com.br.
Acesso em 20/06/2006.

REFLEXÕES CONCEITUAIS -
<http://reflexos2006.blogspot.com/2006/04/espiral-do-conhecimento.html> – acessado em 19/11/2006.

SCHWEIZER,P - **Ética nas empresas**, 2006. Apresentação disponível em www.allproject.com.br. Acesso em 12/03/2007

SÉLLOS, L - **Contexto em Gerenciamento de Projetos**, 2006. Apresentação disponível em www.allproject.com.br. Acesso em 17/06/2006.