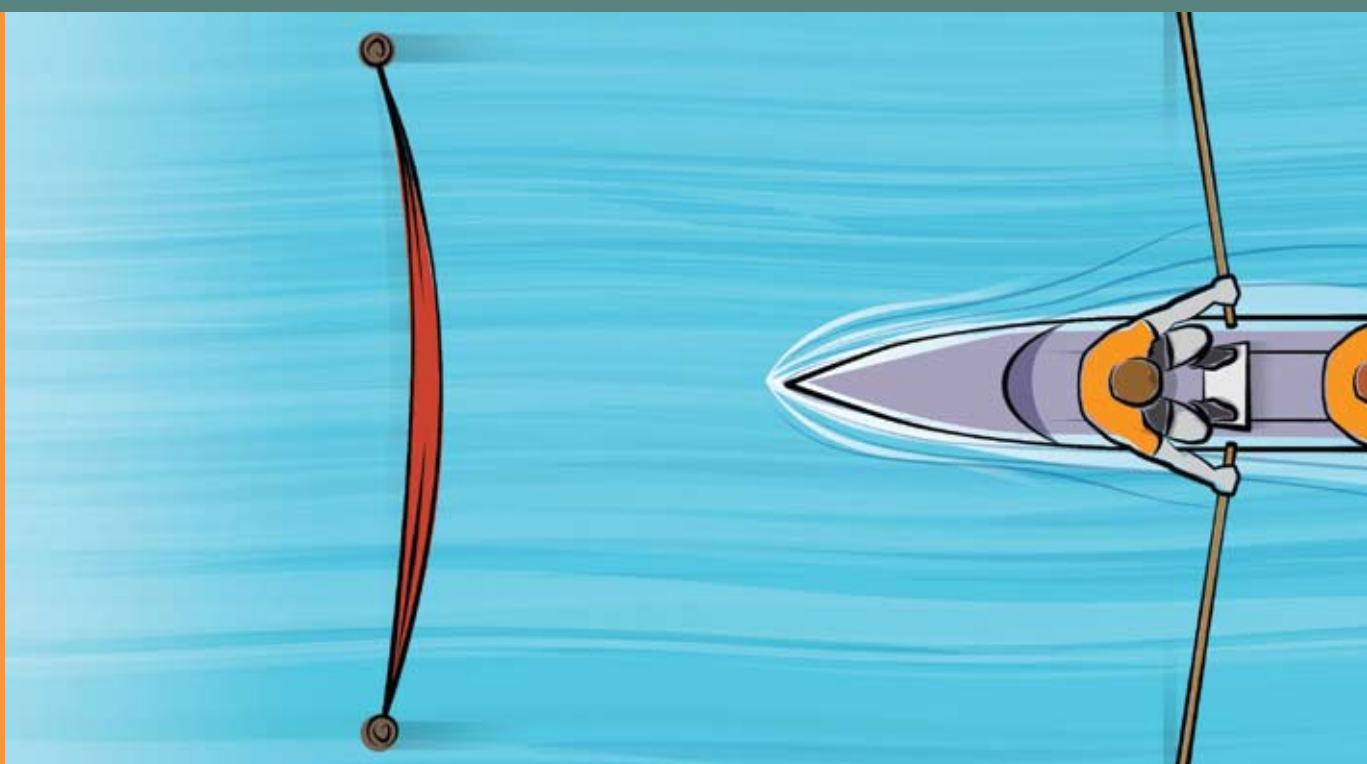
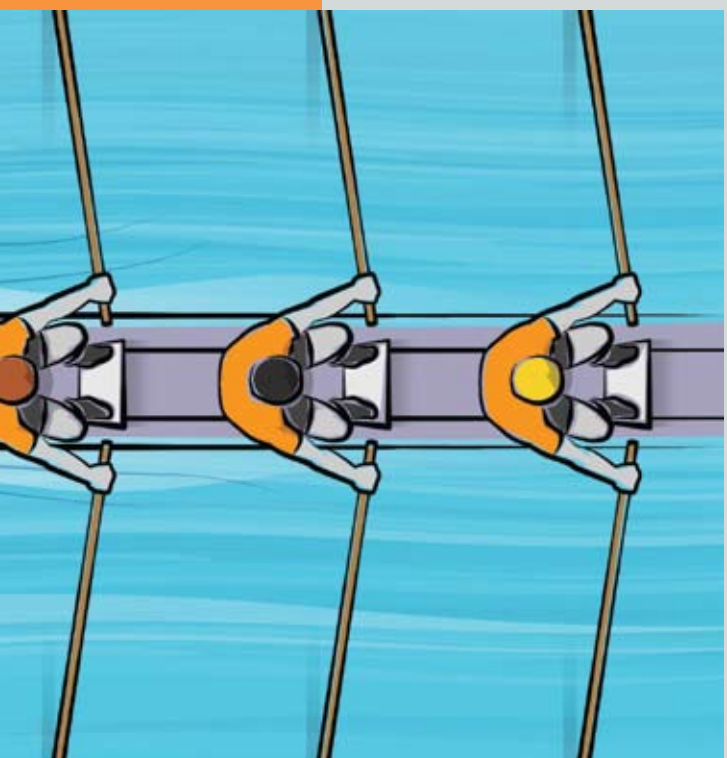


# Gerenciamento de Projetos



 **Promon**

Business &  
Technology  
Review



## Gerenciamento de Projetos

Nas últimas décadas, o mundo tem passado por profundas e aceleradas transformações sociais, econômicas e culturais influenciadas, principalmente, pelas consequências da globalização econômica, das redefinições geopolíticas e do avanço científico e tecnológico. Entre as várias consequências dessas transformações está o acirramento acentuado da concorrência no ambiente empresarial.

Nesse contexto altamente competitivo, a agilidade, a facilidade de adaptação e implementação de estratégias e a capacidade de oferecer novos produtos e serviços tornam-se vantagens importantes e, em alguns segmentos, pré-requisitos para a sobrevivência das empresas. A inovação e os empreendimentos que visam ao desenvolvimento da inovação, seja ela um novo produto, processo ou serviço, devem estar na agenda dos executivos, juntamente com o entendimento das mudanças do ambiente empresarial e o planejamento das ações necessárias para responder a essas mudanças ou influenciá-las.

Em virtude desse cenário, alguns fatores críticos ou exigências para o sucesso se destacam: a agilidade, a capacidade de adaptação, o poder de inovar de forma rápida e eficiente, e o potencial de aprimoramento contínuo sob grandes restrições de recursos. Em resposta a essas exigências, fortalecem-se os sistemas de gerenciamento de projetos, como forma de gerir os empreendimentos temporários, únicos e multifuncionais, que caracterizam o processo de implementação de estratégias, inovação, adaptação e aprimoramento.

As ações de implementação da estratégia sempre podem ser traduzidas em projetos e administradas como tal, com prazo, escopo, produtos e qualidade definidos. A figura a seguir ilustra a transformação de oportunidades organizacionais em ações estratégicas e sua implementação em projetos:

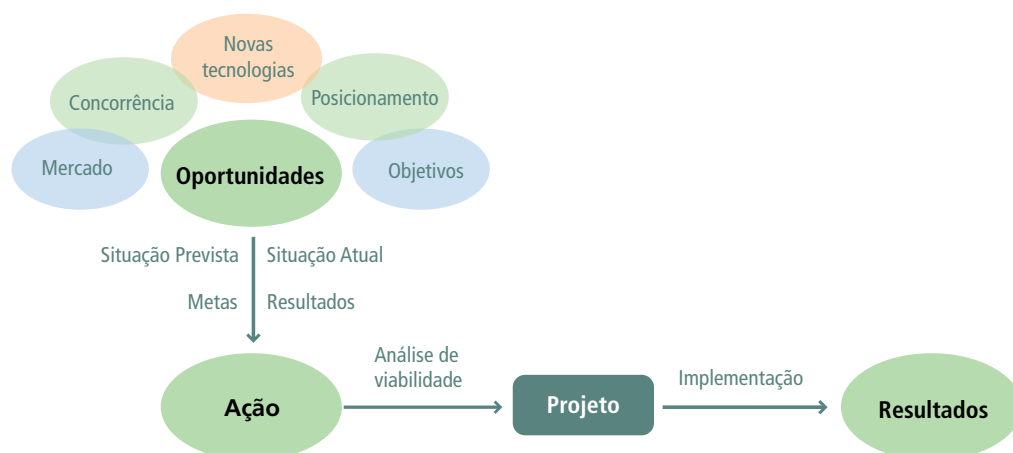


Figura 1 – Transformação de oportunidades em projetos

O projeto para implementação de uma ou mais estratégias organizacionais tem sempre o objetivo de levar a empresa de um determinado posicionamento presente para outro mais vantajoso no futuro. O ciclo de elaboração de estratégias, ação, análise de viabilidade, projeto e implementação é repetido para cada nova oportunidade de mudança organizacional, o que, se analisado como um todo, acarreta um aumento expressivo da complexidade do gerenciamento, já que envolve:

- Projetos em diferentes níveis de maturidade ou diferentes fases de evolução.
- Projetos que partem de vários ângulos de posicionamento da empresa: infra-estrutura, organização, tecnologia, etc.
- Projetos diferentes que disputam os mesmos recursos e que facilitam ou dificultam a implementação de outros, ou que contribuem, de maneira distinta, para os objetivos do negócio.

Esse aumento da complexidade e do alcance do gerenciamento de projetos leva a um controle mais formal e centralizado que permite à empresa atual transformar-se em uma organização do futuro de maneira orquestrada, ordenada, administrada e não caótica. Fica evidente que é necessário coordenar os diversos projetos de iniciativas estratégicas da empresa, de forma a tornar a ação mais próxima possível da intenção, obtendo, assim, os melhores resultados. Para isso, é necessário promover o alinhamento entre as iniciativas, bem como o alinhamento das iniciativas com a estratégia da empresa e garantir que o produto obtido esteja próximo ao esperado. O PMO – *Project Management Office* (ou escritório de gerenciamento de projetos) pode atuar como elemento de organização dessas iniciativas estratégicas organizacionais.

Além disso, é importante destacar que, como qualquer outro aspecto da administração, o gerenciamento de projetos precisa evoluir e se adaptar constantemente às necessidades cada vez mais dinâmicas das organizações. Para tanto, faz-se uso dos modelos de maturidade em gerenciamento de projetos.

Neste *Promon Business and Technology Review* serão discutidos todos os elementos do processo: desde a definição e histórico dos projetos e da disciplina de gerenciamento de projetos, até as funções do PMO, os modelos de maturidade e os demais aspectos críticos que devem ser considerados de maneira a garantir o sucesso na prática de gestão.



## Projetos: conceito e histórico

A humanidade executa projetos desde os primórdios da civilização. As caçadas organizadas por nossos ancestrais e a construção das grandes maravilhas do mundo, como as Pirâmides ou a Grande Muralha da China, podem ser consideradas como tal. Guardadas as devidas proporções em relação à época em que foram realizadas, essas obras podem ser comparadas a grandes projetos atuais como o Projeto Manhattan, que construiu a primeira bomba atômica, ou o Projeto Apollo, que permitiu ao homem chegar à Lua.

No entanto, os projetos não se restringem a empreendimentos grandiosos. Todos nós os executamos em nosso dia-a-dia: a construção de nossas casas, nossas viagens e, até mesmo, nossa própria vida são exemplos de projetos. Como podemos, então, defini-los?

O Project Management Institute – PMI®, uma das maiores organizações de profissionais de gerenciamento de projetos do mundo, propõe uma definição sintética e abrangente:

**Projeto é um empreendimento temporário realizado de forma progressiva para criar um produto ou serviço único.**

Por serem temporários, os projetos têm, obrigatoriamente, início e término definidos, diferenciando-se de operações contínuas. Essa característica não indica, necessariamente, que sejam curtos ou longos, mas apenas que são iniciados, evoluem e, por fim, são finalizados.

A Tabela 1 ilustra as diferenças entre um projeto e uma operação contínua.

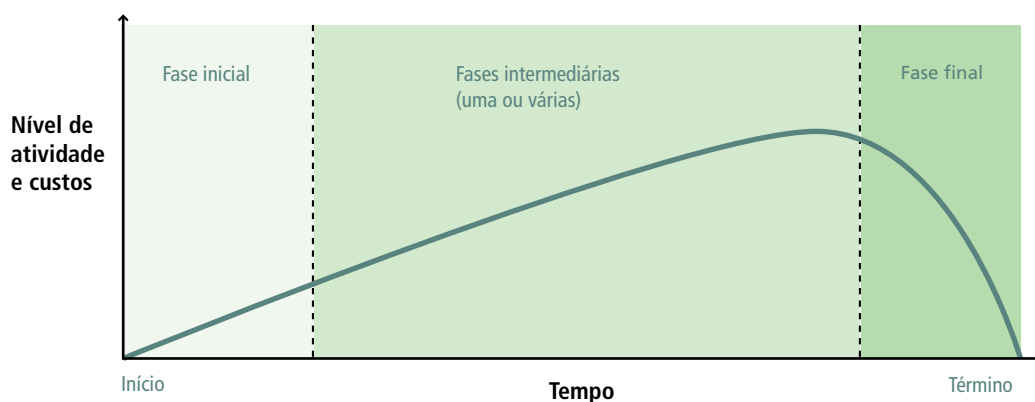
#### Diferenças entre projeto e operação

Projeto	Operação contínua
Temporário: tem um começo e um fim definidos.	Repetitiva: o mesmo processo é repetido várias vezes.
Produce um resultado ou produto único.	Objetiva produzir os mesmos resultados cada vez que o processo é executado.

A temporalidade e a elaboração progressiva dos projetos exigem a adoção de um ciclo de vida, que pode ser definido como o espaço finito de tempo no qual as atividades dos projetos estão circunscritas. A palavra ciclo pressupõe a existência de uma série de atividades realizadas em ordem lógica (exemplo: nascimento, crescimento, maturação, declínio, fim).

O ciclo de vida é, geralmente, dividido em fases e possui as seguintes características gerais, de acordo com o PMI®:

- O nível de atividade, quantidade de pessoas envolvidas e os custos são baixos no início, aumentam gradativamente durante a execução e caem rapidamente quando o projeto se aproxima do final. Esse padrão é ilustrado na Figura 2 abaixo.
- A previsibilidade do projeto é relativamente baixa no início e cresce com o desenrolar das atividades e o equacionamento dos riscos, considerando que os riscos e incertezas são altos no início e diminuem, gradativamente, quando os resultados se tornam mais palpáveis e as idiossincrasias conhecidas.
- O produto ou resultado final do projeto pode ser mudado mais facilmente no início. As mudanças vão ficando cada vez mais difíceis e custosas conforme o projeto avança, já que o resultado é construído progressivamente. Assim, mudanças no final do projeto muitas vezes implicam grande retrabalho e aumento de custos e prazos.



**Figura 2 – Ciclo de vida genérico**

Fonte: Adaptado do PMI®, 2004, p. 21



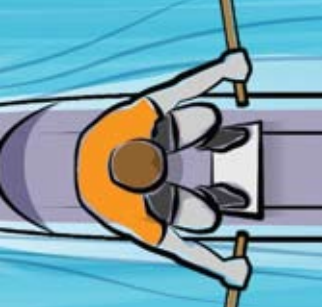
## Sucesso e fracasso de projetos

Como foi dito, um projeto pode ser considerado um empreendimento temporário, que possui um ciclo de vida e objetivos definidos. No entanto, será que o sucesso do projeto é medido somente em relação a esses objetivos? Será que para que se tenha sucesso basta atingir as metas? Esta seção tem por objetivo definir o termo “sucesso” (e, conseqüentemente o fracasso, entendido como o “não-sucesso”) no contexto de um projeto.

No princípio da gestão de projetos, o sucesso era medido apenas em termos técnicos, ou seja, o produto era avaliado como adequado ou inadequado. Contudo, à medida que as empresas começaram a entender cada vez mais os processos do gerenciamento, a definição de sucesso se alterou para englobar o cumprimento dos prazos e os custos estimados. Além disso, a qualidade do produto passou a ser definida pelo cliente e não mais pelo fornecedor. No entanto, nem mesmo essa definição mais abrangente pode ser considerada completa.

Atualmente, a definição mais adequada é aquela que enuncia que um projeto pode ser considerado como um sucesso se foi realizado dentro do prazo, orçamento e nível de qualidade desejado e atendeu às expectativas do cliente e principais interessados (*stakeholders*), incluindo a equipe do projeto, órgãos reguladores e ambientais.

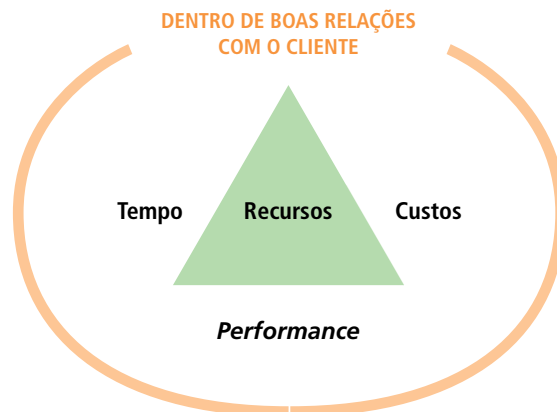
## Gerenciamento de projetos



Os projetos modernos envolvem grande complexidade técnica e requerem alta diversidade de habilidades, além de um ambiente cada vez mais restritivo e exigente em termos de recursos. Para lidar com essa nova e complexa natureza das atividades e com a incerteza inerente a essa complexidade, novas formas de gestão se desenvolveram. A moderna administração ou gestão de projetos é uma delas.

Considerada uma área distinta da prática gerencial, o gerenciamento de projetos é relativamente novo e seus métodos não eram conhecidos, até pouco tempo, por grande parte do nível gerencial das organizações. Seu início data da década de 1950, com os militares americanos, mas somente no final da década de 1980 é que começou a se espalhar em grande escala fora da esfera militar. Entretanto, existiram também iniciativas pioneiras de algumas empresas, especialmente as que têm na execução de projetos sua atividade principal.

Para Harold Kerzner, um dos grandes autores da disciplina, gerenciamento de projetos é planejamento, organização, direção e controle de recursos organizacionais num dado empreendimento, levando-se em conta tempo, custo e desempenho estimados. Caso o projeto esteja sendo executado com o acompanhamento de um cliente externo, também deve ser considerada a preocupação em manter boas relações com o cliente e atendê-lo. A Figura 3 representa de forma iconográfica essa visão do autor.



**Figura 3 – Conceito de gerenciamento de projetos**

Fonte: Adaptado de Harold Kerzner, 1992, p. 5



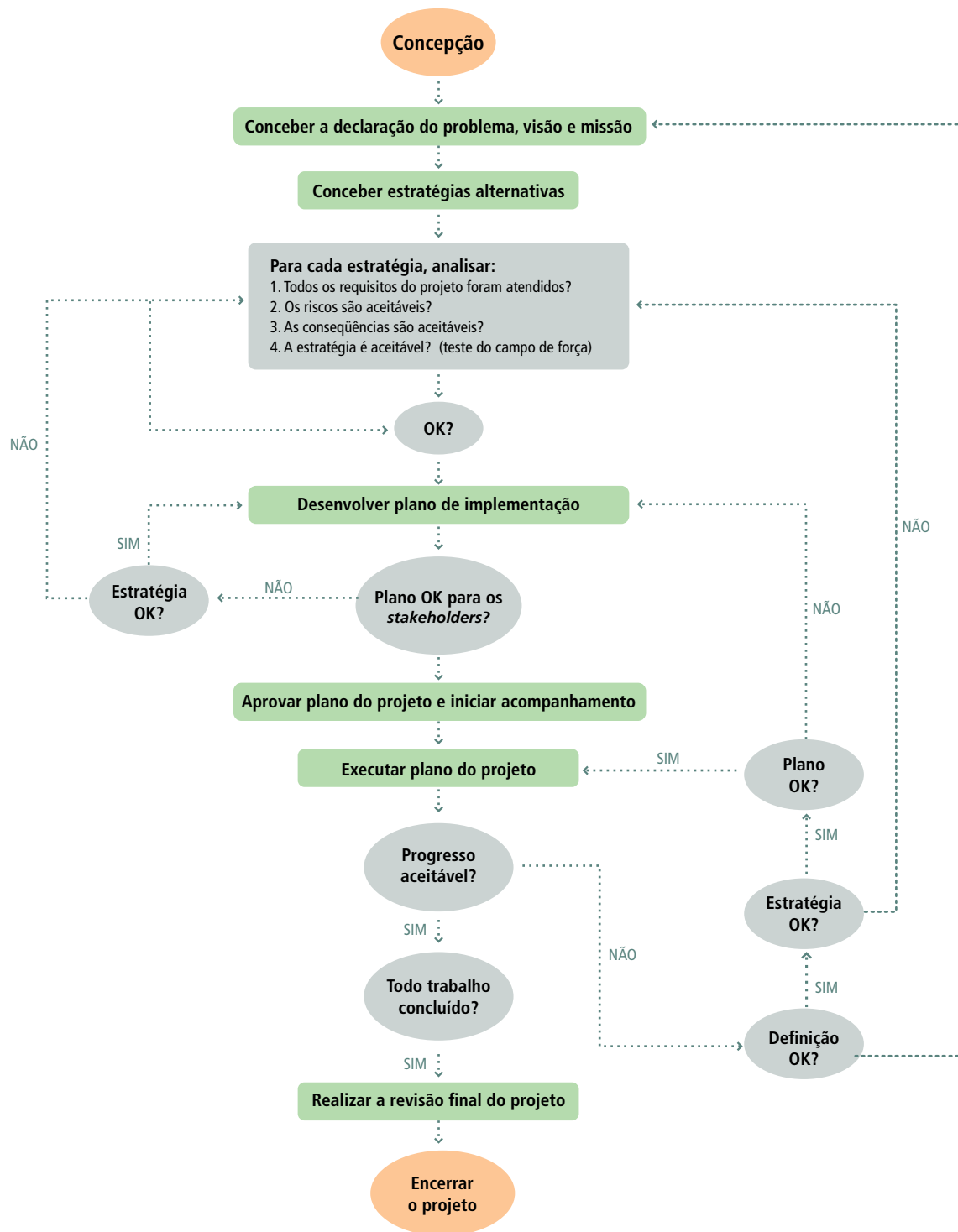
O Project Management Institute – PMI® apresenta uma definição de gerenciamento de projetos mais preocupada com sua aplicação prática. Tal definição está relacionada com a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas nas atividades a serem realizadas para atender às necessidades e expectativas, de forma a buscar o equilíbrio entre as demandas concorrentes de escopo, prazo, custo, riscos, qualidade e outras áreas de conhecimento aplicáveis. É importante ressaltar que a gestão de projetos também está baseada em muitos dos princípios da administração geral, envolvendo, assim, negociação, solução de problemas, política, comunicação, liderança e estudos de estrutura organizacional.

Uma gestão de projetos bem-sucedida exige planejamento e coordenação extensivos. O fluxo de trabalho e a coordenação devem ser administrados horizontalmente, e não verticalmente, como ocorre na gerência tradicional. Na administração vertical, os trabalhadores são organizados em cadeias de comando de cima para baixo. Por isso, têm poucas oportunidades de interagir com outras áreas funcionais. Na gerência de projetos o trabalho é organizado ao longo dos vários grupos funcionais que trabalham em interação permanente, como um “time de projeto”. Tal organização permite uma melhoria na coordenação e comunicação entre os subordinados e seus gerentes. O fluxo horizontal de trabalho acarreta produtividade, eficiência e eficácia. As empresas que conseguiram se especializar em fluxo horizontal de trabalho são, geralmente, mais lucrativas que aquelas que continuam a utilizar exclusivamente o fluxo vertical.

Além do aspecto organizacional, é importante salientar o papel dos processos. No passado, o foco da gestão de projetos estava em alocar pessoal competente para assegurar o sucesso. Apesar dessa abordagem ser necessária, o pensamento atual diz que procedimentos, processos, políticas e ferramentas mais formalizadas são vitais para o planejamento e gerenciamento. As soluções para problemas impostos por demandas que mudam rapidamente e por tecnologias complexas precisam ser, de alguma forma, complexas ou adaptáveis às novas condições. Como resposta às demandas, surgiram novas formas de gerenciamento que adotaram o modelo sistêmico ou por processo.

Entre as abordagens, umas das mais difundidas, principalmente nas Américas e na Ásia, é, novamente, a do Project Management Institute – PMI®, que considera que a gestão de projetos é realizada por meio de um conjunto de processos definidos como uma série de ações para obtenção dos resultados desejados. Esses processos podem ser organizados em cinco grupos com um ou mais subprocessos.

No entanto, a visão do PMI® não é única: Lewis, por exemplo (2000, p. 26), propõe um processo denominado *The Lewis Method of Project Management*, ilustrado na Figura 4.

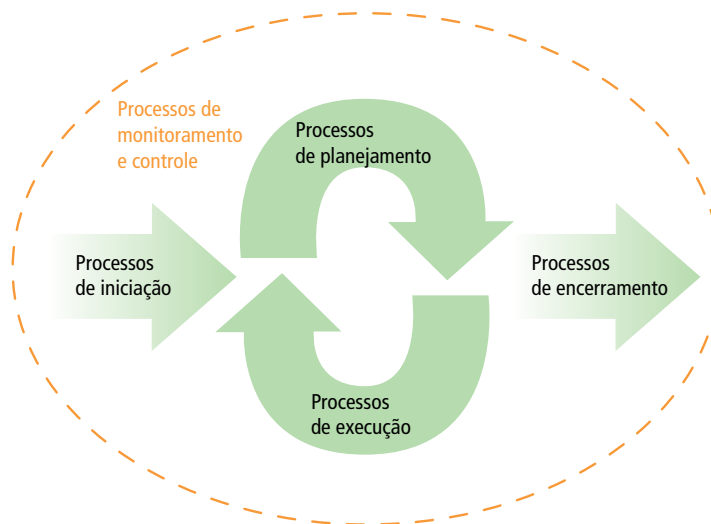


**Figura 4 – The Lewis Method of Project Management**

Fonte: Adaptado de Lewis, 2000, p. 26

Pode-se citar também a metodologia britânica Prince2 (*Projects in Controlled Environment*), o modelo da APM (Association of Project Managers) e o de Harold Kerzner, entre outros.

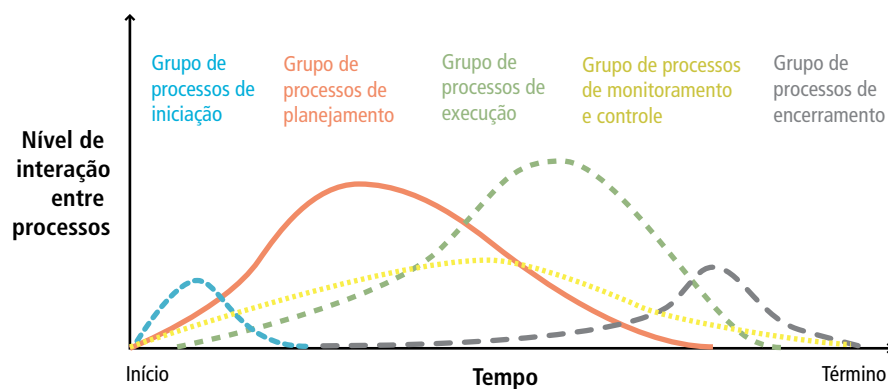
Aprofundando-se na metodologia do PMI®, este modelo considera que o gerenciamento de projetos é realizado pela execução de processos que podem ser agrupados em iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento, distribuídos em nove áreas de conhecimento. Esses processos são executados de forma inter-relacionada, conforme ilustrado na Figura 5.



**Figura 5 – Relacionamento entre os grupos de processos**

Fonte: Adaptado do PMI®, 2004, p. 40

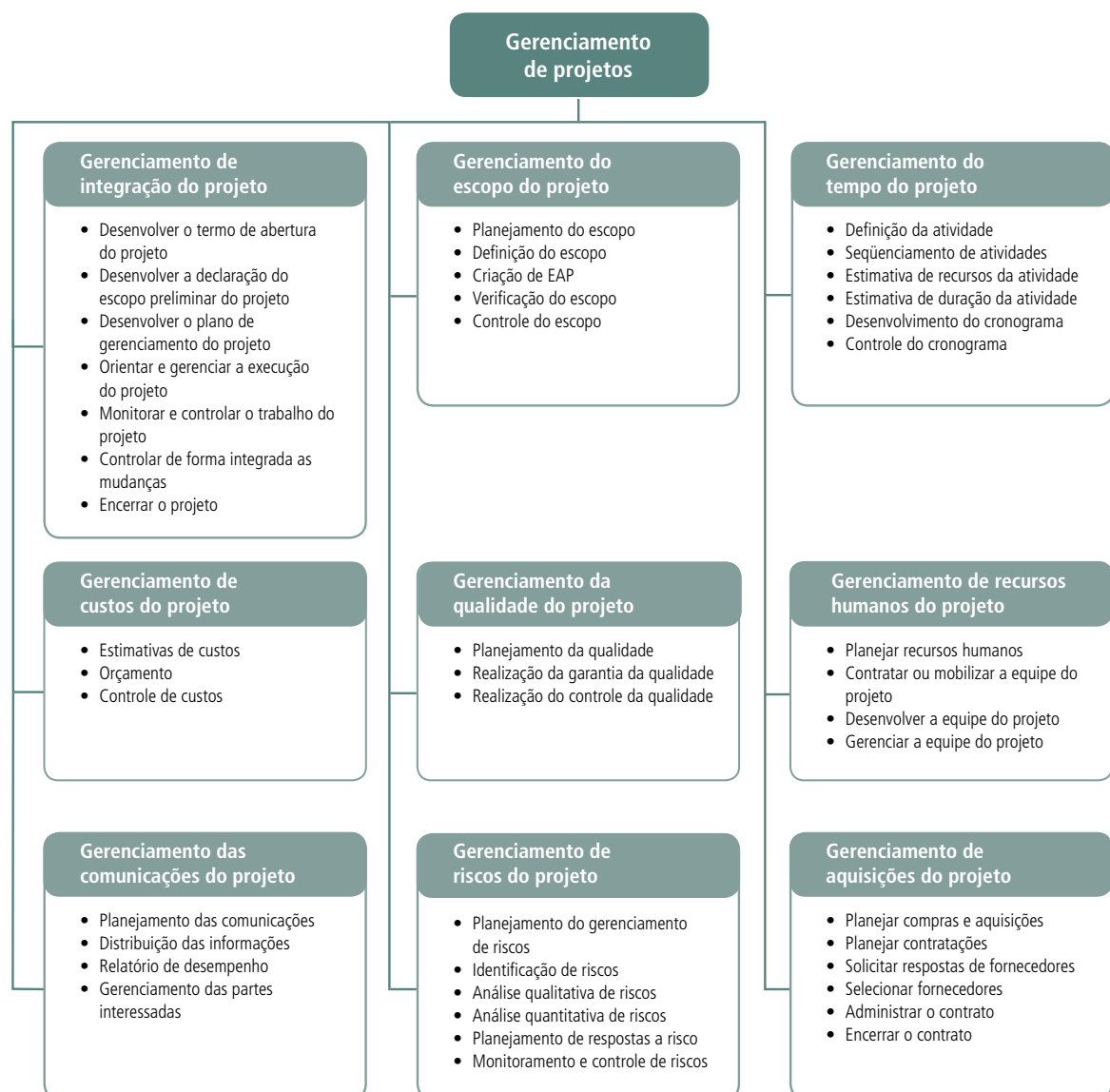
No início dos projetos, são os processos de iniciação que consomem a maioria dos recursos. Com o decorrer do tempo, os processos de planejamento, seguidos dos processos de execução e, finalmente, dos processos de encerramento, passam a consumir mais recursos. Os processos de monitoramento e controle têm uma atuação uniforme durante todo o ciclo de vida do projeto.



**Figura 6 – Nível de interação dos processos ao longo do tempo**

Fonte: Adaptado do PMI®, 2004, p. 68

Além das interações entre seus grupos, os processos de gerenciamento de projetos se desdobram em várias áreas de conhecimento interligadas e interdependentes. Essas áreas são dedicadas a aspectos particulares como, por exemplo, as gestões de custos, tempo e qualidade. Cada uma das áreas possui um plano e sua execução é controlada para que atinja os objetivos. Por terem planos separados, é importante que exista uma gestão específica para coordenar o trabalho: a gestão de integração. A Figura 7 ilustra, de forma não completa e exaustiva, as áreas de conhecimento preconizadas pelo PMI®.



**Figura 7 – Processos de gerenciamento de projetos**

Fonte: PMI®, 2004, p. 11

## Escritório de gerenciamento de projetos

Da mesma forma que o conceito de projeto, o conceito de Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) ou *Project Management Office* (PMO) admite muitas definições, mas sem muita variação conceitual. Pode-se definir o PMO como sendo a entidade organizacional formalmente estabelecida responsável por:

- Definir, uniformizar e defender padrões, processos, métricas e ferramentas.
- Oferecer serviços de gerenciamento, treinamento e documentação.
- Garantir o alinhamento das iniciativas à estratégia organizacional e confeccionar relatórios de progresso e acompanhamento.

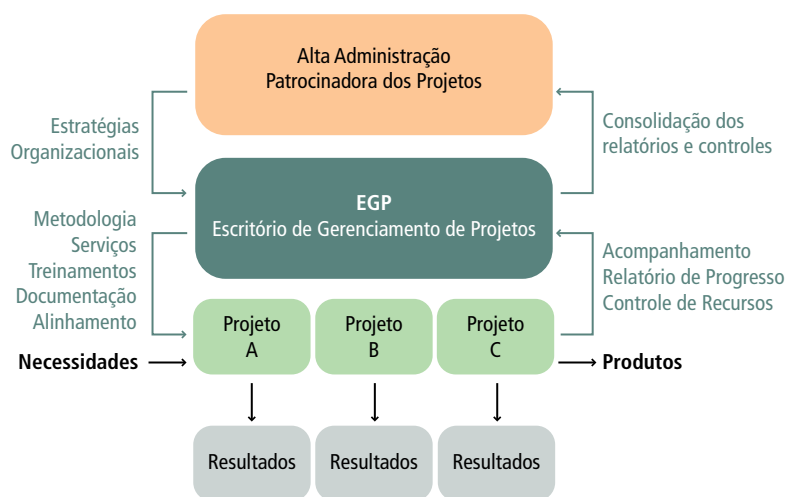


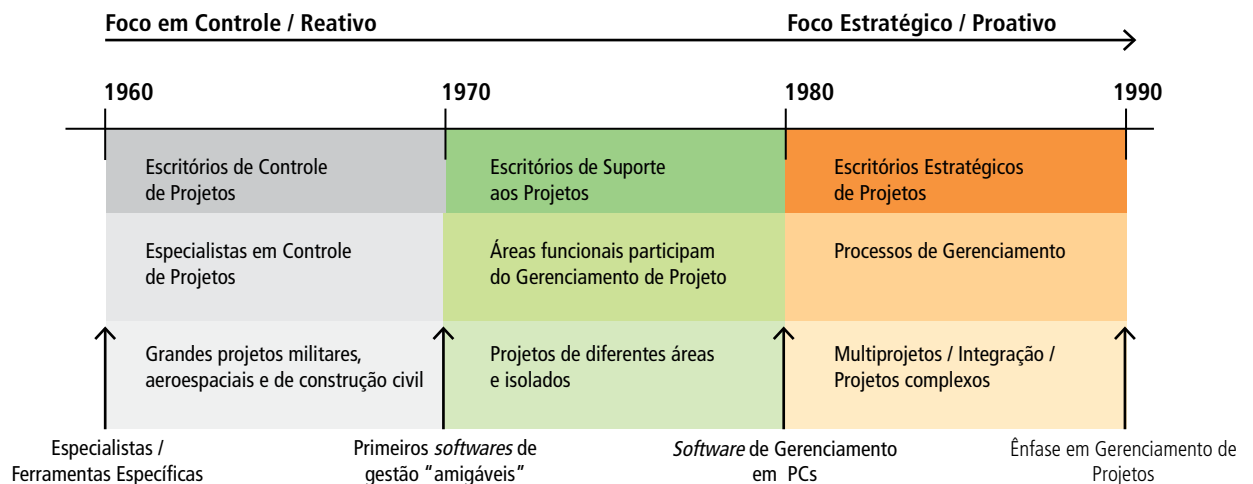
Figura 8 – Representação do Escritório de Projetos

## Evolução

O PMO pode ser encontrado como entidade relativamente bem definida desde meados da década de 1960, nos grandes projetos militares, aeroespaciais e de construção civil. Esses escritórios foram denominados Escritórios de Controle de Projetos, pois os especialistas da época tinham apenas funções de controle e de ações corretivas: o foco era apenas a detecção e a correção de problemas.

Do final da década de 1970 até meados da década de 1980, com o surgimento dos primeiros *softwares* de gestão “amigáveis”, o escritório mudou para expandir sua cobertura inicial para outros projetos de áreas diferentes, mas ainda isolados. Para isso, membros das áreas funcionais, não especialistas em projetos, foram alocados nos escritórios que assumiram a função de suporte aos projetos.

No final da década de 1980 e meados da década de 1990, as ferramentas de gestão e todas as demais ferramentas computacionais sofreram uma verdadeira revolução, facilitando o trabalho de controle e suporte dos escritórios de projetos. Com isso, o foco de atuação dos escritórios foi mudando, gradativamente, de projetos relativamente simples e isolados para um ambiente de multiprojetos e projetos complexos, de funções de controle e suporte para um gerenciamento global e alinhado com as estratégias organizacionais. A Figura 9 ilustra essa evolução:



**Figura 9 – Evolução histórica dos escritórios de projeto**

## Modelos, funções e composição interna

Os PMOs podem ser divididos em três tipos principais:

Nível 1 – Escritório de Controle de Projetos

Nível 2 – Escritório de Suporte aos Projetos

Nível 3 – Escritório Estratégico de Projetos

Apesar da divisão de modelos, diferentes tipos de escritórios podem ser utilizados ao mesmo tempo em áreas distintas da organização ou mesmo dentro da mesma área. Esses modelos podem também se misturar, fazendo com que as fronteiras entre eles sejam muito tênues.

### Nível 1 – Escritório de Controle de Projetos

Um PMO de nível 1 é responsável pela emissão de relatórios e pelo acompanhamento de indicadores previamente estabelecidos, sem influenciar a forma como os projetos são conduzidos. As funções de um PMO neste nível são:

- Emitir relatórios de progresso, custos, orçamento, *performance* e riscos.
- Manter uma base de dados de ações históricas e lições aprendidas.
- Monitorar os resultados dos projetos.

Em síntese, um escritório desse nível trabalha controlando as atividades do dia-a-dia dos projetos, para ajudar os gestores a assegurar a realização das metas, resultados e orçamento planejados.

## **Nível 2 – Escritório de Suporte aos Projetos**

Um PMO de nível 2 geralmente controla projetos grandes ou um número expressivo de projetos pequenos e médios. É responsável por:

- Todas as funções de um PMO de nível 1.
- Fornecer treinamento em gerenciamento de projetos.
- Estabelecer e verificar o cumprimento de padrões e métricas.
- Possibilitar o alinhamento dos projetos às estratégias organizacionais.
- Controlar e armazenar as lições aprendidas e os relatórios gerados.
- Definir, implementar e controlar mecanismos de controle de mudanças.
- Assumir o papel de mentor para projetos com problemas.

Assim, basicamente, um PMO de nível 2 difere de um de nível 1 principalmente pelo poder de influenciar no andamento dos projetos por meio de mentoração e definição de metodologias, técnicas, métricas e ferramentas a serem utilizadas.

## **Nível 3 – Escritório Estratégico de Projetos**

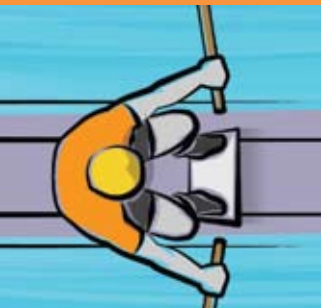
Um Escritório Estratégico de Projetos opera no nível corporativo, coordenando e definindo políticas para todos os projetos dentro da organização, gerenciando o portfólio corporativo e prestando auxílio aos escritórios de nível 1 e 2, se existirem. Neste nível, um PMO geralmente é considerado um centro de excelência em gerenciamento de projetos, guiando e ajudando o nível gerencial das organizações e demais membros dos times a alcançarem seus resultados de maneira mais eficiente (Bridges & Crawford, 2000). Neste nível de PMO, as funções principais são:

- Todas as funções do PMO de nível 2.
- Padronização do gerenciamento de projetos.
- Identificação, priorização e seleção de projetos.
- Gerenciamento corporativo de recursos.
- Implantação e manutenção de um sistema de informações.
- Alinhamento dos projetos à estratégia corporativa.
- Desenvolvimento profissional dos integrantes do PMO.

A principal diferença entre os níveis 2 e 3 dos Escritórios de Gerenciamento de Projetos é o caráter corporativo do segundo em relação ao caráter departamental do primeiro. Muitos escritórios são considerados modelos híbridos em relação aos níveis apresentados. O importante dessa divisão é observar que não se deve definir um PMO de nível 3 e ocupá-lo exclusivamente com tarefas operacionais de projetos, ou definir um PMO de nível 1 e ocupá-lo com tarefas estratégicas.

Uma das funções do PMO é ser o guardião da metodologia do gerenciamento de projetos da empresa e o responsável por sua contínua evolução. Para tanto, o escritório faz uso de um modelo de maturidade em gerenciamento de projetos.

## Maturidade em gerenciamento de projetos



O conceito de maturidade foi inicialmente estabelecido pelo psicólogo Argyris (1968). Segundo o autor, para que os indivíduos se transformem em pessoas maduras, são necessárias mudanças graduais ao longo do tempo, conforme o indivíduo vai adquirindo competências. A maturidade precisa ser conquistada através do planejamento e de ações tomadas para a aquisição dessas competências.

Analogamente, uma empresa imatura caracteriza-se pela improvisação de seus processos, não estabelecendo, portanto, as conexões devidas entre as diversas áreas de conhecimento. Em contrapartida, as organizações maduras têm habilidade para a execução de seus processos de forma previsível e padronizada.

Os modelos de maturidade em gerenciamento de projetos surgiram para medir e melhorar a habilidade da empresa em executar seus processos de gerenciamento de projetos. Entre os principais modelos encontrados, listam-se:

**Proposta da ESI International (*Project Framework*):** segundo esse modelo, as organizações que desejam melhorar seu desempenho técnico e de negócio devem examinar e analisar as características de desempenho de três componentes: pessoas, processos e tecnologia. O modelo propõe cinco níveis de maturidade:

- *Ad hoc*: os processos não são definidos ou executados e o desempenho é inconsistente.
- Consistência: processos básicos estabelecidos. Papéis e responsabilidades bem definidos. É possível repetir os processos.
- Integração: processos de gerenciamento de projetos desenhados sob medida e integrados às rotinas funcionais organizacionais, visando à busca de vantagem competitiva.
- Compreensão: projetos alinhados aos planos estratégicos, gerenciamento de portfólio executado ativamente no nível executivo.
- Otimização: o gerenciamento de projetos é operado de forma rotineira, atingindo, invariavelmente, os objetivos e buscando alinhamento estratégico.

**Modelo de Kerzner:** desenvolvido com base no PMBOK®, realiza a avaliação da maturidade organizacional por meio de 183 questões de múltipla escolha. Propõe cinco níveis de maturidade:

- Nível 1 – Linguagem comum: a organização reconhece a importância do GP e a necessidade de possuir uma base de conhecimento.
- Nível 2 – Processos comuns: a organização reconhece que processos comuns precisam ser definidos e desenvolvidos de forma que o sucesso de um projeto possa ser replicado nos demais.
- Nível 3 – Metodologia única: a organização reconhece os efeitos sinérgicos gerados pela combinação de todas as metodologias corporativas em uma única.
- Nível 4 – *Benchmarking*: reconhece que a melhoria nos processos é necessária para manter a vantagem competitiva. O *benchmarking* é realizado de forma contínua.
- Nível 5 – Melhoria contínua: inclui o arquivo de lições aprendidas, a transferência de conhecimento, o programa de mentoriação através do PMO e o planejamento estratégico em gerenciamento de projetos.

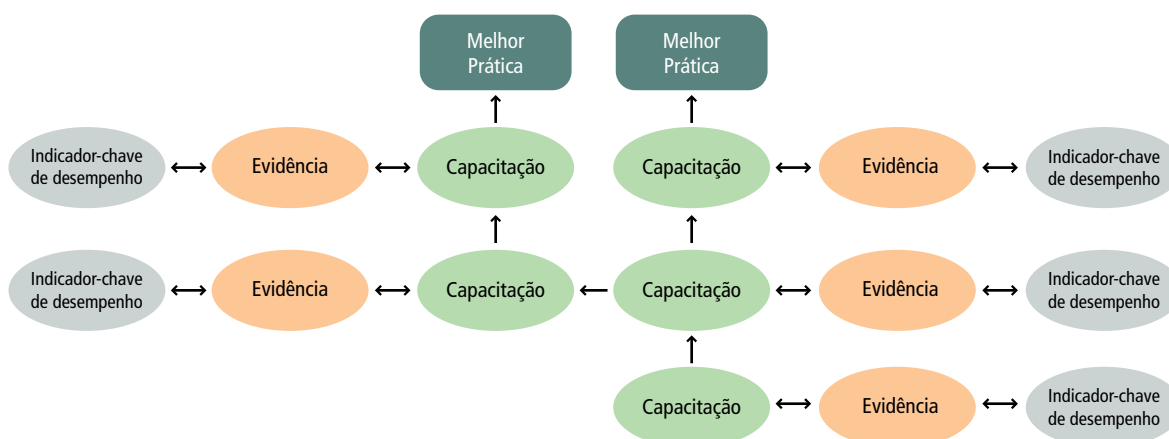


**Modelo OPM3®:** o Project Management Institute analisou os dois modelos anteriores, além de outros, para elaborar o *Organizational Project Management Maturity Model* – OPM3®. De acordo com o modelo, o gerenciamento de projetos na organização envolve a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas sistemáticas para gerenciar projetos, programas e portfólio para atingir os objetivos organizacionais. Assim, a maturidade na gestão de projetos é considerada como o grau em que uma organização adota este conceito. Esse grau é medido pela existência de um conjunto padronizado de melhores práticas.

De acordo com o OPM3®, uma melhor prática é definida como uma forma ótima reconhecida pela indústria para atingir determinada meta ou objetivo. As melhores práticas preconizadas pelo modelo foram obtidas a partir de *brainstorming* entre profissionais escolhidos no mundo todo e foram organizadas por domínio (projeto, programa ou portfólio) e nível de maturidade (padronização, mensuração, controle e melhoria).

Cada melhor prática é dependente de duas ou mais capacitações, definidas como competências específicas que permitem a execução de processos de gerenciamento de projetos. Trata-se de passos incrementais, associados às melhores práticas. A existência de uma capacitação é demonstrada pela existência de uma ou mais evidências, que são resultados tangíveis ou intangíveis da aplicação de uma capacitação. Cada capacitação pode ter múltiplas evidências, monitoradas por indicadores-chave de desempenho. Um indicador-chave de desempenho é o critério pelo qual uma organização pode determinar de maneira objetiva a existência de uma evidência associada a uma capacitação.

Além da relação entre melhor prática, capacitação, evidência e indicador-chave de desempenho, o modelo prevê também a existência de relações de dependência entre capacitações, que se reflete em dependência entre melhores práticas. A capacidade hipotética de análise de *stakeholders*, por exemplo, pode depender também da capacidade de sua identificação. Esse conceito de dependências é uma característica única do modelo OPM3®, se comparado com os demais modelos de maturidade expostos. Os relacionamentos podem ser observados na figura 10.



**Figura 10 – Relacionamento entre melhores práticas, capacitações, evidências e indicadores**

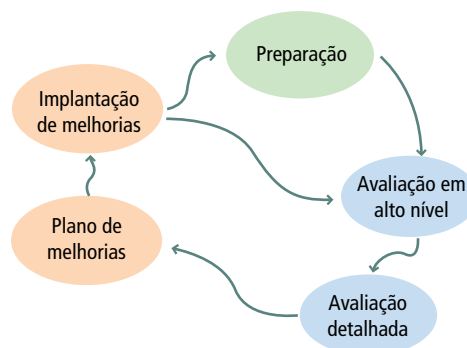
Fonte: Adaptado do Modelo OPM3®

A empresa consegue aumentar sua maturidade por meio da aquisição de competências que levam a uma melhor prática. Tais competências são comprovadas por evidências medidas por indicadores-chave de desempenho. As dependências entre as capacitações restringem – mas não definem – o caminho a ser seguido na implementação. Segundo o modelo em questão, não é conceitualmente possível a obtenção de qualquer capacitação sem que suas antecessoras tenham sido adquiridas. Por outro lado, a partir da lista de capacitações sem predecessoras a obter, a empresa pode e deve definir, a partir de seus interesses estratégicos, a seqüência de capacidades a serem implantadas.

As melhores práticas decorrentes da obtenção das capacitações são categorizadas em domínios (projeto, programa e portfólio) e estágios de maturidade dos processos a elas associados (padronização, mensuração, controle e melhoria). A seqüência em cada categoria deve ser respeitada no processo de melhoria da maturidade: uma capacitação referente ao domínio do programa não pode ser implantada se a respectiva melhor prática referente a projeto não tiver sido adquirida; da mesma forma que uma capacitação de controle depende da implantação da respectiva capacitação de padronização e mensuração.

O ciclo de implantação previsto pelo OPM3®, descrito na Figura 11, prescreve os seguintes passos:

- Preparação para a avaliação: conhecimento dos fundamentos do modelo: diretórios de melhores práticas, capacitações, etc.
- Avaliação, realizada em dois níveis:
  - Alto nível, em que são selecionadas as melhores práticas, considerando suas precedências e seu interesse estratégico.
  - Nível detalhado, realizada por meio da análise crítica detalhada das melhores práticas que a empresa, aparentemente, possui ou não, checando as capacitações, evidências e indicadores-chave de desempenho.
- Plano de melhorias: definição de prioridades de implantação, áreas responsáveis e prazos, considerando-se a realidade dos recursos disponíveis, os interesses estratégicos e a relação benefício/custo de cada capacitação e sua respectiva melhor prática.
- Implantação das melhorias.
- Repetição do processo: o modelo prevê uma nova avaliação de alto nível. Como será visto a seguir, de acordo com as lições aprendidas, chegou-se à conclusão de que a repetição do processo se dá por meio de uma nova preparação, na qual tais lições são levadas em consideração, devendo ser feita uma nova rodada de entendimento do modelo.



**Figura 11 – Fases do OPM3®**

Adaptado de OPM3®, 2004, p. 36



## Sistema Promon de Gerenciamento

Até o momento, foram discutidos e apresentados os principais conceitos consolidados na literatura de gerenciamento de projetos. Contudo, este documento não ficaria completo sem uma discussão pragmática, baseada na experiência da Promon, sobre como aplicar todos esses conceitos na prática.

Fundada em 1960, a Promon acumula desde então quase cinco décadas de experiência na prestação de serviços profissionais e integração de soluções completas para seus clientes, utilizando o Gerenciamento de Projetos como competência-chave. Ao longo de sua vasta experiência, consolidou um sistema próprio de gestão denominado **Sistema Promon de Gerenciamento (SPG)**, que considera as dimensões básicas **gente, processos e ferramentas** numa arquitetura voltada para a melhoria contínua. Dessa forma, as práticas de gerenciamento de projetos vêm sendo sistematicamente aprimoradas por meio do registro do conhecimento, disseminação do aprendizado organizacional e adoção de melhorias de forma contínua.

O Sistema Promon de Gerenciamento pode ser compreendido como um conjunto de políticas, práticas e procedimentos direcionados ao planejamento, organização, execução, controle e melhoria contínua das atividades de gerenciamento de projetos da empresa. É composto por processos e funções de controle relacionados, que são consolidados e combinados de forma a compor um todo funcional e unificado. Adicionalmente, baseia-se num conjunto de processos e práticas que buscam reconhecer *benchmarks* internacionais, padrões corporativos e níveis constantes de adaptação.

O SPG reconhece a especificidade de cada projeto em termos de porte, escopo, restrições, premissas, ferramentas, consórcios, entre outros aspectos, de maneira que o gerente do projeto, em conjunto com sua equipe de colaboradores, é responsável por determinar os processos aplicáveis às necessidades de condução de seu projeto. Nesse contexto, o sistema representa uma metodologia sólida e referencial, adaptável às necessidades específicas de cada projeto e à evolução natural do conhecimento.

A seguir detalhamos cada uma de suas dimensões.



## Dimensão Gente

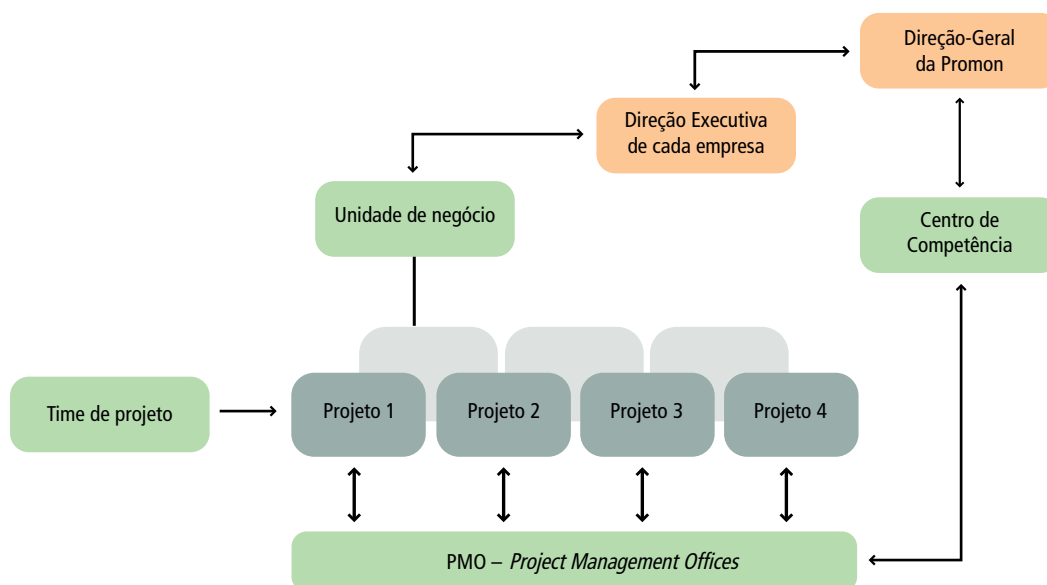
Esta é a dimensão mais dinâmica e desafiadora, uma vez que são as pessoas que utilizam os processos e as ferramentas para realizar seu trabalho e gerar os resultados esperados. É preciso, portanto, garantir a adequada organização e capacitação da empresa e de seus profissionais na competência de gerenciamento de projetos.

Organizacionalmente, o SPG conta com o suporte do Centro de Competência de Gerenciamento de Projetos (CCGE), que tem como principais responsabilidades elaborar e manter as políticas e práticas que visam desenvolver e preservar toda a competência de projetos na Organização, a biblioteca básica de processos de trabalho, métricas e modelos para os eventos de controle e a biblioteca de melhores práticas.

O CCGE é subordinado à Direção-Geral, com o suporte dos coordenadores de disciplina, do PMO (*Project Management Office*) e das comunidades de prática. Pelo fato de ser a Promon uma organização essencialmente voltada para projetos e com estruturas de produção configuráveis, os centros de competência com seus PMOs e disciplinas têm papel relevante na gestão do capital intelectual.

Ao PMO são atribuídas as responsabilidades de promover a efetiva aplicação do SPG e de garantir a execução dos eventos de controle relativos aos diversos projetos sob seu domínio, em suas diferentes fases.

Na Promon, a prática do trabalho em time é responsável, em grande parte, pelo sucesso das soluções oferecidas aos clientes e pelos resultados obtidos. Seus integrantes são estimulados a assumirem responsabilidades e tomarem iniciativas, com liberdade para agir e decidir. Nos times, prevalece o exercício de uma liderança situacional, exercida por diversos integrantes da equipe, com base nas prioridades do momento e nas competências, conhecimentos e habilidades requeridas.



**Figura 12 – Organização para projetos**

A estruturação e coordenação das práticas de desenvolvimento profissional e capacitação na competência de gerenciamento de projetos cabe ao Centro de Competência, em consonância com os coordenadores de disciplina e com a Unidade de Relações Humanas. O Centro também apóia, sob demanda, as atividades de mentoraç o e contratação de pessoal qualificado. Cabe ao PMO o alinhamento e a identificação das competências e habilidades necessárias, de maneira a dispor de pessoas com o perfil adequado a cada uma das funções a serem desempenhadas.

O envolvimento de todos os profissionais com o Centro de Competência   promovido pelo estímulo da participa o em comunidades de práticas. As comunidades de práticas são estruturas sociais que desenvolvem respeito e confiança recíproca, por meio da participa o voluntária. As práticas são o conjunto de cenários, idéias, diretrizes, processos, ferramentas, informa o, estilos, linguagem, história e documentos. Dessa forma, as comunidades de práticas constituem estruturas informais que respondem pelo desenvolvimento do conhecimento, competências e inova o, e têm como objetivo a constru o do capital social no que se refere   captura, divulga o e reten o do conhecimento. Importante elemento de gestão do conhecimento da Promon, a comunidade de práticas de gerenciamento utiliza como ferramenta de comunica o entre seus integrantes um *blog* corporativo, que representa o espaço para divulga o de informa o, troca de idéias e registro de comentários dos leitores.



## Dimensão Processos

Na dimensão Processos, o SPG procura caracterizar a metodologia de trabalho e contempla um conjunto unificado e estruturado de documentos, composto pela Enciclopédia Promon (Políticas), Sistema Normativo (Procedimentos), Biblioteca de Processos de Gerenciamento de Projetos (Modelos, Cases, Inovações e Lições Aprendidas) e Registros de Eventos de Controle (análises críticas). Esse conjunto de documentos utiliza como referência os fundamentos do PMI® e processos-padrão de mercado adaptados às necessidades da empresa e de cada projeto, conforme ilustrado na Figura 13.

### Processo-Padrão de Mercado

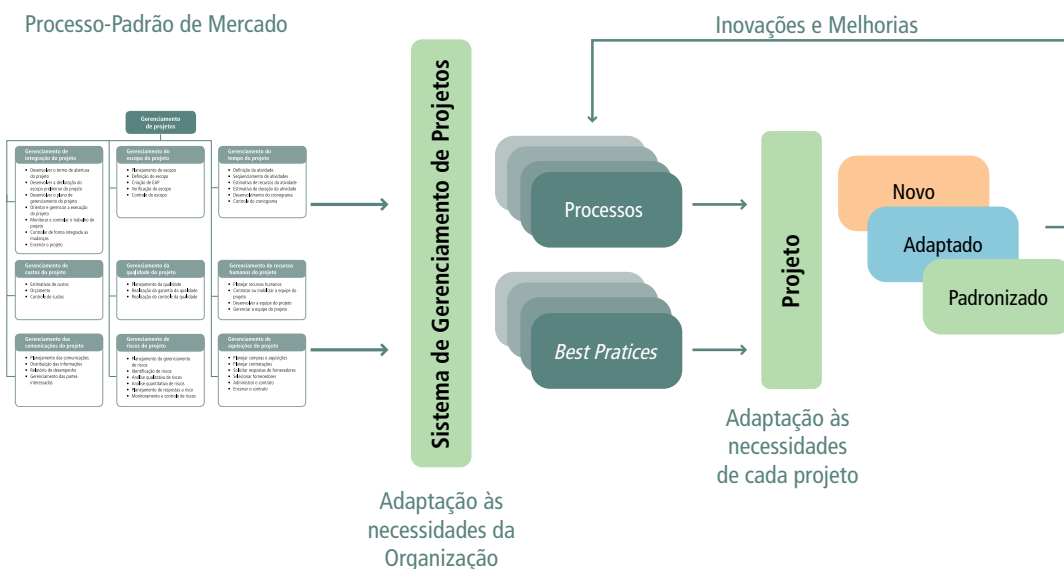


Figura 13 – Criação dos processos do Sistema Promon de Gerenciamento

Uma das características inovadoras do SPG e um de seus mais importantes pilares de sustentação são os Eventos de Controle, instrumentos de verificação que buscam garantir a implementação dos diversos processos de gerenciamento no dia-a-dia dos projetos. São normalmente sintetizados em reuniões de trabalho e de tomada de decisão quanto à condução das ações previstas no planejamento de cada projeto, em função dos resultados apresentados até esse evento e da avaliação do alinhamento das práticas de gerenciamento aplicadas pelo projeto em relação às preconizadas pelo SPG. Adicionalmente, são acompanhados indicadores de desempenho de cada projeto, os denominados Índices de Conformidade de Projetos (ICP), os quais são consolidados pelo PMO, possibilitando a identificação de áreas de conhecimento que apresentam desempenho crítico de maneira sistêmica.

Periodicamente são conduzidas pelo PMO reuniões de análise crítica dos eventos de controle dos projetos, como forma de garantir a aderência aos processos estabelecidos, promover a melhoria contínua dos processos de gerenciamento, alinhar os profissionais nos processos e procedimentos e agir proativamente em possíveis desvios relevantes. Nessas análises são apontados os desvios e são feitas as recomendações.

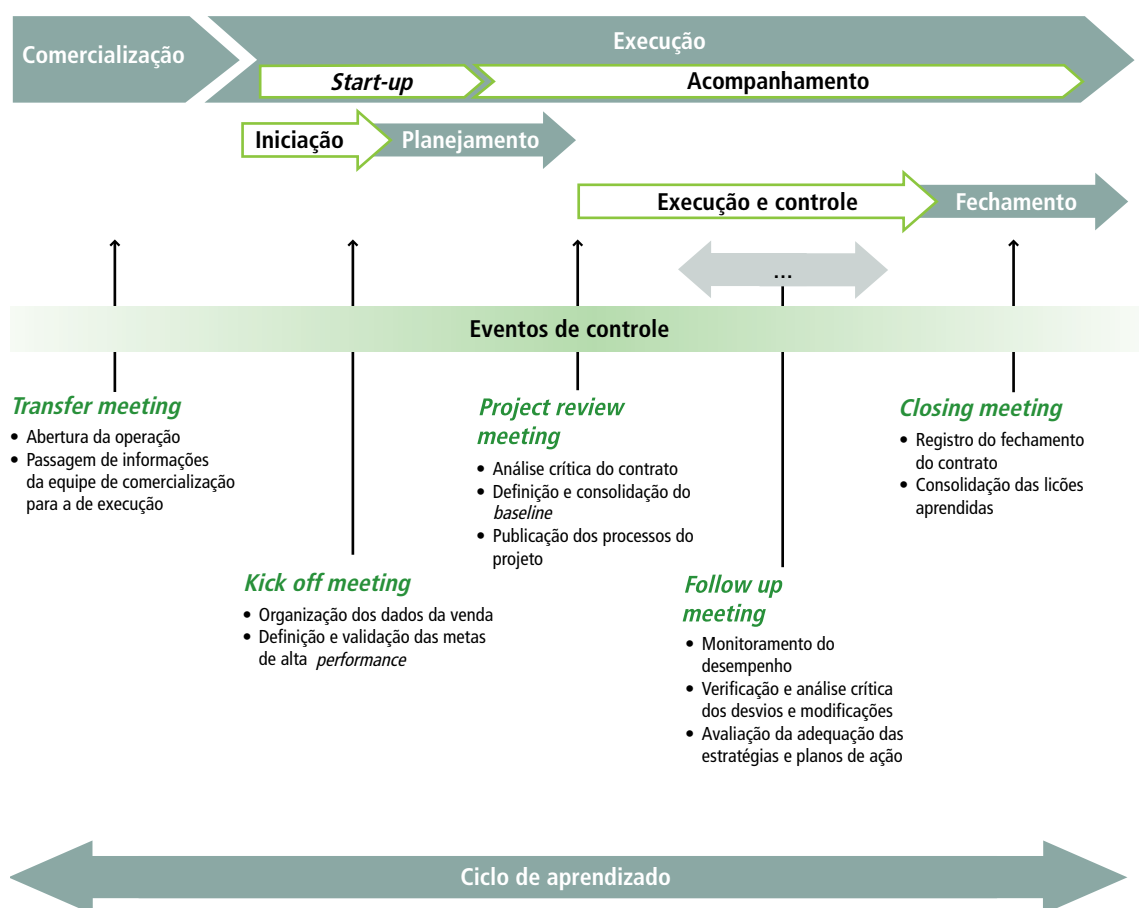


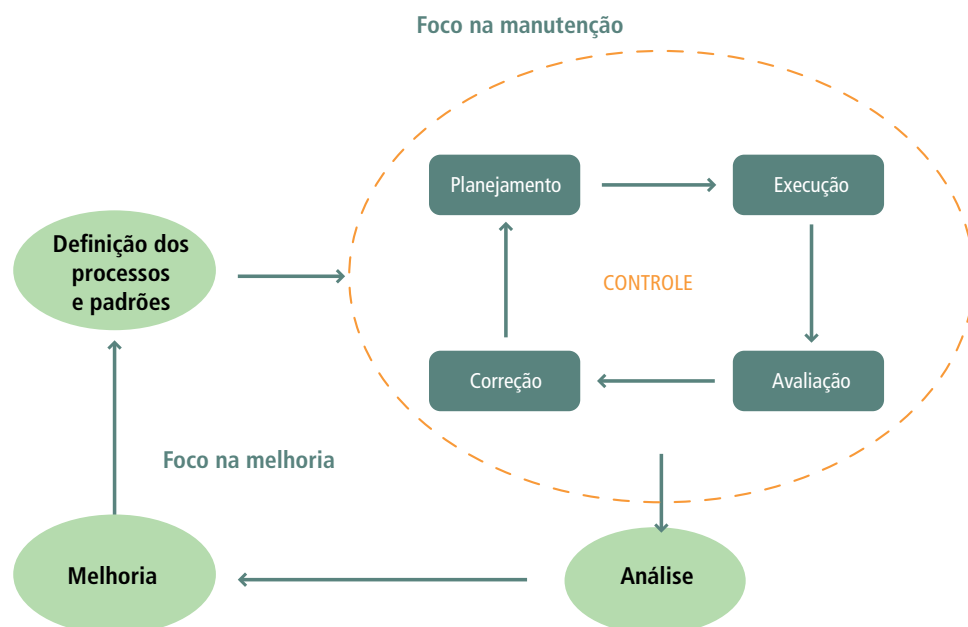
Figura 14 – Dinâmica dos eventos de controle

Adicionalmente, são também conduzidas verificações verticais (enfocando desvios relacionados com um projeto específico) e horizontais (realizadas nos processos com ICP abaixo do limite inferior de conformidade, sendo realizadas simultaneamente em diversos projetos, de modo a detectar e analisar criticamente causas de desvios de processos que ocorrem de maneira sistêmica).

A gestão do conhecimento em gerenciamento de projetos é realizada por meio da captação, formalização e disseminação de informação e conhecimento de forma estruturada e com apoio dos recursos tecnológicos adequados. Assim, o aprimoramento dos processos de gerenciamento de projetos é continuamente realizado por meio do registro e disseminação do aprendizado organizacional, da adoção de melhorias e do desenvolvimento do nível de maturidade. O acompanhamento dos eventos de controle pelo PMO, por exemplo, permite que melhorias nos processos existentes sejam incorporadas aos processos de referência, passando a integrar a biblioteca de processos de gerenciamento de projetos.

Consciente de que o gerenciamento de projetos precisa evoluir e se adaptar constantemente às necessidades cada vez mais dinâmicas das organizações, a Promon elegeu o modelo OPM3® para avaliar seu nível de maturidade em relação às melhores práticas em Gerenciamento Organizacional de Projetos e para estabelecer e priorizar os planos de ação a serem desenvolvidos. Esse é um importante exercício para que a Organização possa identificar suas forças, fraquezas e mudanças necessárias, de forma a elaborar um guia estruturado para priorização e planejamento de melhorias.

A incorporação das lições aprendidas, melhorias, adaptações e inovações nos processos apresentados na biblioteca de processos complementa o ciclo de evolução do sistema corporativo de gerenciamento de projetos com foco na melhoria contínua, conforme ilustrado na Figura 15.



**Figura 15 – Ciclo de evolução do Sistema Promon de Gerenciamento**





## Dimensão Ferramentas

As práticas de gerenciamento de projetos da Promon estão suportadas por um conjunto de ferramentas comerciais e proprietárias, que cobrem todas as fases do projeto.

Entre essas ferramentas, destacam-se:

- Ferramentas específicas para o gerenciamento de projetos, para a elaboração e controle de cronogramas, para simulação, mapeamento de processos, definição e controle de orçamento, etc.
- Ferramentas *on-line* e em ambientes colaborativos para coletar, distribuir, tratar e analisar as informações, facilitando as atividades de comunicação.
- Ferramentas específicas para o processo de gerenciamento de projetos, como ferramentas para indicadores e eventos de controle.
- Integração das ferramentas com os sistemas corporativos da companhia.

A existência de um conjunto de ferramentas complementares entre si que permitam a utilização de combinações adaptadas para cada projeto específico em função de seu porte e características é considerada como diferencial.



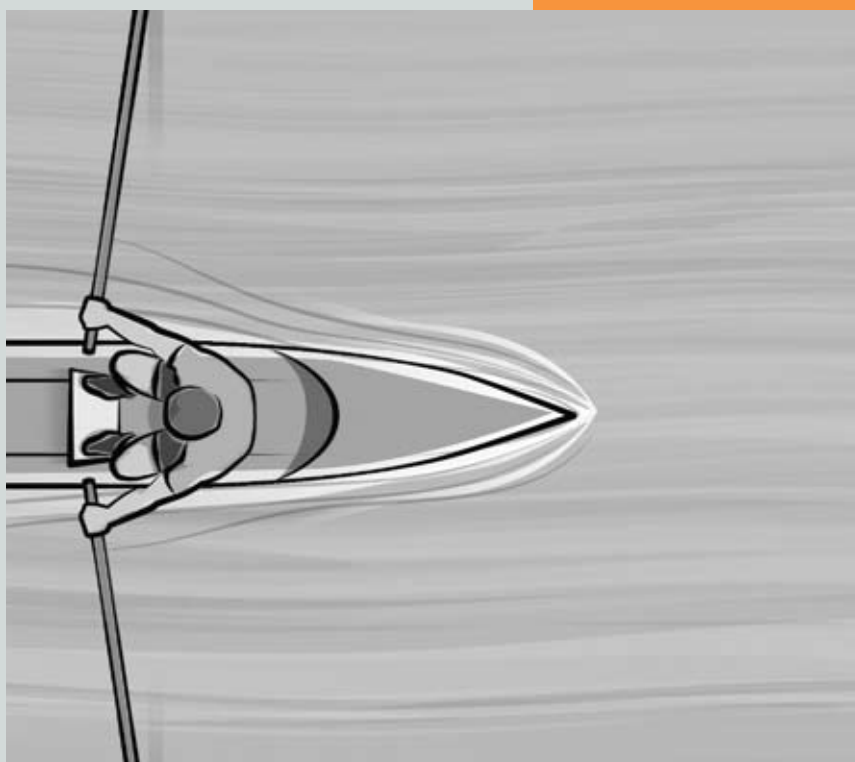
## Considerações finais

No presente PBTR relatou-se que o atual ambiente de negócios requer cada vez mais eficácia num meio cada vez mais restritivo. Nesse contexto, as ações das empresas – seus projetos – precisam ser melhor gerenciadas. O moderno gerenciamento de projetos, com todas as suas partes integrantes, é um instrumento utilizado com muita frequência para esse fim. Os modelos existentes, porém, precisam ser constantemente aperfeiçoados e adaptados às necessidades individuais de cada empresa.

Dessa forma, faz-se necessária a gestão do conhecimento organizacional em gerenciamento de projetos por meio da captação, formalização, disseminação de informações e conhecimento de forma estruturada e suportada por recursos tecnológicos. Assim, o aprimoramento dos processos deve ser continuamente realizado por meio do registro e disseminação do aprendizado organizacional, da adoção de melhorias e do desenvolvimento do nível de maturidade, considerando-se, inclusive, *benchmarks* externos.

### Referências Bibliográficas

- ARGYRIS, Chris. *Personalidade e organização: o conflito entre o sistema e o indivíduo*. Rio de Janeiro: Renes, 1968.
- BRIDGES, D. N., CRAWFORD, J. K. *How to Startup and Rollout a Project Office*. In: *Proceedings of the Project Management Institute Annual Seminars & Symposium*, Houston, 2000.
- KERZNER, Harold. *Project Management: a Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling*. New York: Van Nostrand Reinhold, 1992.
- LEWIS, James P. *The Project Manager's Desk Reference*, 2nd. ed. Boston: MacGraw-Hill, 2000.
- PMI®, *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*, 3rd ed., Project Management Institute, 2004.
- PMI®, *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3®)*: Knowledge Foundation, Project Management Institute, 2003.



Para conhecer mais sobre este e outros temas e descobrir o que a Promon pode fazer por sua empresa, entre em contato conosco: [pbtr@promon.com.br](mailto:pbtr@promon.com.br)

## Gerenciamento de Projetos

### **Texto**

Ednir Arantes  
Jefferson Anselmo  
Lígia Senise  
Patrícia Sibirinelli

### **Projeto gráfico**

Art Urb

### **Ilustrações**

Mauro Nakata

### **Coordenação**

Daniilo Sella  
Rita Menezes

### **Revisão**

Escrita

### **Supervisão**

Eduardo Cardoso  
Renata Randi

v.MAIO 08



Business &  
Technology  
Review

Av. Pres. Juscelino Kubitschek, 1830  
04543-900 São Paulo SP

Praia do Flamengo, 154  
22210-906 Rio de Janeiro RJ

Brasil

[www.promon.com.br](http://www.promon.com.br)

© 2008 Promon S.A. — Todos os direitos reservados. Promon Business & Technology Review é uma publicação da Promon S.A., de distribuição gratuita e com circulação dirigida a clientes, parceiros e empresas cadastradas. A reprodução total ou parcial desta obra depende de prévia autorização expressa e por escrito da Promon. As informações contidas nesta publicação são baseadas em conceitos testados e empregados no desenvolvimento de projetos específicos e estão sujeitas a alterações de acordo com o cenário de mercado e os objetivos de cada projeto.