Aplicação de conceitos de administração por projetos em uma empresa júnior

Giovani Tadeu Simões Pires Giacomet (UFRGS) giovani_giacomet@yahoo.com
Alexandre Erhart (UFRGS) erhart@producao.ufrgs.br
Fabiane Cristina Brand (UFRGS) fcbrand@ea.ufrgs.br

Resumo

Grande parte das universidades brasileiras tem incentivado a criação de empresas juniores. Esses formatos de organização auxiliam tanto na formação profissional do aluno quanto no contato universidade-empresa. Simultaneamente, a gestão de processos e o gerenciamento de projetos têm sido apontados como uma tendência na área de gestão. Este artigo apresenta uma sistemática para o processo de implementação da Administração por Projetos. O trabalho foi desenvolvido em uma empresa júnior vinculada ao curso de Engenharia de Produção. Inicialmente é apresentada uma discussão acerca de empresas juniores, da gestão de processos e do gerenciamento de projetos. Na seqüência é descrita a metodologia para implementação aplicada em um caso prático.
Palavras chave: Empresa Júnior, Administração por Projetos, Gestão de Processos.

1. Introdução

Os conceitos sobre a divisão do trabalho, pregando a especialização da mão-de-obra e a conseqüente fragmentação do trabalho, desenvolvidos por Adam Smith no século XVIII, têm influenciado o processo de criação de empresas até hoje. A estrutura hierárquica de empresa derivada destes estudos, a qual é dotada de departamentos independentes, tais como Recursos Humanos, Financeiro, *Marketing*, Vendas, Engenharia, Produção, por ter se mantido até os dias atuais em grande parte das organizações, se provou eficiente e apresentou bom funcionamento (HAMMER; CHAMPY, 1994).

A visão departamentalizada, contudo, tem sido gradativamente substituída por uma visão sistêmica. Neste contexto, um conceito que tem ganhado importância é o de processos, definido por Davenport (1994) como um conjunto de atividades estruturadas e medidas destinadas a resultar num produto específico para um determinado cliente ou mercado. No contexto atual, em que é preciso atender o mercado com mais agilidade e eficácia, a reunificação das tarefas em processos empresariais, de acordo com Hammer e Champy (1994), demonstra ser o principal pilar da construção e fundação das empresas projetadas especificamente para funcionar no mundo de hoje e de amanhã.

Enquanto a estrutura hierárquica – proveniente da divisão do trabalho – detém uma visão fragmentária das responsabilidades e relações de subordinação, a estrutura de processos se mostra mais dinâmica, ao abordar a forma pela qual a organização gera valor. Não obstante, a maioria das empresas apresenta um movimento seqüencial dos produtos e serviços através de funções empresariais (P&D, *marketing*, fabricação, vendas, etc.). Essa abordagem não só é onerosa e lenta, como também muitas vezes não atende bem o consumidor, pois o intercâmbio entre os departamentos é freqüentemente descoordenado. Conseqüentemente, pode não haver ninguém responsável pelo fluxo do processo como um todo, desde o recebimento do pedido até a entrega ao cliente. O gerenciamento de processos, por sua vez, exige que as interfaces entre setores sejam aprimoradas ou eliminadas (DAVENPORT, 1994).

Desta forma, o modelo de gestão de processos, de acordo com Müller (2003), apresenta algumas características que fazem forte oposição à organização hierárquica e funcional das empresas, por ser interdepartamental, enfatizar a estrutura horizontal e basear-se na divisão de responsabilidades, comunicação e transferência de informações.

A conscientização da importância da gestão de processos tem contribuído com a difusão e desenvolvimento do conceito de gerenciamento de projetos. O conceito de Projeto, de acordo com Heldman apud PMI (2003), consiste em um empreendimento temporário que tem por finalidade criar um único produto, serviço ou resultado. Para o autor, os projetos vêm se mostrando cada vez mais úteis não só ao lidar com grandes empreendimentos, mas também ao lidar com problemas gerenciais e administrativos.

Através do fortalecimento da ênfase nos processos e a comprovação dos resultados obtidos através do gerenciamento de projetos, surge a administração por projetos, que consiste em identificar problemas da organização e solucioná-los como se fossem projetos, fazendo uso de todas as ferramentas e metodologias de gerenciamento de projetos. Desta forma, as empresas tornam-se mais enxutas, através da eliminação de funções não essenciais, como por exemplo, através da terceirização e redução da pirâmide hierárquica, e equipes multidisciplinares (VALERIANO, 2001).

Com todas estas modificações, o fluxo de informação passa a ser muito mais ágil e dinâmico, tornando mais eficaz a visão de processos e projetos dentro da empresa. Com base no cenário apresentado, este artigo descreve uma sistemática de implementação da administração por projetos em uma empresa júnior. A aplicação desta sistemática ocorreu na EPR Consultoria, empresa júnior do curso de graduação em Engenharia de Produção da UFRGS (Universidade Federal do Rio Grande do Sul).

2. Administração por Projetos

As empresas, de acordo com Valeriano (2001), que fazem uso da administração por projetos normalmente detêm um grande número de projetos, em vários estágios de execução e espalhados por todos os níveis da organização. Na maior parte das vezes, ao compartilharem os mesmos recursos, estes projetos precisam de uma estrutura de apoio e de coordenação. Para cumprir esse papel, vem sendo implementado o escritório de projetos (*Project Management Office*).

A administração por projetos visa, portanto, atingir a excelência em gerenciamento de projetos. Para isso, a estrutura de apoio que pode contar com um PMO (escritório de projetos), deve ter como principais funções e objetivos, de acordo com Vilela e Mendes apud Prado (2004): assessorar gerentes de projetos, criar e manter metodologias, regulamentos e padrões, treinar os participantes de projetos, e registrar e divulgar as melhores práticas.

Uma das maneiras de proporcionar esse suporte para os projetos de maneira mais eficaz, são alterações na estrutura funcional da empresa. Existem basicamente três tipos de organogramas de organizações: *(i) funcional, (ii) por projeto e (iii) matricial.* O primeiro, conforme apresentado na Figura 1, é o mais conhecido, e seus pontos fortes são, principalmente, a transparência da cadeia de comando, isto é, a facilidade de identificar subordinados e supervisores e a facilidade de destacar as habilidades específicas, através da separação de funções. Entretanto, suas desvantagens são numerosas, tais como: pouca autoridade para o gerente de projeto, projetos de âmbito limitado ao departamento e barreiras entre funções que prejudicam o fluxo dos processos e da informação (HELDMAN, 2003).

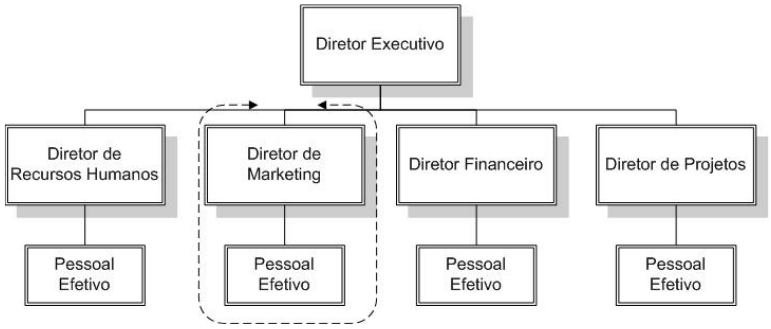

Figura 1 – Organograma de uma organização funcional.

A Figura 2 ilustra o outro extremo das estruturas empresariais, ou seja, a orientação para projetos. Nesse organograma, desaparecem todas as áreas funcionais e são criadas equipes dedicadas unicamente a determinados tipos de projetos. De acordo com Heldman (2003), entre suas desvantagens está a má utilização de recursos, já que a equipe pode ficar sem trabalho no final do projeto. Entre suas características positivas, destacam-se: autoridade máxima dos diretores sobre o projeto, enfoque e recursos da organização destinados ao projeto e integrantes da equipe trabalharem no mesmo local físico.

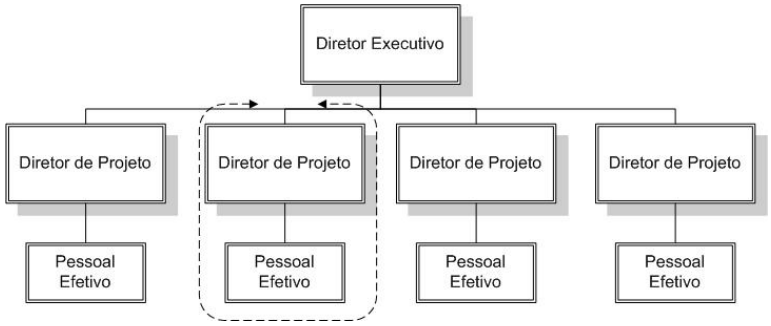

Figura 2 – Organograma de uma organização orientada por projetos.

Heldman (2003) apresenta o terceiro tipo, conforme Figura 3, denominado de organizações matriciais, como uma alternativa que minimiza as diferenças entre os dois tipos previamente mencionados. Extraindo o melhor de cada uma das estruturas organizacionais anteriores, são alcançados os objetivos dos projetos, através das técnicas de gerenciamento de projetos, enquanto a estrutura hierárquica e funcional é mantida. A equipe do projeto está livre para se dedicar aos objetivos do projeto, mas quando o mesmo se desfaz, os seus integrantes retomam os seus lugares na estrutura funcional. Isso demanda proximidade entre os diretores funcionais e os responsáveis pelos projetos, para negociar a disponibilidade de recursos.

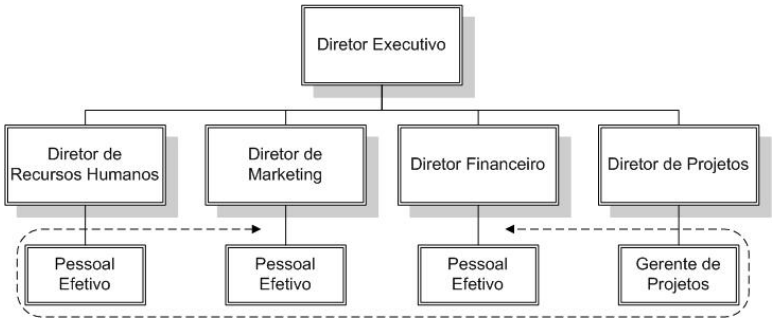

Figura 3 – Organograma de uma organização matricial.

3. Empresa júnior: contexto e definição

A primeira empresa júnior surgiu na França em 1967. Menos de vinte anos mais tarde, já existiam cem empresas juniores francesas, e a propagação do conceito pelo restante do continente havia se tornado mais consistente, fazendo com que surgissem novos formatos e proporcionando a um número crescente de alunos o contato com esse tipo de organização. Atualmente, só na França, elas já envolvem diretamente cerca de 20.000 estudantes e movimentam anualmente mais de 20 milhões de dólares (FEJESP, 2002).

No Brasil, a primeira idéia de empresa júnior só surgiu em 1987. Atualmente, de acordo com Neto *et. al.* (2004), já se estima que existam mais de 500 EJ´s.

Administradas exclusivamente por estudantes das Instituições de Ensino Superior ou Técnico, as empresas juniores não têm fins lucrativos e apresentam como principal objetivo o de agregar conhecimento prático à teoria que os estudantes aprendem no ambiente acadêmico. Em contrapartida, também se tornaram uma opção atrativa para as empresas e instituições que desejam se aproximar da competência e dos conhecimentos de ponta das grandes universidades (NETO *et. al.*, 2004).

Outras características dessas organizações são colocadas por Takeuchi *apud* Souza *et. al.* (2004), afirmando que a natureza de uma empresa júnior é idêntica a de uma empresa tradicional, possuindo diretoria executiva, conselho de administração e estatuto próprio. Além disso, a sua gestão é realizada de forma independente da direção da faculdade, centro acadêmico ou qualquer outra entidade acadêmica. O autor ainda classifica os objetivos da empresa de maneira um pouco mais detalhada, como:

a) proporcionar aos estudantes a aplicação de conhecimentos teóricos, relativos à área de formação profissional específica;
b) fomentar o espírito crítico, analítico e empreendedor dos alunos;
c) contribuir com a sociedade através da prestação de serviços com qualidade e preços acessíveis;
d) intensificar a interface empresa-universidade;
e) facilitar o ingresso de jovens no mercado, colocando-os em contato direto com o seu mercado de trabalho;
f) valorizar a instituição de ensino à qual está vinculada no mercado de trabalho.

4. Sistemática para a implementação da Administração por Projetos

A sistemática proposta consiste em abordagens em pontos diversos da empresa, sendo dividida em cinco etapas, conforme Figura 4.

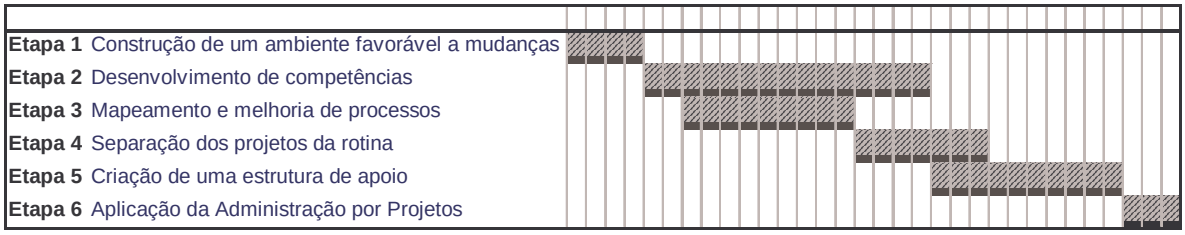

Figura 4 – Gráfico de Gantt da sistemática proposta.

Ainda que estas etapas sejam seqüenciais, algumas se sobrepõem. Estas etapas são descritas na seqüência.

Etapa 1 – Construção de um ambiente favorável a mudanças: o primeiro passo para implementar a Administração por Projetos é preparar o ambiente para mudanças. Para isso, ainda que seja uma alteração que parte da alta diretoria, é crucial a participação e conscientização de todos os envolvidos na mudança.

Etapa 2 – Desenvolvimento de competências: a fase considerada a mais crítica desse processo é a de capacitação. Devido à ênfase que a empresa passa a alocar na sua gestão de projetos, os funcionários que trabalham em contato direto com os projetos devem possuir habilidades multidisciplinares, além do domínio das técnicas de gerenciamento de projetos. Entre essas habilidades, as principais são: liderança, facilidade de comunicação, organização e negociação.

Etapa 3 – Mapeamento e melhoria de processos: primeiramente mapeiam-se os principais processos da empresa. Analisando os mapas dos processos, deve-se identificar as barreiras funcionais que prejudicam o fluxo de informações, reduzindo ou eliminando-as. Algumas estratégias para isso são sugeridas por Davenport (1994), como por exemplo, em uma reengenharia de processos no gerenciamento de pedidos, o autor sugere o gerenciamento de casos. De acordo com o autor, as empresas de vários setores que contavam com complexos processos multifuncionais para o gerenciamento de pedidos estão agrupando esse gerenciamento todo em uma única pessoa ou equipe, quando então o gerente de casos trabalha num processo de ciclo fechado que vai lidar com toda a transação com o cliente, do princípio ao fim. Além disso, é importante reduzir também a carga de trabalho demandada pela estrutura funcional (atividades rotineiras, na sua maioria, devidamente mapeadas e identificadas anteriormente), buscando alternativas para diminuir ou até mesmo terceirizar operações que não agregarem valor.

Etapa 4 – Separação dos projetos da rotina: nesta etapa é onde acontecem as mudanças. As atividades restantes que a empresa desenvolve devem ser avaliadas cuidadosamente, para classificá-las como rotineiras ou projetos. Aquelas que se enquadrarem nesta segunda opção, passam a ser tratadas como projetos, e, dessa forma, contam com um cronograma, análise de riscos, previsão de custos, acompanhamento, dentre outras ferramentas.

Etapa 5 – Criação de uma estrutura de apoio: após a terceira etapa, deve-se construir uma estrutura que proporcione o suporte necessário para a realização de vários projetos simultaneamente. A mais adequada para atender a essa necessidade é um *Project Management Office* (PMO). O escritório de projetos (PMO) demanda ter sua autoridade formalizada, além de possuir recursos destinados a capacitar, instruir, acompanhar e até mesmo gerir os projetos e seus integrantes. A decisão do papel exato está subordinada aos resultados da etapa anterior, onde a organização decide e avalia a importância que os projetos tem em sua estrutura.

Etapa 6 – Aplicação da Administração por Projetos: quando todas as etapas anteriores estiverem em estágio avançado, a aplicação da Administração por Projetos toma a sua forma final. Com a devida estrutura montada e as pessoas preparadas para a nova metodologia, os projetos começam a ganhar maior peso. Entretanto, a implementação de mudança de tal porte invariavelmente irá exigir ajustes. Dessa forma, é preciso estar constantemente identificando as dificuldades e oportunidades de melhoria no sistema e explorando-as de modo contínuo e gradual.

5. Aplicação da sistemática proposta

O estudo de caso e a aplicação da sistemática descrita anteriormente ocorreram entre setembro de 2004 e fevereiro de 2005 na empresa júnior de Engenharia de Produção da UFRGS. A

empresa, denominada de EPR Consultoria, formada em 2000 através da iniciativa de alguns alunos da graduação, vem apresentando um crescimento consistente no número de projetos e clientes.

Com a realização do planejamento estratégico de 2004, algumas estratégias para modernizar a empresa, aprimorar o sistema de gestão e profissionalizar a gestão de projetos foram apresentadas. Uma das estratégias escolhidas foi adotar uma orientação para processos e a Administração por Projetos (APP).

Na etapa 1, que corresponde a criação de um ambiente para mudanças, a proposta de alteração foi apresentada e debatida com os participantes da empresa. Inicialmente, a diretoria da empresa elaborou as linhas gerais que a mudança demandaria, com o auxílio de professores da Universidade, de modo a assegurar maior embasamento teórico. A proposta, então, foi apresentada e debatida com ex-diretores da empresa-júnior, e, por fim, submetida a aprovação dos alunos do curso de graduação. Em todos os casos, esteve aberta a críticas e sugestões, o que lhe rendeu uma maior maturidade e aceitação.

Na etapa 2, procurou-se trabalhar com depoimentos de ex-integrantes da empresa, que compartilharam suas experiências e as dificuldades apresentadas pela antiga estrutura de gestão da empresa. Ao mesmo tempo, a empresa decidiu destinar uma parcela de seu faturamento em treinamento e capacitação de seus integrantes, uma atitude ainda pouco comum no cenário nacional de empresas juniores. A maior parte desse valor se destina a cursos externos de gestão de projetos, fornecendo maior subsídio para a a aplicação da APP.

Na terceira etapa, as possibilidades de melhoria ficaram salientes. O mapeamento dos processos da empresa identificou um fluxo lento, e, de modo geral, tortuoso e burocrático. As causas dos freqüentes problemas de perda de informação e elevado tempo de resposta ficaram evidentes, e assim optou-se por redesenhar o processo, como pode ser observado na Figura 5. Esta matriz apresenta, nas linhas, todas etapas do processo, e nas colunas os cargos Responsáveis (indicadas pela letra R) e as que podem atuar como Apoio (representadas pela letra A) em cada etapa.

		ANTES									DEPOIS						
		Dir. Exe	Dir. Fin	Dir. Rh	Dir. Mkt	Dir Proj	G. Proj	Coord.	Sub- Coord.	Consultor	Dir. Exe-Fin	Dir. Rh	Dir. Mkt	Dir Proj	G. Proj	Sub- Coord.	Consultor
INIC	Apresentação da empresa	A			R										R	A	
	Identificação da demanda				R	R	A								R	A	
	Análise da viabilidade					R	A								R	A	
PLAN	Planejamento do escopo					R	A							A	R	A	
	Definição equipe			R								A		A	R	A	
	Previsão dos custos		R											A	R	A	
	Formação do preço		R											A	R	A	
	Elaboração da proposta					R	A							A	R	A	
	Negociação		R								A				R	A	
	Contratos		R												R	A	
EXEC	Integração							R	A						R	R	A
	Execução do plano do projeto									R					A	A	R
	Contato cliente							R	A						R	A	A
CNTR	Controle das atividades						R	R	A						R	A	A
	Controle dos custos		R					R	A						R	A	A
	Controle da qualidade						R	R	A					A	R	A	A
CONC	Apresentação ao cliente							A	A	R					A	A	R
	Feedback consutores			R								A			R	A	
	Feedback clientes			R				A	A				A		R	A	
	Document. e Prod. Científica							A	A	R					A	A	R
	Pós-venda				R			A	A				A		R	A	

Figura 5 – Redesenho do processo de uma consultoria.

Na etapa 4, atividades como construção de website na internet, criação de folders e materiais promocionais, seleção de pessoal e desenvolvimento de novos produtos passam a ser vistas e tratadas como projetos. Conseqüentemente, passam a contar com um cronograma, análise de riscos, previsão de custos, acompanhamento, além de outras ferramentas que aumentam a eficácia das ações.

Na etapa 5, após identificar que grande parte das atividades realizadas pelas diretorias funcionais eram na realidade projetos, fez-se necessário uma robusta estrutura de suporte à Administração por Projetos. O escritório de projetos (PMO) foi criado e incorporado ao organograma da empresa, passando a contar com um diretor e quatro gerentes, o que corresponde a mais de 60% do número de integrantes da empresa. Essa alteração no organograma da empresa está ilustrada nas Figuras 6 e 7.

Ainda que grande parte das atividades de algumas diretorias pudessem ser tratadas como projetos, outras ainda detinham uma carga de trabalho funcional elevada. Tomaram forma, então, algumas melhorias nos processos. As reduções mais importantes ocorreram na área contábil e jurídica. Diversas atividades operacionais desta área foram foram terceirizadas, mantendo somente as funções estratégicas como responsabilidade direta da diretoria executiva-financeira.

Cumpridas as etapas anteriores, é realizada a aplicacao efetiva do projeto, colocando em prática a Administração por Projetos, correspondendo à etapa 6. Aproveitou-se o período de eleição de novas chapas para introduzir a mudança, reduzindo possíveis focos de resistência. Com os participantes devidamente instruídos e capacitados e a estrutura adequada à nova realidade, os projetos devem começar a ser incorporados pelo *Project Management Office*, contribuindo continuamente com o seu amadurecimento. A partir desse momento, deve-se identificar as dificuldades e procurar soluções, implementando-as gradualmente.

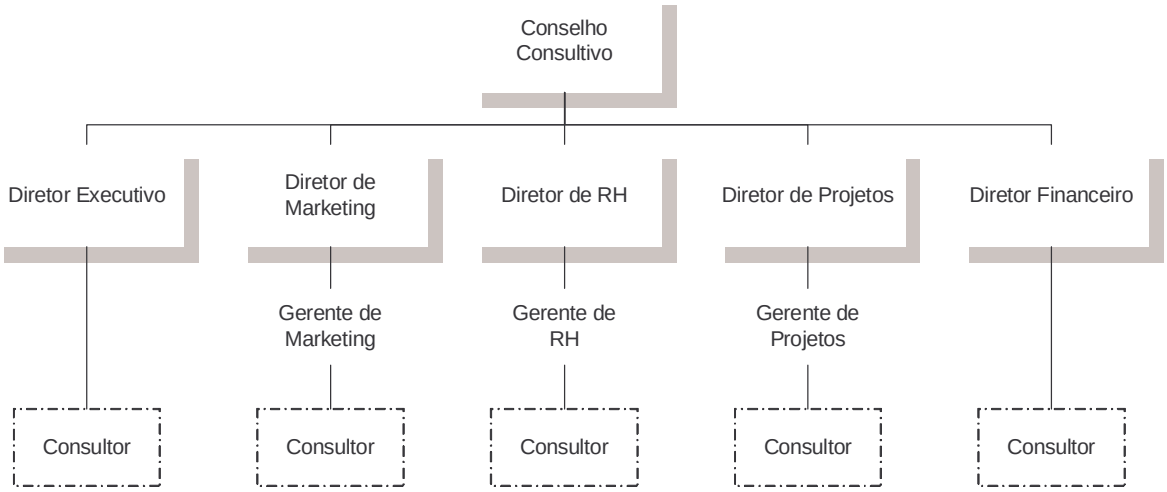

Figura 6 – Organograma antigo.

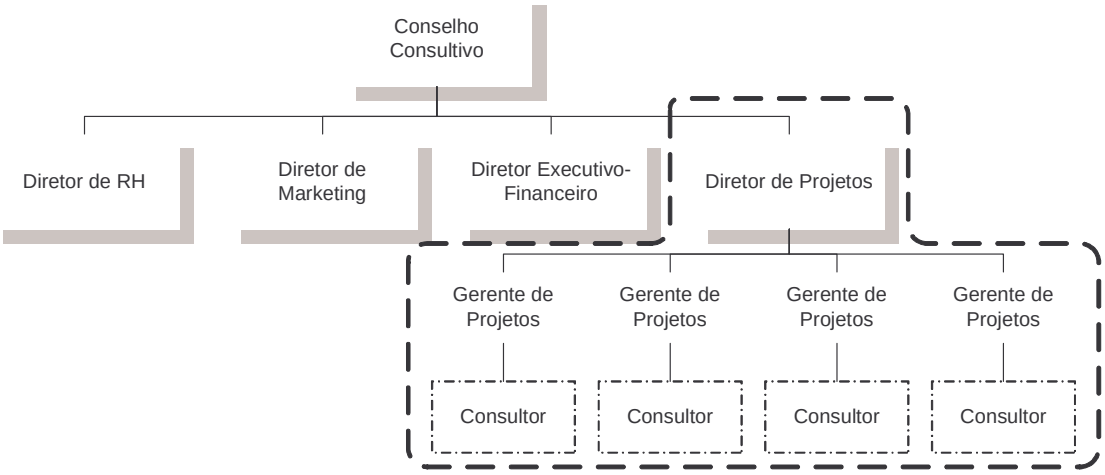

Figura 7 – Organograma reestruturado, contendo o PMO (demarcado pela linha tracejada).

6. Considerações finais

Observou-se que a capacitação e a preparação do ambiente são as etapas mais desafiadoras em uma migração para a Administração por Projetos, sendo elas responsáveis pela criação de um cenário favorável à mudança. Ainda que tenha sido dada atenção a essas duas fases da implementação, retardando propositadamente a implementação até o início da nova gestão, onde novos integrantes assumiram a diretoria, a dificuldade em desvincular as atividades rotineiras dos projetos existe, mas espera-se que, com o amadurecimento da Administração de Projetos, isso seja suavizado, e posteriormente, eliminado.

A implementação descrita é recente e ainda está sofrendo pequenos ajustes, contudo, vem se mostrando satisfatória. A prática repetitiva de projetos internos já começa a trazer maior *know-how* para os integrantes da empresa. Isso deve transcender para os projetos externos, traduzindo-se em maior satisfação dos clientes. Além disso, a visão de processos também facilita a empresa a atingir seus objetivos, ao enfraquecer as barreiras interdepartamentais.

Referências

DAVENPORT, T. H. *Reengenharia de processos: como inovar na empresa através da tecnologia da informação.* **5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.**

FEJESP. *Histórico do MEJ.* **Disponível em: www.fejesp.org.br. Acesso em 20/04/05.**

HAMMER, M. & CHAMPY, J. *Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência.* **29. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.**

HELDMAN, K. *Gerência de projetos: guia para o exame oficial do PMI.* **2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.**

MULLER, C. J. *Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos (MEIO – Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações).* **Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFRGS, Porto Alegre, 2003.**

NETO, L. M. et. al. *Empresa júnior: espaço de aprendizagem.* **Florianópolis, 2004.**

SOUZA, J. T. et. al. *Um estudo sobre empresas juniores como fonte de aprendizagem.* **Artigo publicado no XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP), Florianópolis, 2004**

VALERIANO, D. L. *Gerenciamento estratégico e administração por projetos.* **Makron Books. São Paulo, SP, 2001.**

VILELA J., D. C. & MENDES, C. C. - *O Papel do Escritório de Gerenciamento de Projetos na Disseminação do Conhecimento Organizacional.* **Artigo publicado no XXIV Encontro Nacional de Engenharia de**

Produção (ENEGEP), Florianópolis, 2004.