

A IMPLANTAÇÃO DE UM ESCRITÓRIO DE GESTÃO DE PROJETOS: ESTUDO DE CASO DA UNI JÚNIOR CONSULTORIA E GESTÃO EMPRESARIAL

Eliana Maria dos Santos Pereira Alves (UNIVALI)
eliana_santos@hotmail.com

Ovidio Felipe Pereira da Silva Junior (UNIVALI)
ofelippe@univali.br



Um Escritório de Gerenciamento de Projetos é uma estrutura organizacional criada para atuar na supervisão e coordenação de projetos, dando apoio baseado em objetivos claros. Sua missão é agir como uma interface entre projetos, gerentes e organização. Este artigo apresenta um estudo de caso elaborado a partir da implantação de um Escritório de Gestão de Projetos na Uni Júnior, uma empresa de consultoria e gestão empresarial vinculada à UNIVALI (Universidade do Vale do Itajaí). A experiência resultou na organização dos fluxos de trabalho da empresa, elaboração de relatórios de desempenho de projetos utilizando indicadores previstos no guia PMBOK (2008) e a criação de um manual de normas e procedimentos para guiar os colaboradores nas ações referentes a documentação de projetos.

Palavras-chaves: Escritório de Gestão de Projetos; Fluxo de Trabalho; Indicadores de Desempenho.

1. Introdução

A gestão de projetos é útil não somente nos projetos de grande porte, mas para gerenciar todo o conjunto de projetos de uma organização, seja de marketing, logística, tecnologia da informação, instalações em campo, etc. Em uma empresa composta por acadêmicos, ávidos por conhecimentos administrativos, professores e coordenadores dispostos a disseminar seus conhecimentos e experiências, percebeu-se o cenário ideal para implementar um escritório de projetos.

Um escritório de projetos é uma estrutura organizacional criada para atender a demanda em termos de coordenação do gerenciamento de projetos nas empresas. Segundo o PMI (Project Management Institute), eles são tipicamente implementados para formalizar e padronizar práticas, processos e operações de gerenciamento de projetos, e esses processos padronizados tendem a conduzir a resultados consistentes e a uma maior probabilidade de sucesso (PMBOK, 2008). Neste artigo, serão utilizados de forma alternada os termos Escritório de Projetos, Escritório de Gerenciamento de Projetos (do inglês: *Project Management Office - PMO*) e Escritório de Gestão de Projetos, esclarecendo que todos tem o mesmo significado.

Podemos entender claramente duas características que justificam a criação de um Escritório de Projetos na organização: a primeira é o desejo de melhorar o percentual de sucesso de projetos que continuamente se tornam mais complexos; a segunda característica é a necessidade de aliviar o gerente de projetos de tarefas administrativas associadas ao gerenciamento de um projeto. Contudo, a implantação de um Escritório de Projetos não é tarefa simples. Exige uma grande mudança organizacional e cultural estando diretamente associada ao nível de maturidade de gerência de projetos na organização. O Escritório de Projetos apresenta-se como um lugar comum na hierarquia organizacional orientado pela missão principal de “difundir o conhecimento de gestão de projetos em toda a organização”.

A Uni Júnior, uma empresa vinculada a UNIVALI (Universidade do Vale do Itajaí), atuante na promoção de eventos de interesse dos acadêmicos e serviços de consultoria empresarial, encontra-se em fase de expansão de seus serviços, o que vem de encontro à necessidade de prover melhorias no controle e acompanhamento de projetos bem como na organização de seus processos de trabalho, tornando-os mais eficientes afim de obter melhores resultados. Assim, faz-se necessário o aprimoramento dos métodos utilizados atualmente, bem como a inserção de novas ferramentas e técnicas que permitam aos gestores melhores subsídios para a gestão dos projetos. Com a implantação do Escritório de Gerenciamento de Projetos, almeja-se que a Uni Junior torne-se o ponto inicial da disseminação da abordagem de gerenciamento de projetos proposta neste trabalho. A longo prazo, espera-se contagiar toda a instituição, garantindo uma forma padronizada de condução de projetos. O Escritório de Projetos tem a responsabilidade de manter todas as propriedades intelectuais relacionadas à gestão de projetos e de ativamente apoiar o planejamento estratégico da organização bem como de servir a empresa especialmente em atividades de planejamento, fornecendo modelos de documentos, apoio e orientações gerais.

Deste modo este artigo apresenta um estudo de caso elaborado a partir da implantação de um escritório de gestão de projetos como ferramenta para integrar a organização de processos e o



controle de projetos na Uni Júnior.

2. Metodologia

2.1. Estratégia de pesquisa

O método de trabalho utilizado foi o estudo de caso, caracterizado como sendo o tipo de pesquisa mais apropriado quando o objetivo é estudar situações complexas. Para Yin (2001), o estudo de caso pode ser visto como uma aquisição empírica que investiga um fenômeno atual *in loco*. Quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claros, onde várias fontes de evidência são usadas. Ao analisar os dados, objetiva-se sintetizar as informações completadas de forma a viabilizar respostas a questões de pesquisa do tipo "como" e "porque", questionamentos fundamentais para a elaboração desta investigação.

O escritório de gestão de projetos foi idealizado para fornecer suporte ao controle dos projetos, voltado principalmente para estabelecer a melhoria contínua do monitoramento do desempenho dos projetos e fornecer informações à Diretoria. Para alcançar esta meta foram criadas etapas de implantação baseadas em ações gradativas de aperfeiçoamento e internalização de conceitos, técnicas e práticas baseadas no guia PMBOK (2008), conforme ilustra a Figura 1.

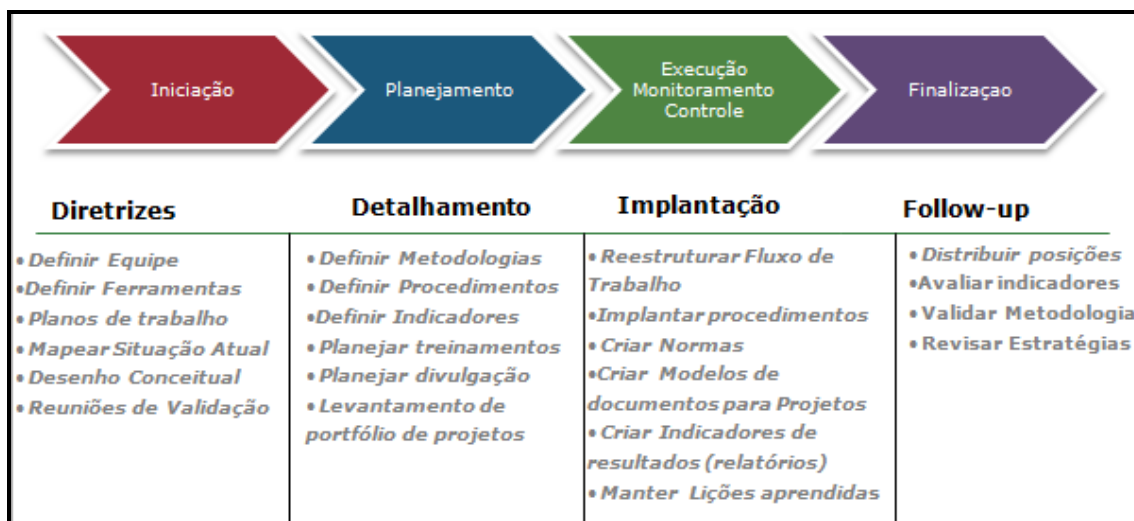


Figura 1 - Fases da implantação do escritório de projetos

A implantação em fases permitiu a realização de mudanças importantes em relação à cultura da organização, considerando os processos já existentes, as pessoas com suas experiências e as limitações e a tecnologias disponíveis.

2.2. Análise da situação atual

A Uni Júnior Consultoria e Gestão Empresarial foi fundada em julho de 1995. É uma organização composta por acadêmicos e assessorada por professores, com formatação de empresa júnior, vinculada à UNIVALI e ao Centro de Ciências Sociais Aplicadas - Gestão, atendendo aos cursos de Administração - Itajaí, Ciências Contábeis - Itajaí e Logística - Itajaí, promovendo eventos de interesse dos acadêmicos destes cursos e serviços de consultoria empresarial nas áreas de: Gestão Organizacional, Gestão Mercadológica (Marketing e

Vendas), Logística, Consultoria Financeira e Cursos de Capacitação e Desenvolvimento Profissional/Gerencial.

A Uni Júnior busca melhoria e expansão de seus serviços. Neste contexto perceberam-se duas necessidades: a primeira delas é a necessidade de adoção de uma metodologia de gerenciamento de projetos, disseminando e solidificando o conceito de projetos junto aos colaboradores. É preciso enfatizar que os serviços realizados pela empresa podem ser compreendidos como projetos, ou seja, empreendimentos temporários com datas de início e término definidas cuja finalidade é criar um produto ou serviço único (cursos, eventos, planos de negócio, pesquisas de mercado, etc.) que estarão concluídos somente quando suas metas e objetivos forem alcançados e aprovados por todos os interessados (HELDMAN, 2006).

A segunda necessidade percebida refere-se a implementação de um escritório de projetos para disseminar a metodologia de gestão, padronizar documentos dos projetos, estabelecer normas e procedimentos para o ciclo de vida do projeto (fluxo de trabalho) e melhorar o controle de prazos e custos dos projetos. Este último aspecto apontado, foi eleito por 41,9% das empresas como o benefício mais importante reconhecido pelas organizações que possuem um escritório de projetos implantado, de acordo com o Estudo de *Benchmarking* em Gerenciamento de Projetos Brasil (PMI, 2010).

Como resultado desta análise, elaborou-se uma proposta para a padronização dos processos gerenciais executados pelos professores supervisores e controlada pela figura de um Escritório de Gestão de Projetos. Os processos gerenciais ocorrem em várias fases do projeto, o que torna necessário um estudo mais profundo da situação atual da empresa, observando-se os procedimentos já existentes e em uso na organização.

2.3. Diagnóstico

Entender o processo atual da empresa Junior contribuiu para o mapeamento dos processos, ação fundamental para identificação dos procedimentos essenciais e realização de uma análise sistêmica da empresa. A necessidade de se verificar a maneira pela qual a organização é estruturada traz contribuições significativas para a busca da eficiência. Para avaliar de que maneira os sistemas organizacionais e administrativos são estruturados e quais mecanismos são necessários para que funcionem como o previsto, busca-se encontrar um ponto comum nesta investigação sobre o funcionamento dos processos e os procedimentos atuais da organização. O fluxo de trabalho correspondente a aquisição de projetos está detalhado na figura 2.

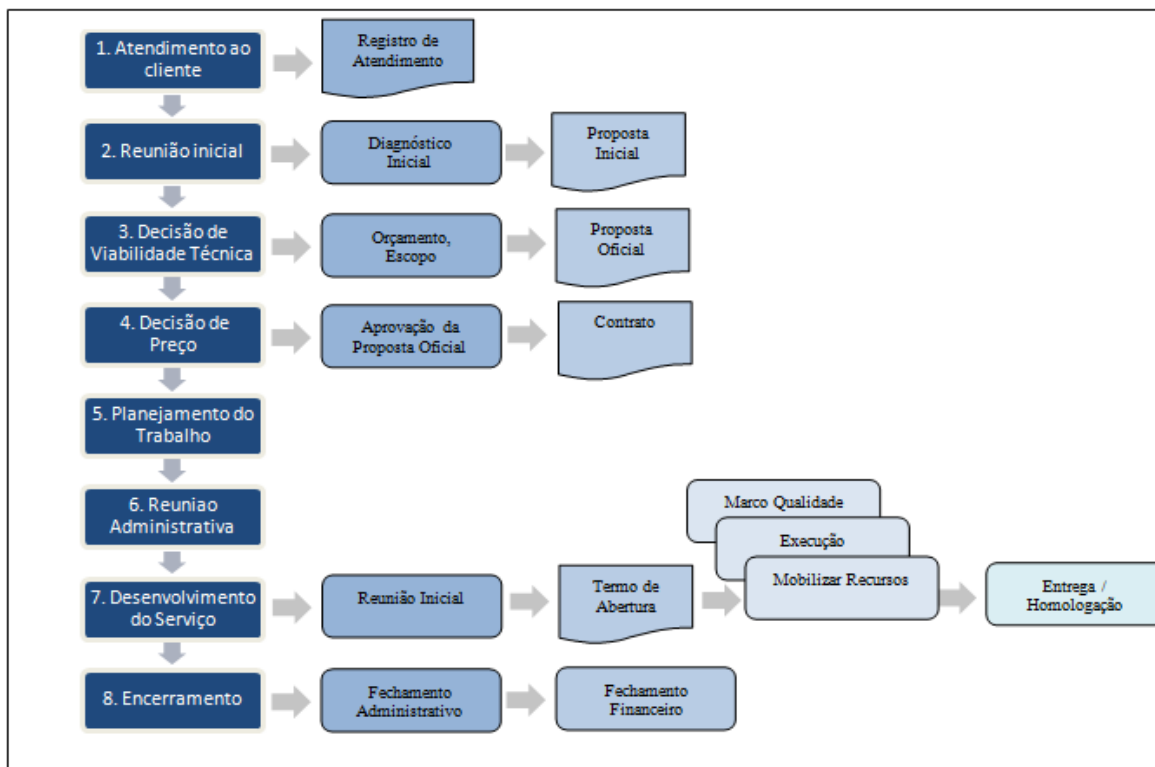


Figura 2 - Fluxo de trabalho da empresa

A análise da situação atual (Figura 2) teve como objetivo principal avaliar o processo que envolve o controle dos serviços prestados desde o atendimento ao cliente, passando pela execução, até a entrega efetiva do produto final do projeto. Esta análise considerou o fluxo de trabalho (volume e tempo para execução das atividades); a seqüência das atividades; a espera e a duração do ciclo; os dados e informações produzidos; os recursos humanos envolvidos; relações e dependências entre as atividades, resultando nos seguintes pontos observados:

- Inexistência de uma forma comum de trabalho (integração);
- Falta de comunicação (ou comunicação inadequada) entre as equipes de trabalho;
- Retrabalhos constantes (falta de sinergia);
- Inexistência de procedimentos para realização de determinadas tarefas (por exemplo, divulgação de cursos e eventos);
- Falta de modelos de planilhas a serem utilizados para controle dos projetos (cada professor supervisor produz um modelo), causando a duplicidade das informações tornando o controle inadequado e ineficiente;
- Armazenamento impróprio de informações referentes a projetos (dados encontrados em mais de um computador ou em pastas que não condiz com a informação armazenada);
- Inexistência de procedimentos claros para desenvolvimento das atividades, resultando em falta de compromisso e colaboração;
- Deficiência no controle de recursos humanos para projetos, causando a superalocação de colaboradores;
- Ausência de verificação (*feedback*) pós-implantação do projeto no cliente (pós-venda);

As análises mostraram que existe a necessidade de uma reorganização dos procedimentos e fluxos de trabalho pois a estrutura atual não suporta a demanda atual de serviços.

3. Referencial teórico

3.1. Gerenciamento de projetos

Projetos são desenvolvidos em todos os níveis de uma organização e podem envolver uma única pessoa ou muitas delas. Podem requerer poucas horas de trabalho ou até vários meses ou anos para se completarem. Os projetos podem envolver uma unidade isolada da organização ou atravessar as fronteiras organizacionais, como ocorre com os consórcios e as parcerias. Com frequência constituem-se em componentes críticos da estratégia de negócios de uma organização.

O gerenciamento de projetos sempre existiu de alguma forma, mesmo que incipiente, sem metodologia ou processos definidos. Com o passar do tempo, verificou-se que a complexidade da maioria desses projetos aumentou de forma significativa, apresentando assim um acréscimo ao percentual de insucessos. Para retomar o controle do projeto e aumentar a probabilidade de sucessos, ou seja, realização dentro do prazo, custo e qualidade requerida, foram definidos métodos e processos que planejam, executam e controlam seu desenvolvimento. Segundo o guia PMBOK (2008), gerenciamento de projetos significa a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos. Os princípios da administração são utilizados para programas tarefas, organizar pessoas, controlar execução e redistribuir recursos para conseguir sucesso em um objetivo maior, o projeto.

3.2 Escritório de gerenciamento de projetos

Segundo o PMBOK (2008), um Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) é uma unidade organizacional que centraliza e coordena o gerenciamento de projetos sob seu domínio. O menor Escritório de projetos é formado por duas pessoas: um especialista em *software* de gerenciamento de projetos e um especialista no negócio e uso de uma metodologia para gerenciamento de projetos (PRADO, 2000).

Prado (2000) argumenta que o EGP é um dos aspectos organizacionais de gerenciamento de projetos que vem recebendo muita atenção ultimamente, mostrando-se bastante útil em empresas que tocam vários projetos simultaneamente.

Heldman (2006) descreve o EGP como uma unidade organizacional centralizada que supervisiona o gerenciamento dos projetos e programas da organização e, argumenta ainda que a razão para uma empresa criar um desses Escritórios é estabelecer e manter procedimentos e padrões para as metodologias de gerenciamento de projetos. Neste contexto, um PMO pode existir em qualquer tipo de estrutura organizacional, apresentando-se como instrumento necessário e suficiente às práticas de uma política de gestão mais eficiente e moderna, baseada na padronização de processos. Dessa forma, projetos maiores e mais complexos passam a ser gerenciados e para prover uma unidade organizacional responsável pelos processos de gerência de projetos, constituíram os Escritórios de Projetos. Trata-se de uma estrutura organizacional criada para atender a demanda em termos de coordenação do gerenciamento de projetos nas empresas.

Trata-se de uma estrutura organizacional criada para atender a demanda em termos de coordenação do gerenciamento de projetos nas empresas. Segundo o PMI (Project Management Institute), eles são tipicamente implementados para formalizar e padronizar práticas, processos e operações de gerenciamento de projetos, e esses processos padronizados deveriam conduzir a resultados consistentes e a uma maior probabilidade de sucesso (PMBOK, 2008).

Ao Escritório de Projetos são atribuídas várias responsabilidades sobre o gerenciamento centralizado e coordenado dos projetos sob seu domínio. Suas responsabilidades podem variar desde o fornecimento de funções de suporte até o próprio gerenciamento direto de um projeto.

Podemos entender claramente duas características que justificam a criação de um Escritório de Projetos na organização: a primeira é o desejo de melhorar o percentual de sucesso de projetos que continuamente se tornam mais complexos; a segunda característica é a necessidade de aliviar o gerente de projetos de tarefas administrativas associadas ao gerenciamento de um projeto. Contudo, a implantação de um Escritório de Projetos não é tarefa simples. Exige uma grande mudança organizacional e cultural estando diretamente associada ao nível de maturidade de gerência de projetos na organização. De acordo com este nível de maturidade poderemos encontrar vários tipos de Escritório de Projetos ou ainda, nenhum tipo instalado na organização. A implantação de um PMO é um processo gradual, que só é válido se ao final cumprir a missão de interface entre os projetos e seus gerentes e a organização, dando suporte a um processo eficiente de comunicação através de métricas embasadas em objetivos claros.

3.3. Metodologia de gerenciamento de projetos

Para implementar uma metodologia de gerenciamento de projeto são necessários alguns procedimentos, a saber:

- Disseminar em toda a organização os princípios e a metodologia de gerenciamento de projetos;
- Implementar normas e procedimentos com os quais os patrocinadores e as equipes de projeto se nortearão;
- Formar as equipes de projeto e desenvolver as habilidades pessoais;
- Disponibilizar orientadores internos ou externos capazes de apoiar as equipes e disseminar os conceitos de gerenciamento de projetos;
- Constituir um comitê para definir as prioridades para os projetos.

É oportuno lembrar Prado (2000) que afirma ser o Escritório de Projetos uma estrutura adequada a qualquer estrutura organizacional, e seu posicionamento no organograma da empresa vai depender da estrutura que esta sendo utilizada para o gerenciamento de projetos.

No processo de administração, a função de organizar assume uma importância fundamental refletindo as preocupações gerenciais, pois constitui um processo complexo exigindo o máximo de habilidades administrativas. O grande desafio é criar dentro da estrutura organizacional da empresa um modelo de Escritório de Projeto que ofereça a sinergia e a fluidez necessária para a empresa atuar de forma mais produtiva, ou seja, um modelo plenamente adequado aos objetivos estratégicos definidos.

4. A proposta de implantação do escritório de gestão de projetos

O Projeto nasceu da necessidade de melhoria na gestão de projetos para o amadurecimento e desenvolvimento profissional da empresa, visando a obtenção de melhor qualidade nos resultados. Os principais desafios deste projeto foram: obter o apoio da alta administração; criar cultura de princípios de gestão práticas e processos a partir da utilização de uma metodologia de gerenciamento de projetos.

O objetivo principal do Escritório de Gestão de Projetos é prover os empreendimentos da Uni Junior, uma forma padronizada de planejar, conduzir e monitorar os projetos, para melhor acompanhamento do andamento e situação de cada um, facilitando a tomada de decisão. O Escritório tem ainda a missão de fornecer suporte ao gerenciamento de projetos baseado em metodologias aplicadas a formulação e implementação de estratégias de gestão, visando a promoção e a sustentabilidade dos diversos tipos de projetos desenvolvidos pela empresa. Os principais resultados desta implantação foram: a reestruturação do fluxo de trabalho, contemplando o apoio do Escritório de Gestão de projetos, a definição dos indicadores de desempenho resumidos em informações gerenciais (relatórios) e o manual de normas e procedimentos internos a serem adotados pelos colaboradores na execução de atividades ligadas ao controle de projetos.

4.1 Reestruturação do fluxo de trabalho

Fluxo de Trabalho (em inglês: *Workflow*) é a seqüência de passos necessários para que se possa atingir a automação de processos de negócio, de acordo com um conjunto de regras definidas, envolvendo a noção de processos, permitindo que estes possam ser transmitidos de uma pessoa para outra. Para melhorar a qualidade dos serviços prestados, uma revisão do fluxo de trabalho foi proposta, visando o objetivo de negócio da instituição. O fluxo de trabalho proposto (Figura 3) manteve algumas das atividades do fluxo anterior porém com as atividades do Escritório de Gestão de Projetos (EGP) já contempladas e distribuídas entre as diversas atividades.

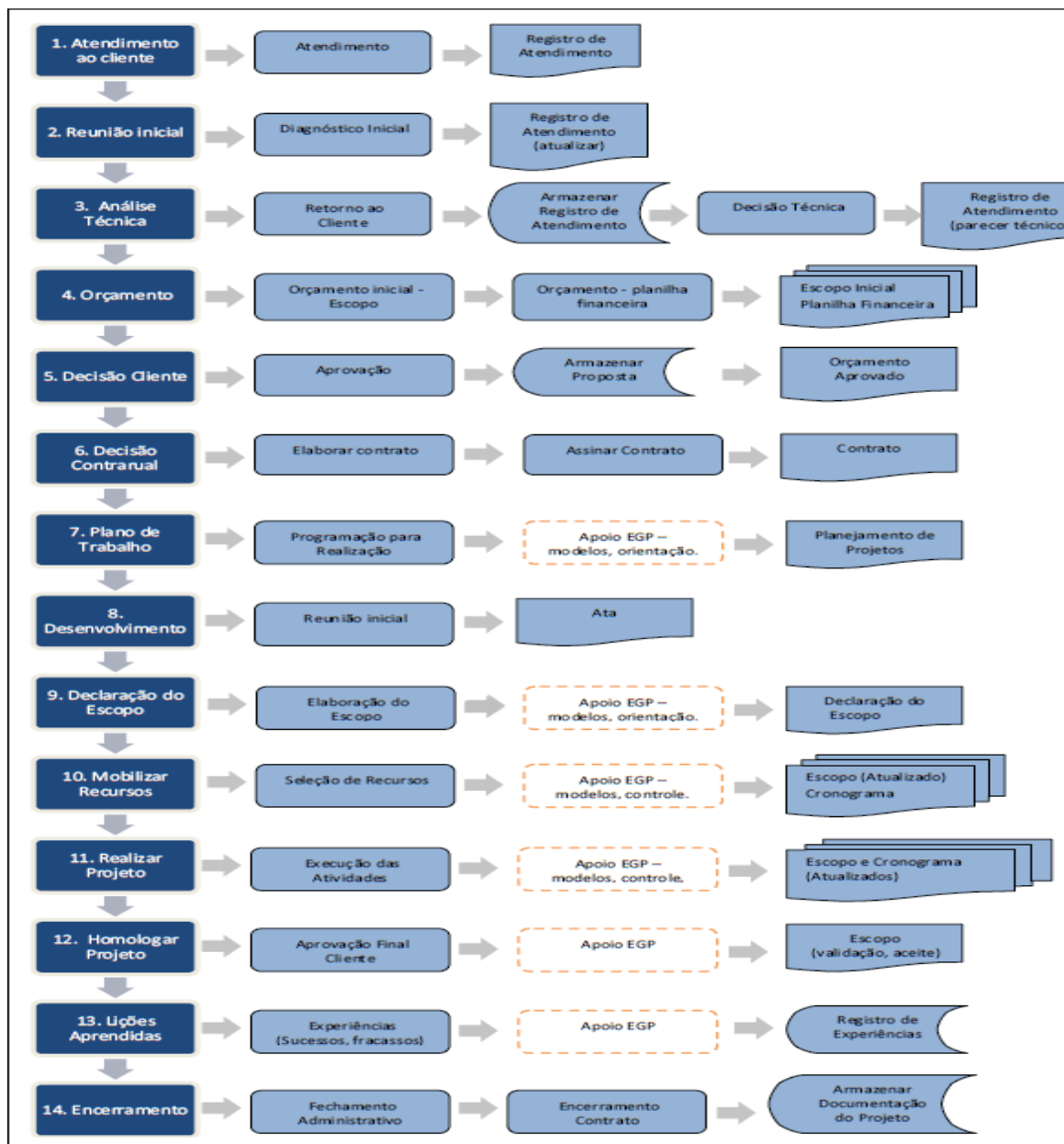


Figura 3 - Fluxo de trabalho proposto

Neste fluxo de trabalho (Figura 3), o Escritório de Gestão de Projetos está representado pelos retângulos com linhas pontilhadas, simbolizando um processo novo, em fase de implementação e aceitação. Todos os processos geram algum tipo de documento, que devem ser criados a partir dos modelos disponibilizados pelo Escritório de Gestão de Projetos e serem armazenados em uma área comum para serem partilhados entre todos os colaboradores da empresa Júnior.

Para criar a cultura de que determinadas atividades que compõe ou dão início ao projeto precisam ter uma forma comum de realização, o Escritório orienta que sejam utilizados modelos para criar os documentos dos projetos. Estes modelos serão disponibilizados em uma área comum, bem como os documentos gerados para cada projeto. Desse modo, espera-se evitar a duplicação de dados, facilitar o acesso à informações como histórico de projetos

anteriores, lições aprendidas, etc. A padronização de modelos também contribui para melhorar a comunicação entre as equipes do projeto e manter o controle das atividades desenvolvidas. Documentos como planilha de controle de recurso e planilhas de progresso de atividades em projetos cumprem esta função.

O manual de normas e procedimentos especifica ações para o correto armazenamento e recuperação dos documentos e sugere padrões para nomes de documentos dos projetos. Também foram especificados procedimentos para coleta e armazenamento de informações dos projetos para gerar os relatórios gerenciais de desempenho dos projetos, explicado no tópico a seguir.

4.2. Uso de indicadores de desempenho

A medição de desempenho deve ser feita não apenas para planejar, induzir e controlar mas também para diagnosticar o quadro de projetos existentes na instituição. Numa primeira visão da situação atual da Uni Junior quanto ao controle de projetos, verificou-se que as informações de projetos ocorriam em vários tipos de planilhas, não refletindo a situação real do projeto, o que provocava retrabalhos constantes. Desse modo, foram estabelecidos alguns indicadores de desempenho para medir o desempenho dos projetos em relação a custos e prazos, demonstrando os resultados em termos de valores e status do andamento dos mesmos. Os principais benefícios da gestão de indicadores são:

- Entendimento do negócio buscando identificar e atuar em questões críticas;
- Maior confiabilidade nas informações que apóiam a tomada de decisão;
- Melhoria na compreensão dos objetivos organizacionais e na transparência dos resultados; maior foco na prevenção;
- Maturidade na busca da eficácia e eficiência dos processos, facilitando a aceitação de indicadores para decidir a priorização de projetos.

Os indicadores foram formatados em colunas de relatórios utilizando a ferramenta Microsoft Office Excel 2007. Os procedimentos para coleta de dados, formatação das planilhas, formatação dos relatórios e distribuições das informações estão descritos no manual de normas e procedimentos do Escritório de Gestão de Projetos.

MONITORAMENTO E CONTROLE DO ORÇAMENTO DE PROJETOS											
REFERENCIA	01/02/2010		à								31/12/2011
INDICADORES DE DESEMPENHO E RESULTADOS - ANALÍTICO											
ORÇAMENTO						ANÁLISES					
Data início do Projeto	Projeto	Resp.	*Valor Planejado	*Reajustes	*Valor Final	*Valor Gasto Até o Momento	*Desempenho de Custo	*Desempenho de Prazo	STS	*Estimativa de Custo Total no Término do	
Fórmulas →			Valor Informado	Valor Informado (a + ou a -)	(1 + 2)	Valor informado	(3 / 4)	(3 / 1)		3 / (1 + 4)	
Totais da coluna →	TOTAL GERAL		R\$ 176.335,50	R\$ 500,00	R\$ 176.835,50	R\$ 108.587,22				R\$ 69.511,37	
18/10/2010	Plano de Negócios Loja Diferenciada de cosméticos em Itajaí	Prof. Suzete	R\$ 1.000,00	R\$ 0,00	R\$ 1.000,00	R\$ 5.182,03	INEFICIENTE	Cronograma NO PRAZO	CA	R\$ 5.182,03	
03/02/2011	Estudo de Mercado para Importação e Comercialização de Cosméticos de Jordânia para o Estado de SC Marivandira	Prof. Caio Santangelo e Prof. Carlos Augusto Silveira	R\$ 7.500,00	R\$ 0,00	R\$ 7.500,00	R\$ 2.780,29	EFICIENTE	Cronograma NO PRAZO	CP	R\$ 2.780,29	
22/02/2011	Plano de Negócios Empresa de reciclagem de vidros em Itajaí Ciclovídeos	Prof. Regis	R\$ 4.200,00	R\$ 0,00	R\$ 4.200,00	R\$ 3.075,84	EFICIENTE	Cronograma NO PRAZO	CP	R\$ 3.075,84	
22/02/2011	plano de negocios de suplementos alimentares na cidade de Itapema Suplemais	Prof. Regis	R\$ 4.300,00	R\$ 500,00	R\$ 4.800,00	R\$ 1.629,66	EFICIENTE	Cronograma ADIANTADO	CP	R\$ 1.819,16	
22/02/2011	plano de negocios de bijouterias na cidade de Itapema Grandbelle	Prof. regis	R\$ 4.300,00	R\$ 0,00	R\$ 4.300,00	R\$ 1.463,87	EFICIENTE	Cronograma NO PRAZO	CP	R\$ 1.463,87	
23/02/2011	Desenvolvimento de Business Plan para Importação e Comercialização de Pneu na cidade de São Paulo e Região Sul do Brasil Proembarque	Prof. carlos Augusto Silveira	R\$ 3.000,00	R\$ 0,00	R\$ 3.000,00	R\$ 214,42	EFICIENTE	Cronograma NO PRAZO	CP	R\$ 214,42	
10/03/2011	Proposta de Consultoria Administrativa: Empresa Pele Pescados	Prof. Raulino	R\$ 5.100,00	R\$ 0,00	R\$ 5.100,00	R\$ 2.929,99	EFICIENTE	Cronograma NO PRAZO	AT	R\$ 2.929,99	

Figura 4 - Relatório de Desempenho e resultados – Analítico

A Figura 3 representa um exemplo de relatório contendo os lançamentos de todos os projetos desenvolvidos durante o ano de 2011. Foram utilizados Índices de Desempenho de Custos (IDC) para formatar a coluna “Desempenho de Custos” com as mensagens de “EFICIENTE” ou “INEFICIENTE” e Índice de Desempenho de Prazo (IDP) que sinaliza Cronograma “ADIANTADO”, “ATRASADO” ou “NO PRAZO”.

INDICADORES DE DESEMPENHO E RESULTADOS - SINTÉTICO					
Referência:2011					
Status dos Projetos	Qtde.	Total orçado para os Projetos	Total efetivamente gasto em projetos	Total estimado para término dos projetos	% Progresso
Concluído no Prazo	26	R\$ 143.285,50	R\$ 143.785,50	R\$ 0,00	62%
Concluído Atrasado	1	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 0,00	2%
Em Andamento	7	R\$ 20.250,00	R\$ 20.250,00	R\$ 3.701,23	17%
Aguardando Aprovação	1	R\$ 3.500,00	R\$ 3.500,00	R\$ 0,00	2%
Atrasado	1	R\$ 5.100,00	R\$ 5.100,00	R\$ 2.929,99	2%
Rejeitados	6	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	14%
TOTAL	42	R\$ 173.135,50	R\$ 173.635,50	R\$ 6.631,22	100%
OBSERVAÇÕES GERAIS					

Figura 5 - Relatório de Desempenho e Resultados – Sintético

O índice de desempenho de custos (IDC) é uma medida de valor do trabalho executado comparado ao real ou progresso feito no projeto (menor que 1 – Ineficiente / maior que 1 - Eficiente).

O índice de desempenho de prazo (IDP) é uma medida de progresso alcançado comparado ao progresso planejado em um projeto (valor menor que 1 – Atrasado / maior que 1 – Adiantado / igual a 1 – No prazo), com base no guia PMBOK (2008).

A Figura 5 representa um resumo de todos os projetos, com destaque para a coluna de percentuais que mostra a situação de projetos concluídos no prazo, concluídos em atraso, em andamento, aguardando aprovação, atrasados ou rejeitados. Este relatório apresenta um panorama geral dos projetos da empresa Junior quantificando os valores investidos nos projetos de acordo com o status em que se encontram.

Alem dos relatórios de desempenho, é possível coletar dados junto aos clientes após a implantação do projeto para compor gráficos de pós venda que podem ser ajudar a detectar problemas ou falhas pontuais no processo, permitindo que seja tomada alguma ação como medida corretiva.

4.3. Uso de ferramentas

A estrutura do escritório de gestão de projetos permite a centralização das informações e a condução dos projetos de forma a promover o alinhamento dos objetivos dos projetos com os objetivos da organização. Em vista disso, optou-se por eleger algumas ferramentas para serem utilizadas em conjunto com as boas práticas de gerenciamento de projetos, a saber:

SharePoint: Desenvolvido para o trabalho em equipe, o Microsoft SharePoint permite criar e gerenciar áreas de trabalho onde é possível compartilhar documentos, calendários e pastas. Possui várias ferramentas colaborativas para melhorar o gerenciamento de trabalhos de uma equipe, entre elas estão um chat integrado, um registro de versões e uma ferramenta para gerenciar documentos de entrada e saída para cada um dos usuários da área de trabalho.

Project: Um dos mais modernos aplicativos voltados para o gerenciamento de projetos. É possível planejar, especificar, implantar e acompanhar o desenvolvimento de qualquer tipo de projeto. As informações podem estar representadas graficamente ou através de relatórios customizados.

5. Conclusões

O sucesso no resultado da implantação de um Escritório de Gestão de Projetos está no planejamento alinhado aos objetivos da instituição que está em busca da profissionalização, mantendo as características de agilidade e eficiência na execução dos projetos. Ao longo da execução deste projeto, percebemos que não existe uma receita a ser seguida na implantação de um Escritório de Gestão de Projetos e sim a necessidade de compreensão dos fatores que afetam o planejamento, trabalhando para adaptá-los a um modelo próprio que atenda a organização em questão. De acordo com o guia PMBOK (2008), a forma, função e estrutura específicas de um Escritório de Gestão de Projetos depende das necessidades da organização, sendo assim, o modelo de Escritório de Projetos implementado na Uni Junior considera esta premissa, adaptando algumas ferramentas e técnicas do guia para a realidade de trabalho da empresa. O relatório de indicadores de desempenho é um exemplo disto.

A experiência mostrou que existem elementos como ambiente, cultura, tecnologia e pessoas que interferem no controle dos projetos e podem contribuir de forma positiva ou negativa nas ações definidas pelo Escritório. Dessa forma, é necessário criar novas táticas de negócio que proporcionem a interação desses elementos provocando mudanças na estrutura, na estratégia e até mesmo na cultura da organização. Este é o desafio do Escritório de Gestão de Projetos: utilizar a administração estratégica para agregar valor aos produtos e serviços da Uni Junior, fazendo surgir uma nova visão empresarial que valorize a formação de equipes de trabalho bem apoiadas, fundamentadas em um processo contínuo de aprendizagem que envolva todos os níveis da instituição.

Referências

- BARCAUI, André; QUELHAS, Osvaldo.** *Perfil de Escritórios de Gerenciamento de Projetos em Organizações Atuantes no Brasil.* Artigo (Revista Pesquisa e Desenvolvimento Engenharia de Produção, n.2, p.38 – 53), 2004.
- HELDMAN, Kim.** *Gerência de projetos: guia para o exame oficial PMP.* Rio de Janeiro, Elsevier, 2006.
- KEELLING, R.,** *Gestão de Projetos: uma abordagem global.* São Paulo: Saraiva, 2002.
- PMBOK.** *Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos.* PMI. 4ª edição. 2008.
- PMI (Project Management Institute) - Chapters Brasileiros.** *Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos Brasil 2010,* Disponível em <<http://pmsurvey.org>>. Acesso em 18 abril 2012.
- PRADO, Darci S.** *Gerenciamento de projetos nas organizações.* Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 2000.
- YIN, R.K.** *Estudo de caso: planejamento e métodos.* 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.