

DESENVOLVIMENTO DE UMA METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS NUMA EMPRESA JÚNIOR

Jorge Ubirajara Pedreira Junior (UFBA)

jorgesars@gmail.com

Nedson Antonio Campos (UFV)

nedson.campos@ufv.br

Andre Bissoli Guerini (UFV)

abguerini@hotmail.com



Este artigo trata do desenvolvimento de uma metodologia de gerenciamento de projetos dentro de uma empresa júnior prestadora de consultorias em Engenharia de Produção e Mecânica na zona da mata mineira. Um enfoque nas perspectivas histórica e teórica do gerenciamento de projetos é revisado a fim de situar o leitor logicamente de um contexto mundial para um caso em específico de aplicação dessa ciência que apresenta uma forte aproximação do âmbito estratégico de muitas organizações. Posteriormente será demonstrada a metodologia de desenvolvimento dessa metodologia e os cuidados que foram e devem ser tomados, prestando sempre atenção às individualidades de cada organização nesse processo. Os resultados obtidos com essa implantação foram o recorde do número de projetos numa única gestão da organização e a satisfação máxima em quase toda o número clientes captados no pós-desenvolvimento da mesma.

Palavras-chaves: Gerenciamento de projetos, empresa júnior, PMBOK

1. Introdução

1.1. Histórico do Gerenciamento de Projetos

Para atingir um conjunto de objetivos as organizações realizam o que se chama de trabalho (PMI, 2004). Este trabalho, por sua vez, pode ser concebido em duas formas básicas: os projetos e as operações, que compartilham algumas similaridades, como serem realizados por pessoas, existirem em regime de restrição de recursos e necessitarem de planejamento, execução e controle. O que os diferencia é o fato das operações terem o caráter de continuidade e repetição, ao passo que os projetos estão inseridos num ambiente de limite temporal exclusividade de resultados (ibid., p. 6). É no tocante a essas diferenças que o gerenciamento do trabalho nas organizações se ramifica em gestão das operações e gestão de projetos.

GIDO & CLEMENTS (2007) explicam que um projeto é um esforço para se atingir um objetivo específico por meio de um conjunto único de tarefas inter-relacionadas e da utilização eficaz de recursos. HELDMAN (2006) vai mais além e aborda que um projeto é um empreendimento temporário com a finalidade de criar um produto ou serviço único e que este estará finalizado quando suas metas e objetivos forem alcançados e aprovados pelas partes interessadas (*stakeholders*), diferindo das operações que normalmente repetem os mesmos processos para a produção dos mesmos resultados.

De fato, na atual era do conhecimento, são as atividades inteligentes (as de projeto) que mais adicionam valor aos produtos e serviços e não as atividades rotineiras, explicando o crescimento do interesse pelo gerenciamento de projetos ao redor do mundo. Traduzindo em números, o PMI (Project Management Institute), organização que agrega e dissemina informações sobre gerenciamento de projetos, registrou um aumento de 15 mil para 120 mil sócios individuais entre o início da década de 90 e o ano 2004 (PMI® apud CARVALHO & RABECHINI JR., 2005, p. 17). Mais recentemente, segundo o Annual Report 2010, o PMI® (www.pmi.org) contabilizou a cifra de 334.019 membros, um aumento de quase 8% em relação ao ano anterior de 2009. De fato, toda essa tendência explica os 25% do PIB mundial que são advindos das atividades de projetos, representando cerca de US\$ 10 trilhões (CARVALHO & RABECHINI JR., 2005, p. 1).

O histórico do gerenciamento de projetos no mundo pode ser dividido basicamente em duas fases bem definidas. Numa primeira fase, observou-se uma forte tendência à eficiência em

projetos, evidenciada na proliferação dos cursos de treinamento em gerenciamento (com base no PMBoK), intensificação da utilização de softwares de monitoramento e no controle de desempenho dos principais objetivos do projeto: escopo, custo, prazo e qualidade (ibid., p. xiii). Com a cultura de gerenciamento difundida, empresas de classe mundial começaram a se inserir numa segunda fase - voltada à eficácia - onde a gestão de projetos se aproxima do âmbito organizacional, buscando promover o alinhamento estratégico, desenvolvimento de competências e maturidade em gerenciamento de projetos. Atualmente, alertadas sobre a urgência e o alto valor agregado das atividades empreendedoras e inovadoras, que demandam sofisticação no gerenciamento de projetos, muitas empresas brasileiras enxergam a necessidade de atingir a segunda onda alcançada por organizações de classe mundial. É notório que, assim posto, as empresas nacionais venham despendido energias e esforços exorbitantes com o intuito de consolidarem-se com maior velocidade ainda na primeira onda. O projeto relatado nesse estudo resulta de um esforço neste sentido.

1.2. As fases de um projeto, áreas de conhecimento e os grupos de processo para o seu gerenciamento

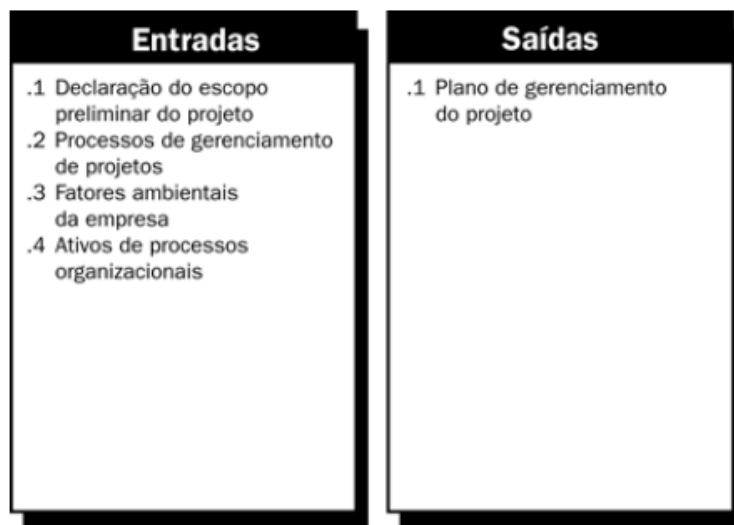
Carvalho & Rabechini Jr. (2005) defendem a importância que o conceito de ciclo de vida tem para os gerentes de projetos, de forma a os auxiliarem a administrar de forma mais linear os projetos. A lógica se encontra no fato de que através das fases é possível haver entendimento sobre as saídas esperadas e, assim sendo, os participantes passam a obedecer aos requisitos de cada fase, tornando o controle mais profissional.

A quantidade de fases encontradas no ciclo de vida de um projeto pode apresentar variações significativas. De fato, alguns projetos podem ter quatro ou cinco fases e outros podem chegar a ter nove ou mais (PMI, 2004). Seguindo esta linha, HELDMAN (2006) garante que, no mínimo, um projeto terá um estágio inicial, uma fase intermediária e uma etapa final, observando que a variedade na quantidade de fases dependerá da complexidade do projeto e do setor da indústria. Consideradas essas variedades, é um consenso que se deve haver um equilíbrio na elaboração de metodologias de gerenciamento de projetos no tocante à escolha da quantidade de fases: poucas fases pode significar um convite ao desastre, traduzida na má gestão dos processos, ao passo que muitas fases pode aumentar os custos de administração e controle em projetos (KEZNER, 2006).

Conhece-se dentro do plano teórico do gerenciamento de projetos, a presença de nove áreas de conhecimento: integração, escopo, tempo, custos, qualidade, recursos humanos,

comunicações, riscos e aquisições. Cada área de conhecimento possui um conjunto de processos específicos, sendo concebidos através de uma estrutura de entradas-processos-saídas. Para cada processo, as entradas devem alimentar ferramentas ou técnicas que produzirão, por sua vez, saídas úteis e desejáveis deste processo. Para o processo “Desenvolver o Plano de Gerenciamento do Projeto” dentro da área de conhecimento integração, por exemplo, temos a seguinte configuração:

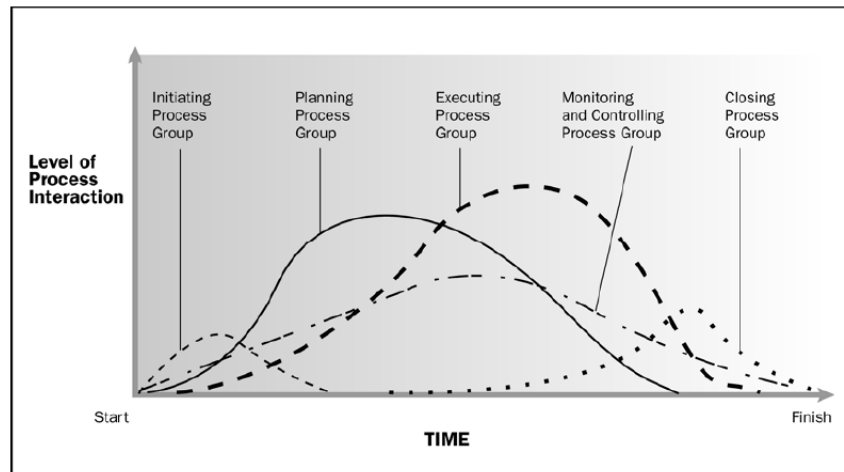
Figura 1 – Formalização do processo Desenvolver o Plano de Gerenciamento do projeto



Fonte: PMI, 2008

De forma a garantir, em cada fase, a gestão das nove áreas de conhecimento, o PMI (2004) definiu grupos de processos integrados para o gerenciamento de projetos. Os cinco grupos dentro desse célebre modelo - iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento - não se comportam como elementos distintos. Na realidade, eles interagem através de relações de dependência e até mesmo sobreposições diversas vezes no decorrer do ciclo de vida de um projeto (id, p. 39). Essas sobreposições e a maneira peculiar como que cada grupo de processos é evidenciado dentro do ciclo de vida de um projeto podem ser observadas abaixo:

Figura 2 – Interação dos Grupos de Processos com as Fases de um Projeto



Fonte: PMI, 2008

1.3. O contexto do gerenciamento de projetos vivido na empresa júnior

Segundo a Confederação Brasileira de Empresas Juniores - Brasil Júnior - “as empresas juniores são constituídas pela união de alunos matriculados em cursos de graduação em instituições de ensino superior, organizados em uma associação civil com o intuito de realizar projetos e serviços que contribuam para o desenvolvimento do país e de formar profissionais capacitados e comprometidos com esse objetivo”.

Configuradas como organizações voltadas à prestação de serviços, principalmente de consultoria e assessoria, as empresas juniores apresentam-se para as micro, pequenas e médias empresas com uma alternativa bastante estratégica de melhoria nos seus processos. O benefício para estes empresários encontra-se basicamente na obtenção de serviços de qualidade a baixo preço, alternativos aos caros serviços prestados por consultorias de mercado.

Guardadas as devidas proporções em relação às consultorias seniores, a qualidade no serviço das empresas juniores é explicada essencialmente na acessibilidade que estas últimas têm a todo o aparato intelectual que as universidades podem oferecer. Bibliotecas, laboratórios, softwares de apoio e até mesmo a experiência prática e teórica dos professores coordenadores dessas empresas garantem que os serviços atendam, em sua plena maioria, aos requisitos exigidos pelos clientes, agregando valor às suas organizações.

O baixo valor do investimento numa consultoria júnior, por sua vez, possui duas condicionantes. A primeira se dá pela imunidade e isenção de diversos impostos como o Imposto de Renda de Pessoa Jurídica (IRPJ), ISS, IPI e PASEP, garantidas constitucionalmente às associações civis sem fins lucrativos (Federação das Empresas Juniores do Distrito Federal, 1999). A segunda, no fato de as empresas juniores estabelecerem suas sedes nos campi das universidades, eliminando gastos com aluguel, manutenção de instalações, energia, água, dentre outros. A consequência da celebração deste “termo de comodato” entre a empresa júnior e a instituição pública é a diminuição da parcela de custos indiretos da prestação de serviços na precificação de seus projetos.

A empresa júnior deste estudo em questão tem como missão o oferecimento de consultorias em Engenharia Mecânica e de Produção para o mercado da zona da mata mineira. Existente desde 2003, possui um quadro de colaboradores com aproximadamente 25 membros por gestão – com período de 1 ano -, orientados por professores dos departamentos de ambos os cursos.

O crescimento da demanda por projetos, atingindo a cifra de 12 projetos de diferentes escopos executados no período de um ano, veio a trazer um aumento considerável do caixa da empresa, bem como a capacitação de seus membros que atuaram em projetos. Preocupados com a sustentabilidade desse crescimento e com a retenção do conhecimento adquirido pelos membros que executaram projetos na organização, a equipe da gestão 2010 decidiu que uma melhor estruturação dos processos internos era necessária. Nessa estruturação, a prioridade encontrava-se no desenvolvimento de uma metodologia de gerenciamento de projetos.

2. Metodologia

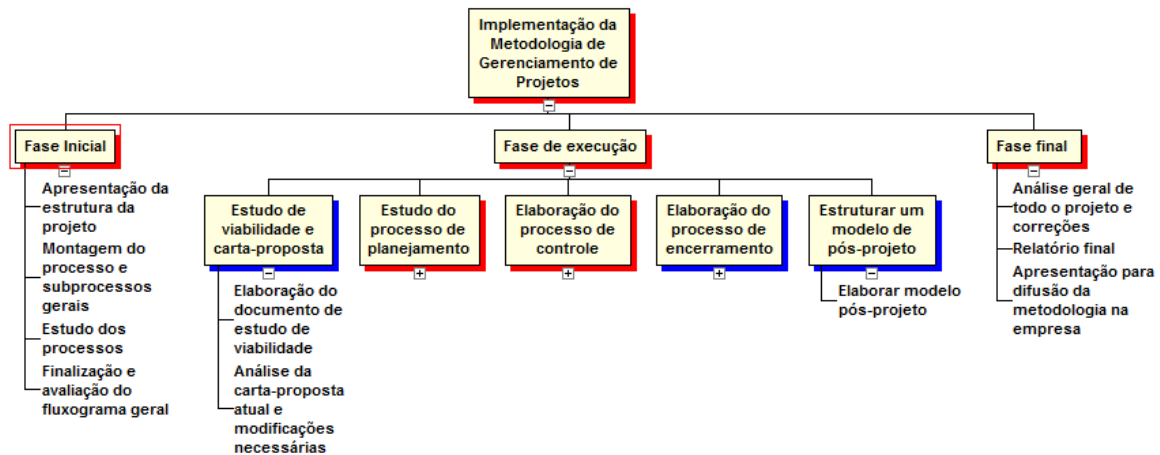
O planejamento estratégico para a gestão de projetos é o desenvolvimento de uma metodologia-padrão que se possa utilizar repetidamente com alta probabilidade de atingir os objetivos do projeto (KEZNER, 2006). Para a organização em estudo, o primeiro passo para a implementação dessa metodologia foi a sensibilização dos membros quanto à mesma. Essa sensibilização, para ser efetiva, deve perpassar um alinhamento estratégico para que a empresa possa enxergar valor na execução das atividades relacionadas a essa perspectiva, tornando mais provável o alcance dos resultados almejados. Ainda segundo Kezner (2006), esse fato é garantido na vantagem do planejamento estratégico ser um veículo de comunicação das metas globais para todos os níveis da organização, proporcionando um

potencial circuito vertical de feedback do topo à base e da base ao topo entre as unidades funcionais da organização. O planejamento estratégico da empresa – de frequência anual – teve esse importante papel, traçando objetivos e metas relativos à idealização desse projeto interno na empresa.

Uma vez incorporada a importância desta missão, o próximo passo seria conceber a elaboração dessa metodologia. Era o momento de se levantar as reais necessidades da empresa júnior e os resultados almejados com um gerenciamento de projetos estruturado funcionando. Inegavelmente, a principal dificuldade desse tipo de organização é a gestão do conhecimento, devido ao alto *turnover* – os membros permanecem somente dois anos na empresa – e à diferença nos padrões de conhecimento e experiência entre os mesmos – eles podem ser tanto calouros como veteranos, além de não haver um nivelamento de conhecimento no processo de recrutamento. Torna-se claro então que o resultado esperado seria uma metodologia de gerenciamento de projetos eficaz o suficiente para gerenciar o processo e simples o bastante para que pudesse ser incorporado facilmente pelos membros no decorrer das diferentes gestões.

Definidos estes ajustes iniciais, os responsáveis formalizaram, em nível de projeto interno, um cronograma estimado em seis meses com atividades bem definidas. O diretor de projetos da gestão que se iniciava foi definido como o próprio gerente desse projeto de implantação e trabalharia com mais cinco membros de conhecimentos distintos e relacionados com as áreas de conhecimento previstas no PMBoK. O intuito, desta forma, era que fossem criados processos para a gestão destas áreas sempre em observação ao desafio encontrado no trade-off eficácia-simplicidade observado inicialmente. A Estrutura Analítica do Projeto (EAP) foi então definida e pode ser identificada abaixo:

Figura 3 – Estrutura Analítica do Projeto de Implantação da Metodologia



O desenvolvimento da EAP é um processo relativo à área de conhecimento escopo que trata da subdivisão das entregas e do trabalho do projeto em componentes menores e de gerenciamento mais fácil (PMI, 2008). Análogo a um organograma, o gerente do projeto pode gerenciar os pacotes de trabalho de seu projeto destrinchando-os até o nível mais simples de tarefas. É importante salientar que a EAP obtida acima também consegue representar os pacotes que pertencem ao caminho crítico do projeto – em vermelho –, que possuem atividades com folga total igual a zero e, por isso, devem ser gerenciadas com maior prioridade para não haver atrasos no projeto.

2.1. Fase Inicial – Estruturação dos Macroprocessos

Pode-se notar que o planejamento das atividades perpassou por uma fase inicial de estruturação dos macroprocessos de gerenciamento do projeto. O resultado dessa etapa inicial foi a concepção de quatro macroprocessos principais onde o conjunto de ferramentas seriam aplicadas: a) Captação e Negociação, b) Planejamento, c) Execução e Controle e d) Encerramento.

Uma vez concebida essa estrutura, cada um dos 5 membros em conjunto com o gerente do projeto teria um conjunto de áreas de conhecimento, na qual teriam um prazo para fazerem estudos e análises das técnicas e ferramentas mais aplicáveis para o gerenciamento de projetos na empresa. Além do próprio PMBoK e outras bibliografias-suporte, benchmarking com outras empresas juniores, além de modelos de empresas seniores serviriam de base para a uma análise final de como todo o processo de gerenciamento de projetos deveria funcionar. A ideia era que dentro do Sistema de Gestão da Qualidade da empresa, esses processos estivessem inclusos, fazendo parte de toda a estrutura dos processos, como se pode observar:

Figura 4 – Estrutura de Processos dentro do Manual de Qualidade da Empresa



2.2. Fase de Execução – Desenvolvimento das Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento

O PMI (2008) prevê 42 processos interativos entre si e logicamente sequenciados dentro de 5 grupos de processos. O Guia PMBoK é um documento formal que descreve normas, métodos e práticas estabelecidas, fornecendo diretrizes para o gerenciamento de projetos individuais. Entretanto, este próprio documento garante que uma boa prática não significa que o conhecimento descrito dentro dele deva ser aplicado uniformemente em todos os casos, cabendo à organização ser responsável por determinar o que é apropriado para a sua natureza de trabalho.

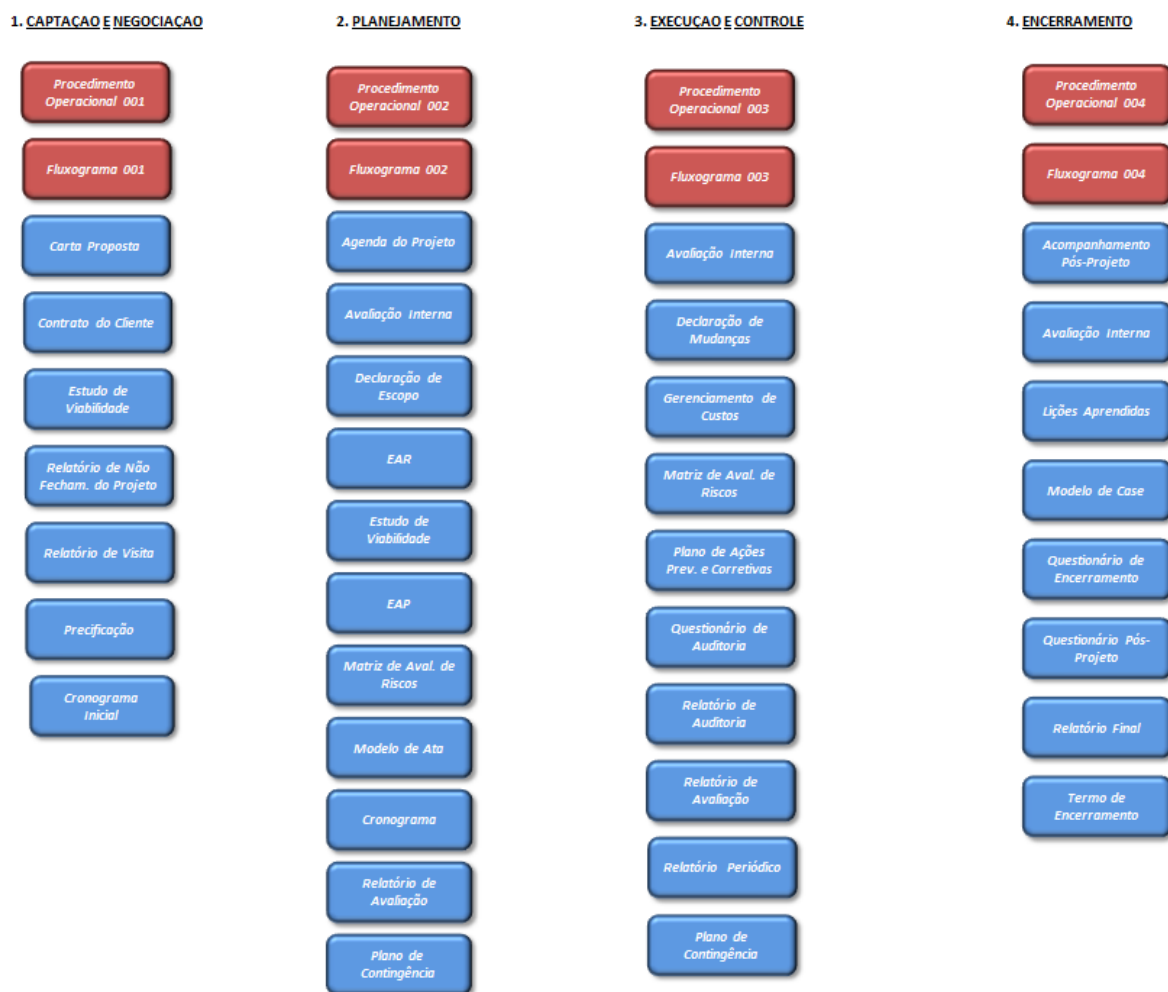
Dentro dessa perspectiva de flexibilidade, a melhor realidade de adaptação das boas práticas contidas nos 42 processos foi levada em conta nesse processo. Vale salientar que devido à simplicidade da natureza de muitos projetos, a junção de dois macroprocessos – execução e monitoramento e controle – foi considerada nesse desenvolvimento, explicando o fato de existirem quatro, neste caso, e não cinco. Ainda considerando esse aspecto, outros processos além dos 42 e muitos dos previstos dentro deste guia não foram desenvolvidos, o que acabou por resultar num resultado total de processos para o gerenciamento menor que esta cifra. A equipe não viu a necessidade, por exemplo, da existência do processo “Realizar Aquisições”, uma vez que para a totalidade dos projetos executados, não existe celebração de contrato com fornecedores para compra de materiais ou quaisquer outros itens que seja. Outro fator evidente para um menor número de processos na metodologia se dá pelo fato da preocupação que esse processo ficasse engessado, resultado de um mau equilíbrio do trade-off eficácia-simplicidade já tratado anteriormente.

Tendo em mente as ferramentas e técnicas a serem estruturadas, o próximo passo seria o desenvolvimento dos documentos e registros que deveriam contê-las para o gerenciamento das diversas perspectivas previstas pelo PMBoK. Documentos de texto, planilhas e outros softwares de apoio serviram como meios de desenvolvimento destes itens.

Ainda dentro desta fase, o refinamento dos fluxogramas e dos procedimentos operacionais padrão relativos aos macroprocessos foi realizado. Este resultado pode ser observado no

desenvolvimento de um sistema central de acesso a todos os arquivos previstos dentro desta metodologia – observados no molde de uma lista mestra de documentos:

Figura 5 – Conjunto de ferramentas e técnicas desenvolvidas na metodologia



2.3. Fase Final – Revisão e Difusão do Conhecimento

Finalizado todo o modo de funcionamento da metodologia, a equipe deveria então revisá-la antes de uma completa finalização. Além da revisão pelos próprios membros, opiniões especializadas de professores e de outras empresas juniores com práticas já consolidadas foram tomadas a fim de evitar futuros reprocessos.

Carvalho & Rabechini Jr (2005) afirmam que é esperado dos indivíduos de uma organização que estes estejam alinhados às estratégias de uma organização e que os mesmos estejam aptos a aplicar as técnicas e ferramentas previstas no gerenciamento de projetos. Buscando atender a essa perspectiva, a equipe preparou um treinamento para que todos os membros da organização pudessem tomar conhecimento da metodologia. Uma vez que, independente do cargo ocupado, todos têm a possibilidade de executar projetos, é importante que o conhecimento possa ser difundido e assimilado da melhor forma possível, a fim de manter a padronização da metodologia para os mais variados escopos possíveis de projetos executados dentro da organização.

A última preocupação, então, foi com relação à melhoria desse processo com o passar do tempo. Carvalho & Paladini (2006) garantem que a melhoria contínua, quando aplicada ao ambiente de trabalho, significa envolvimento de todos os que integram a equipe de trabalho em busca de resultados sempre melhores. Bem como todo produto, assim que concebido, passa por uma fase de testes, a equipe idealizou um modelo de melhoria contínua nos moldes do PDCA (*Plan-Do-Check-Act*) para que periodicamente as futuras diretorias de projetos pudessem analisar as possibilidades de melhor aplicação da metodologia e suas ferramentas. O resultado seria então a perpetuação da aplicação desse processo e uma aderência melhor à realidade da organização conforme as necessidades respectivas a cada projeto fossem identificadas na prática.

3. Resultados

Com um ano de metodologia de gerenciamento de projetos em pleno funcionamento da organização, os resultados obtidos são latentes. Todos esses resultados, entretanto, não teriam sido conquistados se os esforços estratégicos da empresa que alinharam todas as diretorias nesse comum objetivo não tivessem existido. De fato, como todas as diretorias da organização participam com menor ou maior intensidade na geração dos serviços, o não cumprimento dos papéis, por mínimo que sejam, acaba por prejudicar a satisfação final do cliente e dos colaboradores internos.

A questão da sustentabilidade do crescimento tratada inicialmente foi assegurada nos dois resultados principais conquistados: recorde do número de projetos executados - 13, ante os 12 de duas gestões anteriores – e nota mínima de satisfação do questionário final de auditoria 9 – de fato, a única nota 9, sendo todas as outras 10. Com relação ao primeiro resultado, um processo de captação bem estruturado, onde captação ativa e passiva são detalhadas com ferramentas eficazes – emprego de técnicas como *spin selling*, por exemplo - conduzem a esse tipo de resultado. No tocante ao segundo resultado, o mérito encontra-se principalmente nos macroprocessos de planejamento e execução e controle, onde os requisitos são identificados e o projeto é monitorado corretamente. É evidente que a satisfação será alcançada se houver padronização na execução destes processos.

O último resultado, mas não menos importante, diz respeito à retenção do conhecimento na empresa. Tal fato pode ser observado em cada projeto executado, onde existem um case ou artigo sobre o que foi desenvolvido, uma apresentação para todos os membros e um guia de boas práticas contendo lições aprendidas para a área de conhecimento do projeto em questão. Todas estas atividades estão previstas no macroprocesso de encerramento, que acaba por ser crucial onde a gestão do conhecimento é algo crítico para esse tipo de organização.

Outros resultados agregados como o aumento do número de projetos em engenharia mecânica – 6, ante um único projeto realizado em toda a sua história – fidelização de clientes, ampliação para outros mercados dentro da zona da mata mineira e a alta procura de clientes também garantem a importância que esse processo-chave causou na organização. De fato, os louros conquistados ao longo de um ano de gestão pós-implementação da metodologia já são, de longe, grandes justificativas da redução do número de projetos no período de desenvolvimento da mesma.

4. Conclusão

Slack et al (2009) afirmam que o gerenciamento da produção em organizações de pequeno e médio porte possui um conjunto próprio de problemas. Estes problemas dizem respeito principalmente à limitação de recursos que acaba por fazer com que as pessoas executem diferentes trabalhos, conforme a necessidade, complicando o processo decisório, que fica confuso à medida que as funções se justapõem. Desta forma, projetos de melhoria, como o tratado neste estudo, tem uma relevância significativa para esses tipos de organização, trazendo melhor gerenciamento de seus processos a um custo irrisório de implementação.

Vale salientar a forte tendência por estabelecimento de uma visão sistêmica e de processos dentro da organização com a execução desse projeto interno. Carvalho & Paladini (2006) garantem que para se conseguir as melhorias necessárias para a sobrevivência das empresas, é necessário que as atividades empresariais sejam vistas não em termos de funções, departamentos ou produtos, mas de processos-chave, objetivando o foco em processo. Esse foco visa estabelecer que o ótimo do todo seja beneficiado em detrimento do ótimo da parte, já que o importante é o resultado do processo e não apenas de uma tarefa individualmente. Essa visão existia desde o início, devida a uma cultura da qualidade já existente na organização, possibilitando o alcance de resultados tão expressivos.

Tais resultados demonstram, por si só, que a empresa com a metodologia consolidada conseguiu agir sinergicamente no alcance de metas comuns a toda a organização. Foi importante em todo esse desenvolvimento o aporte teórico obtido com as diversas bibliografias e com as experiências transmitidas pelos professores e pelos mais diferenciados tipos de empresas, gerando bons referenciais comparativos para o desenvolvimento de um processo de gerenciamento de projetos. Por fim, vale salientar a importância da aplicação de metodologias consolidadas e com baixo custo para organizações de pequeno porte que, como já explicado, possuem restrição de recursos para investimento em outras tecnologias de gestão sofisticadas, caras e de difícil implementação.

REFERÊNCIAS

FEDERAÇÃO DAS EMPRESAS JUNIORES DO DISTRITO FEDERAL. **Manual de Tributação para Empresas Juniores**. Disponível em <

http://www.concentro.org.br/portal/attachments/013_Manual_de_Tributacao.pdf>. Acesso em 29 de abril de 2012.

CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS JUNIORES. **Conceito Nacional de Empresa Júnior (CNEJ)**. Disponível em: <<http://www.brasiljunior.org.br/site/category/8-arquivos-gerais>>. Acesso em 30 de abril de 2012.

SLACK, N., CHAMBERS, S., JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 2009.

CARVALHO, M. M., PALADINI, E. P. **Gestão da Qualidade: Teoria e Casos**. 3ª Reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CARVALHO, M. M., RABECHINI JR., R. **Construindo Competências para Gerenciar Projetos: Teoria e Casos**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2009.

GIDO, J., CLEMENTS, J.P. **Gestão de Projetos**. 3ª edição. São Paulo: Cengage Learning, 2007.

HELDMAN, K. **Gerência de Projetos**. 7ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

KEZNER, H. **Gestão de Projetos: As Melhores Práticas**. 2ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2006.