



ANTONIO CAETANO DA COSTA LIMA NETO

HAMILTON VILELA JÚNIOR

HILMAR DA ROCHA MELO

LUIZ TAVARES DE GOUVEIA MARINHO NETO

MARCELO CARRILHO PESSOA

## IMPLANTAÇÃO DE EMPRESAS EMPREENDEDORAS DE GERÊNCIA DE PROJETOS

Trabalho apresentado ao curso MBA em Gerência de Projetos, Pós-Graduação *lato sensu*, da Fundação Getúlio Vargas, como requisito parcial para a obtenção do Grau de Especialista em Gerência de Projetos

**ORIENTADOR: Prof. Rodrigo Barbosa Neves**

**Recife**

**Fevereiro / 2007**

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS  
PROGRAMA FGV MANAGEMENT  
MBA EM GERÊNCIA DE PROJETOS

O Trabalho de Conclusão de Curso

**Implantação de Empresas Empreendedoras de Gerência de Projetos,**

elaborado por Antonio Caetano da Costa Lima Neto

Hamilton Vilela Júnior

Hilmar da Rocha Melo

Luiz Tavares de Gouveia Marinho Neto

Marcelo Carrilho Pessoa

e aprovado pela Coordenação Acadêmica do curso de MBA em Gerência de Projetos, foi aceito como requisito parcial para a obtenção do certificado do curso de pós-graduação, nível de especialização do Programa FGV Management.

Recife, 26 de fevereiro de 2007

---

Carlos A. C. Salles Jr.

Coordenador Acadêmico Executivo

---

Rodrigo Barbosa Neves

Prof. Orientador

## TERMO DE COMPROMISSO

Os alunos Antonio Caetano da Costa Lima Neto, Hamilton Vilela Júnior, Hilmar da Rocha Melo, Luiz Tavares de Gouveia Marinho Neto e Marcelo Carrilho Pessoa, abaixo-assinados, do curso de MBA em Gerência de Projetos, Turma GP-01-REC, do Programa FGV Management, realizado nas dependências da CBPE – Centro Brasileiro de Profissionalização Empresarial, no período de 13/06/2005 a 09/10/2006, declaram que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Implantação de Empresas Empreendedoras de Gerência de Projetos é autêntico, original e de sua autoria exclusiva.

Recife, 26 de fevereiro de 2007

---

Antonio Caetano da Costa Lima Neto

---

Hamilton Vilela Júnior

---

Hilmar da Rocha Melo

---

Luiz Tavares de Gouveia Marinho Neto

---

Marcelo Carrilho Pessoa

## RESUMO

Mais do que uma tendência, a terceirização, hoje, é uma estratégia de negócio para empresas enxutas e lucrativas. Grande parte delas está investindo com vontade neste tipo de gestão tendo como alvo partes críticas que não dizem respeito ao negócio da empresa. O intuito é se desfazerem dos custos e encargos das atividades que não fazem parte do seu negócio principal e concentrar suas forças onde elas agregam mais valor e possuam vantagens competitivas. Inegável que para isto funcionar as empresas devem estar em um nível capaz de assimilar novas formas de gestão com emprego de ferramentas, métodos e práticas de gerência de projetos. Da mesma forma que as empresas contratantes necessitam ter conhecimento e cultura para lidar com a terceirização, as empresas especializadas em serviços para terceiros deverão possuir mecanismos modernos de gestão. É neste nicho – de empresas especializadas em terceirização - que se inserem as empresas projetizadas e altamente especializadas em gestão de projetos, os conhecidos *Project Management Office PMO*. Este trabalho apresenta um roteiro para a implementação e organização de empresa que venha a atuar no ramo da prestação de serviços de gerenciamento de projetos para terceiros. Para sua elaboração, os autores basearam-se principalmente na sua experiência profissional sedimentada por pesquisas bibliográficas. Como resultado do trabalho, tem-se o desenvolvimento de uma metodologia organizacional que pode servir de base para qualquer empreendedor que deseje implementar uma empresa para atuar na prestação de serviços de gerenciamento de projetos.

**Palavras Chave:** Gerência de projetos, prestação de serviço, terceirização.

## **ABSTRACT**

Nowadays, more than a tendency, outsourcing is a business strategy for profitable and well organized companies. A great number of companies are investing in this kind of management with focus on critical jobs that are not directly related to their business. The objective is to avoid the costs that are associated with a job that is not the main focus of the company. The intention is to concentrate on areas where more value can be aggregated to the product and in this way being more competitive. There is no doubt that for this strategy to be successful the company should be in a position that new procedures of management can be incorporated. In the same way the companies that are hired need to be familiar in terms of knowledge and culture, with the outsourcing. These companies also need to have modern method of management. It is in this niche market, of companies specialized in outsourcing, that some companies designed to be project managers can apply their knowledge in Project Management Office – PMO. This paper presents a guide to implementation and organization of companies that would like to work on the management of outsourcing. In order to create this guide the authors used their own professional experience supported by a literature review. As a result of this work it is obtained the development of an organizational methodology that can be the base for any entrepreneur whom it desires to implement a company to act in the rendering of services of management of projects for third-party.

**Key Words:** Project management, rendering of service, outsourcing

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>9</b>
<b>1.1. Considerações Iniciais</b>	<b>9</b>
<b>1.2. Relevância do Estudo</b>	<b>10</b>
<b>1.3. Delimitação e Abrangência</b>	<b>10</b>
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	<b>12</b>
<b>3. METODOLOGIA CIENTÍFICA</b>	<b>13</b>
<b>4. RESULTADO DO TRABALHO</b>	<b>14</b>
<b>4.1. Caracterização da Empresa</b>	<b>14</b>
<b>4.2. Conselho de Administração</b>	<b>14</b>
<b>4.3. Diretoria Executiva</b>	<b>15</b>
<b>4.4. Equipes de Projeto</b>	<b>15</b>
<b>4.5. Metodologia a ser aplicada</b>	<b>15</b>
<b>4.5.1. Atribuições do Conselho de Administração</b>	<b>16</b>
<b>4.5.1.1. Definição de administração estratégica</b>	<b>16</b>
<b>4.5.1.2. Modelo de estratégia organizacional</b>	<b>17</b>
<b>4.5.1.3. Decisões estratégicas</b>	<b>19</b>
<b>4.5.1.4. Missão da organização</b>	<b>19</b>
<b>4.5.1.5. Visão da organização</b>	<b>20</b>
<b>4.5.1.6. Valores da organização</b>	<b>20</b>
<b>4.5.1.7. Análise SWOT</b>	<b>20</b>
<b>4.5.1.8. Objetivos do Conselho de Administração</b>	<b>23</b>
<b>4.5.1.8.1. Formulação da estratégia da empresa</b>	<b>23</b>
<b>4.5.1.8.2. Formulação da estratégia como unidade de negócio</b>	<b>24</b>
<b>4.5.1.8.3. Formulação da estratégia funcional</b>	<b>25</b>

<b>4.5.1.8.4. Controle estratégico e medidas de desempenho</b>	<b>26</b>
<b>4.5.2. Atribuições da Diretoria Executiva</b>	<b>28</b>
<b>4.5.2.1. Administração</b>	<b>28</b>
<b>4.5.2.1.1. Administração operacional</b>	<b>28</b>
<b>4.5.2.1.1.1. Operacionalização das atividades</b>	<b>29</b>
<b>4.5.2.2. Administração financeira</b>	<b>30</b>
<b>4.5.2.1.3. Administração contábil</b>	<b>31</b>
<b>4.5.2.2. Marketing</b>	<b>34</b>
<b>4.5.2.2.1. Estratégias de Marketing</b>	<b>34</b>
<b>4.5.2.2.1.1. Definição da cadeia de produtos, preços, praça e propaganda</b>	<b>34</b>
<b>4.5.2.2.1.2. Estratégias de vendas/prospecção de clientes</b>	<b>36</b>
<b>4.5.2.2.1.3. Oportunidades de negócio no mercado no qual irá atuar</b>	<b>37</b>
<b>4.5.2.2.1.4. Quem são os concorrentes?</b>	<b>38</b>
<b>4.5.2.3. Aquisição e Contratação</b>	<b>40</b>
<b>4.5.2.3.1. Aquisição como forma de integrar</b>	<b>41</b>
<b>4.5.2.3.2. Agrupamento de projetos</b>	<b>42</b>
<b>4.5.2.3.2.1. O conceito de agrupamento</b>	<b>43</b>
<b>4.5.2.3.2.2. Criando agrupamentos</b>	<b>43</b>
<b>4.5.2.3.3. Administrando contratos</b>	<b>44</b>
<b>4.5.2.3.4. Plano de aquisição e contratação de serviços</b>	<b>45</b>
<b>4.5.2.4. Recursos Humanos</b>	<b>47</b>
<b>4.5.2.4.1. Formação e manutenção de banco de dados de pessoal</b>	<b>48</b>
<b>4.5.2.4.2. Recrutamento e contratação</b>	<b>49</b>
<b>4.5.2.4.3. Avaliação e desempenho</b>	<b>51</b>
<b>4.5.2.4.4. Treinamento</b>	<b>53</b>

<b>4.5.2.4.5. Incentivos</b>	<b>54</b>
<b>4.5.2.5. Comunicações</b>	<b>55</b>
<b>4.5.2.5.1. Gerência de comunicação da empresa</b>	<b>55</b>
<b>4.5.2.5.1.1. Levantamento das partes interessadas</b>	<b>56</b>
<b>4.5.2.5.1.2. Plano de comunicações</b>	<b>58</b>
<b>4.5.2.5.1.2.1. Comunicações internas</b>	<b>59</b>
<b>4.5.2.5.1.2.2. Comunicações externas</b>	<b>62</b>
<b>4.5.2.5.2. Tecnologia da informação e telecomunicação</b>	<b>65</b>
<b>4.5.2.5.3. Tecnologias e propriedade intelectual</b>	<b>68</b>
<b>4.5.2.5.4. Plano de controle dos projetos</b>	<b>68</b>
<b>4.5.2.5.5. Plano de controle de mudanças</b>	<b>69</b>
<b>4.5.2.5.6. Gestão do conhecimento (Lições Aprendidas)</b>	<b>71</b>
<b>5. CONCLUSÕES</b>	<b>78</b>
<b>6. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS</b>	<b>83</b>
<b>7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>84</b>
<b>8. GLOSSÁRIO</b>	<b>87</b>
<b>9. APÊNDICE</b>	<b>89</b>
<b>9.1. Organograma da Empresa</b>	<b>89</b>
<b>LISTA DE FIGURAS</b>	
<b>Figura 1 – Fluxograma do modelo de estratégia organizacional</b>	<b>18</b>
<b>Figura 2 – Matriz de relacionamento funcional</b>	<b>25</b>
<b>Figura 3 – Fluxograma Controle Estratégico</b>	<b>27</b>
<b>Figura 4 – Tabela de avaliação entre concorrentes</b>	<b>40</b>

# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1. Considerações Iniciais

Os motivos iniciais que levaram os membros da equipe a participar do Curso de Gerência de Projetos foi o desejo de aprimorar seus conhecimentos na área para aplicação em suas atividades atuais, porém, com o desenvolvimento do curso, floresceu a idéia de criar uma empresa específica para o desenvolvimento de trabalhos para terceiros, evoluindo, assim, a visão inicial de utilizar os conhecimentos adquiridos não só como atividade-meio para melhorar as atividades atuais, mas também transformá-la em atividade-fim, passando a explorá-la como um produto a ser oferecido a terceiros.

A pesquisa de elementos que norteassem a implementação de uma atividade empresarial mostrou que não havia elementos que pudessem orientar um possível empreendedor a desenvolver, com certa segurança, um empreendimento nessa área. Observou-se que as empresas existentes, na sua maioria prestam serviços de consultoria e treinamento para implementação das metodologias de gerência de projetos nas empresas clientes, mas raras foram identificadas com objetivo específico e formação de equipe para gerenciar projetos para terceiros. As poucas encontradas, na realidade, prestam serviço exclusivamente de fiscalização de obras de engenharia. Assim, o problema que se mostrou foi: Como implementar uma empresa capaz de desenvolver serviços de gerência de projetos para terceiros?

O objetivo do grupo foi desenvolver uma metodologia para implantação de uma empresa com esse propósito, que se tornou o tema central deste Trabalho de Conclusão de Curso.

A falta de insumos básicos levou a equipe a procurar compilar uma metodologia respaldada em sua experiência profissional, tomando por base a forma de trabalho de empresas que se dedicam a desenvolver projetos de engenharia, que normalmente se organizam como empresas projetizadas. Para abalizar partes importantes da organização proposta, teve lugar pesquisa bibliográfica específica para cada área de conhecimento abordada.

## **1.2. Relevância do Estudo**

A importância deste trabalho é, portanto, servir de referencial para outros gerentes de projetos empreendedores, que queiram desenvolver empresas de Gestão de Projetos para terceiros, a iniciar com maior segurança.

## **1.3. Delimitação e Abrangência**

Com o objetivo de ser um guia metodológico básico para a consecução organizacional de empresa projetizada para atuar como gestora de projetos para terceiros, este trabalho limitar-se-á a discorrer em algumas áreas de conhecimento do PMBOK, sobre a ótica das experiências dos seus autores ocorridas durante suas vidas profissionais, respaldadas nas leituras e acompanhamentos acadêmicos. Estará focalizado em descrever como esse tipo de empresa deverá estar organizada estruturalmente e quais aspectos gerenciais mais importantes deverão ser levados em consideração na sua criação e na sua fase operacional.

Vislumbram-se, para estudo, como já mencionado, algumas áreas de conhecimento do PMBOK. Esta escolha se deu tendo em vista a estreita correlação destas áreas e sua importância para criação desta metodologia.

Este estudo abordará e estará centrado nas seguintes áreas:

- Planejamento estratégico;
- Comunicação;
- Marketing;
- Recursos humanos;
- Aquisições e contratações e
- Administração operacional.

Todavia, por se tratar mais de relato profissional do que de estudo científico, outros temas relevantes foram enfocados ou mencionados de forma superficial.

É certo, porém, que o estudo deverá trazer em seu bojo toda a preocupação dos autores que permearam suas atividades e a necessidade de aprofundamento teórico do tema.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Com a constatação de que não há literatura específica para orientar a implementação de uma empresa capaz de desenvolver serviços de gerência de projetos para terceiros, foi verificado entre os participantes do grupo que havia experiência suficiente para desenvolver uma metodologia nesse sentido.

Nos capítulos seguintes, é apresentado o resultado do trabalho que abrange a formação da empresa do ponto de vista operativo, sem se ater às atividades comuns a todos os demais tipos de empresas na sua formação, tais como: a contratação de escritórios de contabilidade e advocacia e registro nos órgãos públicos, a contabilização fiscal, o pagamento de impostos, a elaboração da folha de pagamentos etc.

### **3. METODOLOGIA CIENTÍFICA**

A constatação da inexistência de um roteiro que oriente o possível empreendedor motivou a equipe a desenvolver uma metodologia que sirva de parâmetro para definir as características da nova empresa, considerando um modelo consagrado nas empresas de projetos de engenharia que atuam de forma projetizada e que se mostra adequado a empresas que tenham como finalidade a gerência de projetos para clientes.

## **4. RESULTADOS DO TRABALHO**

### **4.1. Caracterização da Empresa**

Uma empresa que venha a atuar no ramo da gerência de projetos, especificamente na prestação de serviços de gestão de projetos para terceiros, deve ser concebida para atuar como uma empresa tipicamente projetizada. Dessa forma, sua organização deve levar em conta as áreas responsáveis pelo estabelecimento da estratégia organizacional, pela administração operacional e pela execução dos trabalhos.

No Apêndice 9.1 é apresentado o organograma sugerido para o modelo de empresa estudado.

O organograma estabelecido para a empresa define que são atribuições do CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO DA EMPRESA a Estratégia Organizacional e da DIRETORIA EXECUTIVA a gestão do Marketing, da Administração Operacional, dos Recursos Humanos, das Aquisições e Contratações e das Comunicações. Além disso, mostra como serão constituídas as equipes que serão responsáveis pela gerência de cada projeto que a empresa desenvolver internamente ou para seus clientes.

### **4.2. Conselho de Administração**

Formado pelos quotistas ou acionistas ou seus representantes, esse Conselho tem como atribuições a Definição da Administração Estratégica, a Definição do Modelo de Estratégia Organizacional, a Tomada das Decisões Estratégicas, a Definição da Missão e da Visão da Organização, o Estabelecimento dos Valores da Organização e a Análise de suas Forças e Fraquezas, Ameaças e Oportunidades (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats - SWOT*).

Sua primeira missão é decidir sobre como funcionará a empresa, se a estrutura é fator preponderante para determinar o tipo de projeto que a empresa irá buscar no mercado, ou se a tipificação do mercado é que influenciará sobre a estrutura que a

empresa terá. Repassa para a Diretoria Executiva as Estratégias Organizacionais e dela recebe a Consolidação dos Relatórios de Progresso.

### **4.3. Diretoria Executiva**

A Diretoria Executiva, responsável pela administração operacional da empresa, deve atuar como um Escritório de Gerência de Projetos EGP. Deve ser exercida por Gerentes de Projeto com larga experiência, de preferência em áreas complementares, atuando sob a coordenação de um deles e nomeados pelo Conselho de Administração.

Dentre suas atribuições encontram-se a Administração Operacional, a Administração das Aquisições e Contratações, a Administração da Comunicação, a Administração de Marketing e a Administração dos Recursos Humanos. Define para as equipes de projeto os serviços a serem executados e a metodologia a ser adotada, além de se responsabilizar pelo seu treinamento e pela documentação necessária ao bom desempenho. Delas recebe os Relatórios de Progresso.

### **4.4. Equipes de Projeto**

As equipes de projeto são formadas a partir dos *pools* de profissionais (Gerentes de Projeto, Especialistas e Auxiliares), existentes nos quadros da empresa e/ou recrutados a partir do banco de dados de recursos humanos. Essas equipes são formadas em função da especificidade de cada projeto, atendendo às necessidades do negócio. Elas são responsáveis pela geração dos produtos do negócio.

### **4.5. Metodologia a ser aplicada**

Os itens a seguir correspondem às definições e aos métodos que devem ser adotados por um empreendedor que deseje implementar uma empresa capaz de desenvolver serviços de gerência de projetos para terceiros.

#### **4.5.1. Atribuições do Conselho de Administração**

##### **4.5.1.1. Definição de administração estratégica**

Quando se trata de estratégia organizacional, deve-se referir aos planos da alta administração para alcançar resultados consistente alinhados com a missão e os objetivos gerais da organização. Para se montar uma estratégia, três pontos fundamentais de vantagens devem ser abordados e aplicados:

- a. Formulação e desenvolvimento da estratégia;
- b. Implementação da estratégia;
- c. Controle estratégico para assegurar que os resultados desejados sejam alcançados.

Administração estratégica é um termo mais amplo que abrange não somente a administração dos estágios já identificados, como também os estágios iniciais que determinam a missão e os objetivos da organização, analisando seus ambientes externos e internos. Desse modo, a alta administração deve:

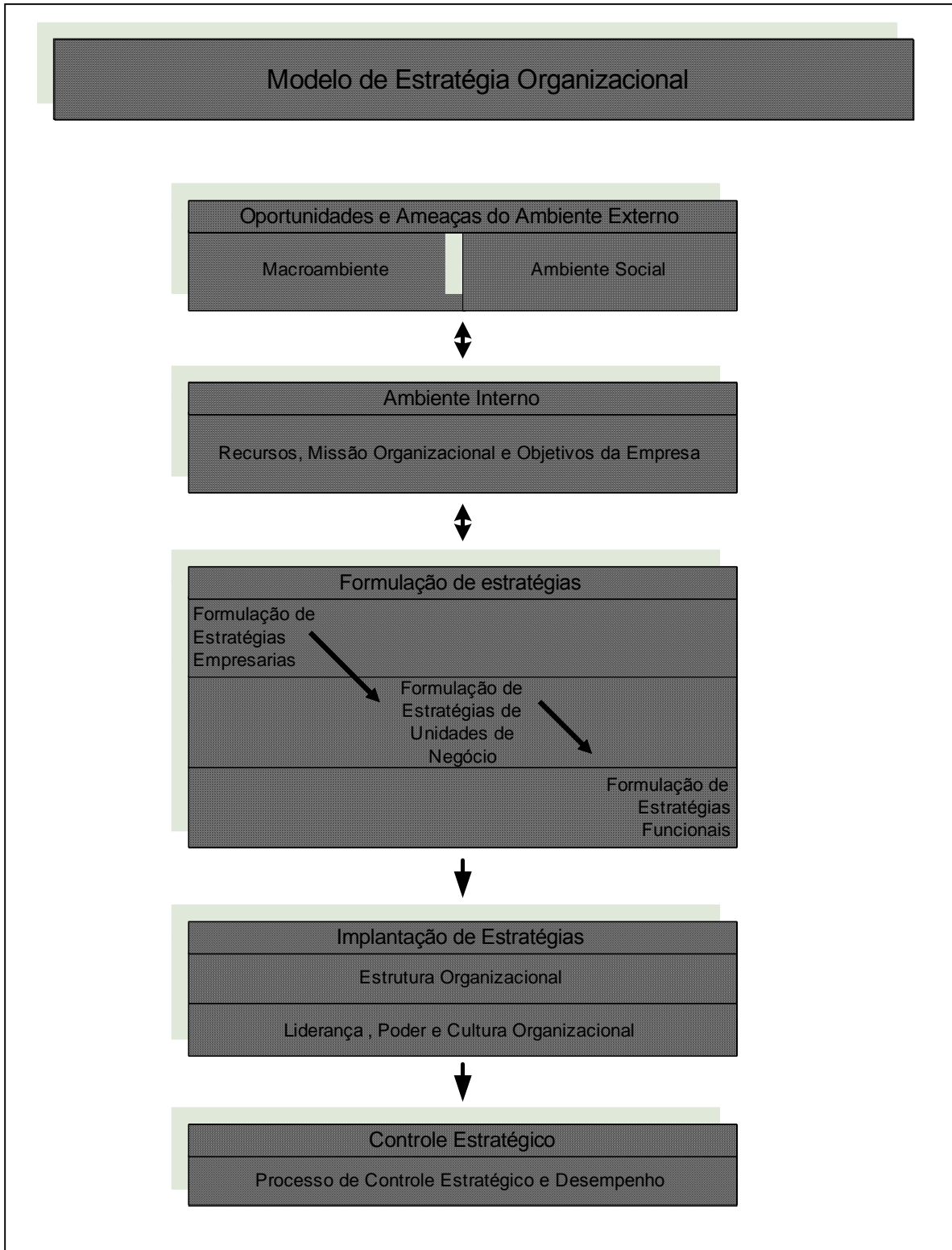
- a. Analisar as oportunidades e ameaças ou limitações que existem no ambiente externo;
- b. Analisar os pontos fortes e fracos da organização, considerando todo o ambiente interno;
- c. Estabelecer a missão organizacional, a visão, os valores e os objetivos gerais;
- d. Formular estratégias em nível empresarial, em nível de unidades de negócios e em nível funcional que permitam a organização combinar os seus pontos fortes e fracos com as oportunidades e ameaças do ambiente externo;

- e. Implementar as estratégias utilizando a estrutura operacional da empresa;
- f. Realizar atividades de controle estratégico para assegurar que os objetivos gerais da organização seja atingidos.

Os processos de administração estratégica são altamente relacionados. Cada estágio deve ter uma visão de conjunto com os demais, porque uma mudança em um ponto qualquer afetará outros estágios do processo. Desse modo, os administradores da organização devem avaliar os pontos fortes e pontos fracos para manter ajustes compatíveis entre o negócio e o ambiente externo. Só assim podem garantir a viabilidade competitiva da organização no mercado.

#### **4.5.1.2. Modelo de estratégia organizacional**

O modelo esquemático apresentado na figura 1 serve como diretriz para o Conselho de Administração processar as informações necessárias para estruturar a estratégia da organização. O modelo tem início com a análise ambiental de oportunidades e ameaças divididos em macroambiente e ambiente setorial. Em seguida, é tratado o ambiente interno da organização, definida a missão, a visão, os valores e os objetivos gerais. Também os recursos são analisados para identificar os pontos fortes e os pontos fracos da empresa. O ambiente interno deve estar ligado com seta de duplo sentido ao ambiente externo indicando o alinhamento da organização. Ainda na figura 1 é tratada a formulação das estratégias em nível empresarial, nas unidades de negócios e nas áreas departamentais da empresa. Especificamente, as estratégias são implementadas por meio da estrutura organizacional (diretores, gerentes, lideranças) e da cultura da empresa. Finalmente, o controle estratégico é realizado para garantir ou modificar alguns pontos dos estágios para melhorar o desempenho.



Fonte: adaptado do livro Administração estratégia de Haddad

**Figura 1 - Fluxograma do modelo de estratégia organizacional**

#### **4.5.1.3. Decisões estratégicas**

O Conselho de Administração é o responsável final pela administração estratégica, porém os diretores, os gerentes e a liderança devem ser envolvidos nas decisões. É importante observar que a alta administração poderá adotar ou rejeitar uma idéia, uma vez que é a única responsável pela tomada de decisão. Observe-se que a maioria das decisões estratégicas resultam de um fluxo de insumos e de ações de muitas pessoas, das informações e da criatividade utilizada.

#### **4.5.1.4. Missão da organização**

A missão da organização é formulada em termos bastante genéricos. Entretanto, a sua divulgação indica que a empresa pretende criar valor superior para seus clientes, ter funcionários e parceiros que partilham do sucesso da empresa e fornecer um retorno sustentado e superior sobre os investimentos dos acionistas.

As características mais importantes da missão são:

- a. Definir o negocio;
- b. Dar identidade à organização;
- c. Focar o presente para o futuro;
- d. Dar rumo à empresa e às unidades de negócio;
- e. Vocacionar para a eternidade.

O Conselho de Administração deve ser eficaz, exigindo de seus subordinados não apenas o entendimento do ambiente, mas também o entendimento da missão. Um sentido determinante de propósito é necessário ao estabelecimento dos objetivos, porque é difícil saber para onde se está indo se não se sabe primeiro em que ponto se encontra. As empresas com um sentido definido de sua missão são capazes de determinar quais as atividades que se encaixam ou não em sua orientação estratégica.

#### **4.5.1.5. Visão da organização**

A visão da organização tem como ponto de partida a identificação de seus pontos fortes e fracos através de uma análise detalhada do ambiente organizacional e de como a empresa aproveita as oportunidades do macroambiente para negócios, aspirações, posições, produtos, sociedade etc.

Algumas características da visão:

- a. Deve ser o sonho para o negócio;
- b. Deve dar projeção para o futuro;
- c. Deve ser mutável conforme os desafios que surgem ao longo da história da empresa.

#### **4.5.1.6. Valores da organização**

Os valores da organização são definidos partindo da moral, da ética, dos princípios, do comportamento social e cultural das pessoas que compõem a cúpula da empresa. A declaração dos valores da organização para o ambiente organizacional e o macroambiente demonstra, com transparência, de que forma a empresa irá se comportar e se relacionar com o mercado e com seus colaboradores.

#### **4.5.1.7. Análise SWOT**

- a. Oportunidades e ameaças do ambiente externo

Análise do macroambiente

O objetivo da administração estratégica é criar condições para que a empresa opere com eficácia diante das ameaças ou restrições ambientais e possa também capitalizar as oportunidades oferecidas pelo ambiente. Para atingir esse objetivo, o Conselho de Administração deve identificar e analisar as condições

macroambientais que afetam a empresa, tais como: as políticas: legais, econômica, tecnológica, social e a legislação.

1. Políticas legais: Resultado de Eleições, Sentenças Judiciais, Medidas Provisórias, Decisões do Legislativo e do Governo etc.
2. Políticas econômicas: Variação do produto interno bruto, variação da taxa de juros, valor do dólar e taxa de inflação, dentre outras.
3. Políticas tecnológicas: Inovações científicas que oferecem oportunidades ou ameaças ao ambiente empresarial.
4. Políticas sociais: Tradições, culturas, tendências e expectativa de uma sociedade, em uma determinada região, que tem relações com a empresa.
5. Legislação: Impostos federais, estaduais, municipais, FGTS, impostos sindicais etc. impostos a serem analisados dentro da atividade da empresa que afetem mais ou menos as estratégias de negócios da organização.

#### Análise setorial

A alta administração deve obter estudos do potencial de lucro e de retorno do capital a ser investido para empresas do seu setor de atividade. Cinco pontos fundamentais nesta análise:

1. A ameaça de novos concorrentes que ingressam no setor;
2. A intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes;
3. A ameaça de produtos ou serviços substitutos;
4. O poder de barganha dos compradores;
5. O poder de barganha dos fornecedores.

A excelência da estratégia está em a empresa encontrar uma posição no mercado, a partir da qual possa influenciar esses cinco pontos em seu benefício ou defender-se deles.

## b. Forças e fraquezas do ambiente interno

### Recursos humanos

Os pontos fortes e os pontos fracos da empresa devem ser identificados através de experiências, capacidades, conhecimentos e habilidades de seus colaboradores. Algumas perguntas devem ser feitas para facilitar o processo de análise SWOT:

- Quais são os pontos fortes e os pontos fracos da alta administração?
- A empresa tem um programa de planejamento de recursos humanos abrangente?
- Seus colaboradores estão preparados para novos desafios?
- O grau de conhecimento e domínio sobre as atividades de cada colaborador é considerado satisfatório?
- Quanta ênfase a organização coloca em programas de treinamentos e desenvolvimentos?

### Recursos organizacionais

A avaliação dos recursos organizacionais, como: sistemas, processos da empresa, estrutura organizacional, cultura, administração de materiais, logística, base financeira, pesquisa e desenvolvimento, marketing, sistema de informação e controles depende basicamente da questão de saber se os recursos estão adequadamente alinhados com as estratégias da empresa e se eles são suficientes para a implementação dessas estratégias. Para a elaboração e o desenvolvimento da estratégia pela alta administração, seguem algumas perguntas que facilitarão a identificação dos seus pontos fortes e dos seus pontos fracos:

- A estrutura de prospecção de negócios para a empresa é um meio eficaz de atingir clientes?
- A estrutura formal da organização é adequada à implementação de suas estratégias?

- A cultura da empresa é consistente com sua estratégia?
- Qual eficácia dos processos de controle estratégico da empresa?
- A empresa possui fontes de suprimentos confiáveis e eficazes quanto a custos?
- A empresa possui capacidade financeira adequada?

#### Recursos físicos

Avaliar os recursos físicos quanto os pontos fortes e pontos fracos é conhecer sua estrutura, como: instalações, equipamentos, localização geográfica, rede de distribuição. Nesse sentido, algumas perguntas abaixo podem facilitar a elaboração do planejamento estratégico da organização:

- A empresa possui tecnologia atualizada?
- A empresa possui capacidade física adequada?
- A localização de instalação da empresa é compatível com o mercado que atua?
- A rede de distribuição atende às necessidades eficazes para atingir clientes?
- A empresa tem um conjunto de recursos físicos que absorve novos desafios de expansão?

#### **4.5.1.8. Objetivos do Conselho de Administração**

##### **4.5.1.8.1. Formulação da estratégia da empresa**

A estratégia que a alta administração formula para toda a empresa deve ser vista de um panorama macro, analisando com detalhes as ameaças e as oportunidades impostas pelo ambiente externo e confrontando com os pontos fortes

e os pontos fracos da organização. Alguns exemplos de pontos que devem ser avaliados:

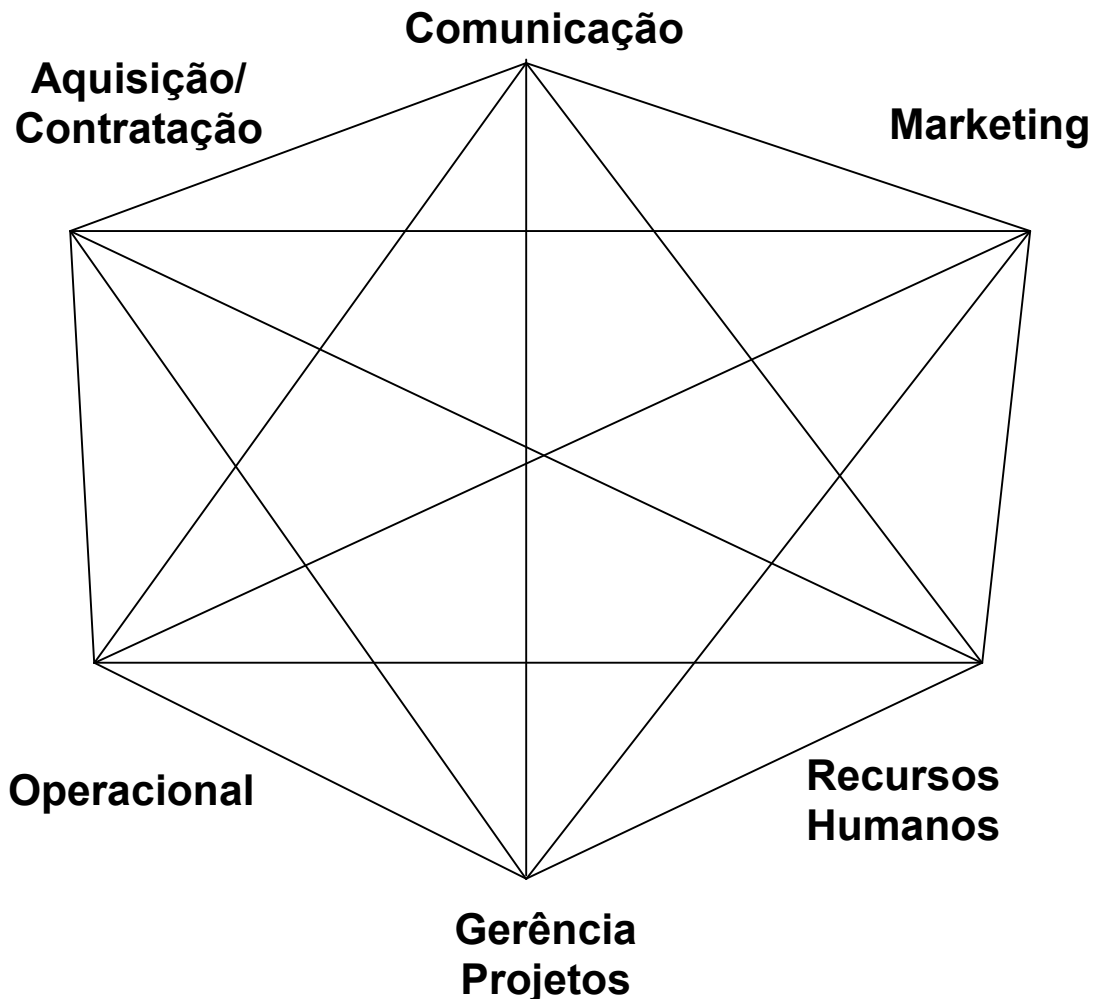
- Setor no qual a empresa deve operar;
- Crescimento e aumento de participação de mercado;
- Reestruturação organizacional;
- Abertura de filiais;
- Alianças estratégicas;
- Diversificação de negócios;
- Fusões.

#### **4.5.1.8.2. Formulação da estratégia como unidade de negócio**

Dentre vários conceitos de estratégias de negócio, uma empresa de gerência de projeto deve competir, no mercado, buscando uma estratégia de “custos baixos e diferenciação” que, atenda a um mercado relativamente não-sensível a preço, ao mesmo tempo em que busca produtos diferenciados. Entretanto, alguns teóricos enfatizam que uma empresa que ofereça produtos diferenciados não pode manter baixos custos, ou uma empresa que mantém seus custos baixos não pode produzir resultados diferenciados. Uma organização do tipo analisado nesse trabalho, projetizada, teoricamente tem capacidade intelectual, tecnológica e financeira para demonstrar e obter baixo custo e diferenciação que pode resultar em um alto desempenho. Uma dedicação contínua e consistente à qualidade em toda a empresa não só melhora os resultados, como também reduz custos envolvidos com retrabalho e cumprimento de prazos. Pode-se definir qualidade para uma empresa desse tipo como a totalidade de traços e características relacionados com sua capacidade de satisfazer às necessidades declaradas ou implícitas no escopo. Assim, um produto ou serviço de alta qualidade está de acordo com um conjunto predeterminado de especificações que satisfaçam às necessidades dos clientes.

#### 4.5.1.8.3. Formulação da estratégia funcional

Na formulação das estratégias funcionais, os administradores devem estar cientes de que essas funções são inter-relacionadas. Cada área funcional, para realizar seu propósito, é obrigada a mesclar suas atividades com as de outras áreas (ver figura 2). Uma mudança em uma área invariavelmente afetará o modo como as outras operam. Assim, a estratégia de uma área funcional não pode ser considerada isoladamente. O que determina a eficácia de uma estratégia genérica da organização é quando cada uma das áreas funcionais da unidade de negocio se mescla de forma homogênea.



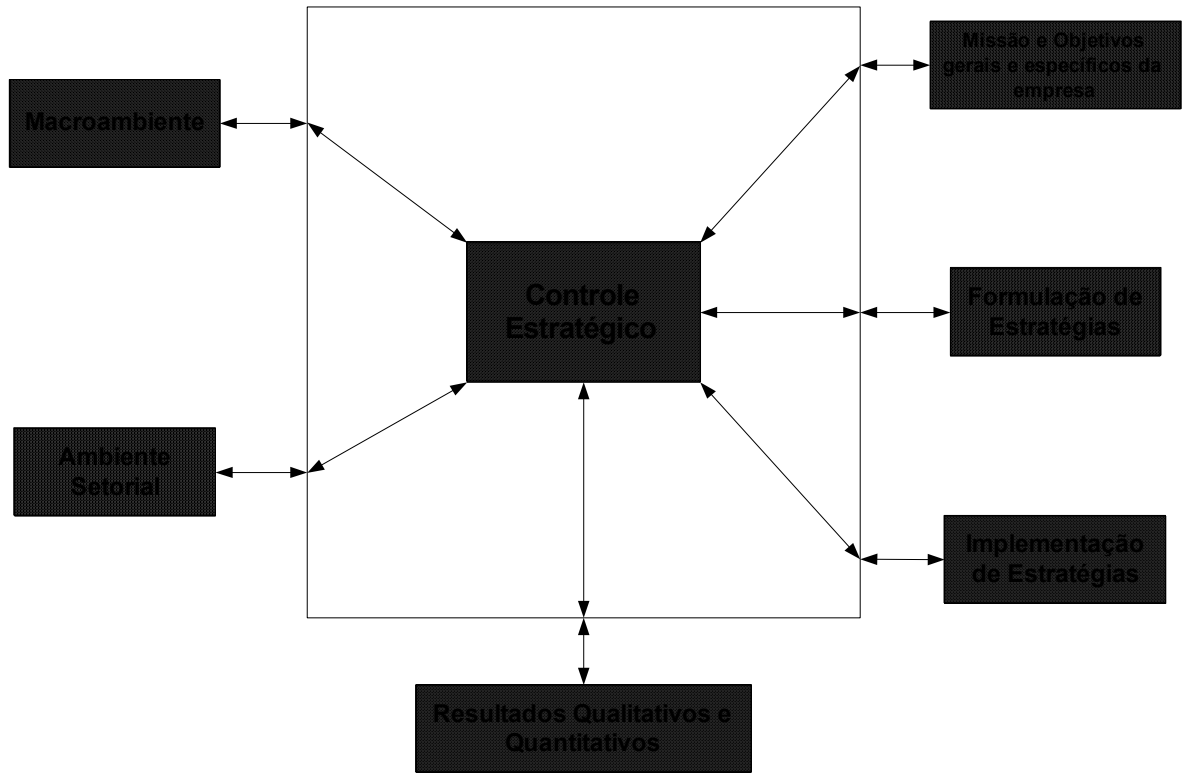
Fonte: adaptação do livro de estratégia de Haddad

**Figura 2 - Matriz de relacionamento funcional**

#### **4.5.1.8.4. Controle estratégico e medidas de desempenho**

O controle estratégico consiste em determinar em que medida as estratégias da organização são eficazes para atingir seus objetivos. Se os objetivos gerais e específicos não estão sendo atingidos como planejado, a função do controle é modificar as estratégias da empresa ou sua implementação, de modo a melhorar a capacidade da organização a atingir seus objetivos. O processo de controle consiste em alguns pontos: primeiro, a alta administração deve decidir que elementos do ambiente e da organização devem ser monitorados, avaliados e controlados. Depois, estabelece padrões que possam comparar com os desempenhos; em seguida, mensura o desempenho, compara com os padrões estabelecidos e toma decisões. O enfoque do controle estratégico é tanto externo quanto interno; nenhum desses elementos pode ser examinado isoladamente. A função da alta administração é alinhar, de forma vantajosa, as operações internas da empresa a seu ambiente externo (ver figura 3).

## Fluxograma Controle Estratégico



Fonte adaptado do livro de estratégia de Hadad – fig - 03

**Figura 3 – Fluxograma Controle Estratégico**

## **4.5.2. Atribuições da Diretoria Executiva**

A Diretoria Executiva DE, formada por Gerentes de Projeto com larga experiência, deve atuar como atua um EGP, porém com maiores atribuições que este, uma vez que lhe cabe, além das atividades inerentes a um EGP, as de administração da empresa como um todo, e as de captação de novos negócios. A Diretoria Executiva deve trabalhar de forma colegiada, sob a liderança de um dos diretores.

Deve-se evitar ao máximo a departamentalização das atividades, procurando-se utilizar a estrutura projetizada da empresa para o maior número de atividades possíveis.

Para efeito de apresentação e compreensão desse trabalho, no entanto, foram separadas as atividades da diretoria, conforme se segue:

### **4.5.2.1. Administração**

#### **4.5.2.1.1. Administração operacional**

Todos os projetos desenvolvidos pela empresa, sejam eles desenvolvidos para clientes externos, ou de cunho interno, serão desenvolvidos por equipes especialmente montadas, sob a égide de um Gerente de Projetos, dos quadros da empresa ou especificamente contratado para aquele trabalho. Todo o desenvolvimento dos projetos seguirá a Metodologia Methodware® integralmente ou com adequações determinadas pela DE, ou ainda uma outra metodologia por ela definida. Portanto, os Gerentes de projeto contratados deverão estar habilitados à utilização da metodologia adotada.

As equipes serão montadas a partir dos *pool* de Gerentes de Projetos, de Profissionais Especialistas nas diversas áreas de conhecimento e de Auxiliares, existentes nos quadros da Empresa ou no seu Banco de Dados de Pessoal Externo (ver item: 4.5.2.4.2. Formação e manutenção de banco de dados de pessoal).

O Organograma Funcional apresentado no Apêndice 9.1 demonstra, de forma sucinta, o funcionamento da Empresa.

#### **4.5.2.1.1.1. Operacionalização das atividades**

O perfil operacional da empresa deve seguir os seguintes passos:

1. Fase de Prospecção e Fechamento de Negócios:
  - 1.1. Prospecção de Clientes e Projetos – sob a coordenação do Diretor de Marketing;
  - 1.2. Definição de Escopo, Orçamento Preliminar e Cronograma – sob a coordenação do Diretor de Marketing;
  - 1.3. Estabelecimento de Estratégias para os Projetos em Negociação – em reunião de Diretoria Plena, sob a coordenação do Diretor de Administração;
  - 1.4. Levantamento das Partes Interessadas – sob a coordenação do Diretor de Comunicações;
  - 1.5. Definição Preliminar da Equipe Necessária – Perfil e Quantidades – sob a coordenação do Diretor de RH;
  - 1.6. Definição Preliminar das Aquisições Necessárias – sob a coordenação do Diretor de Contratações;
  - 1.7. Orçamentação para Proposta – sob a coordenação do Diretor de Administração;
  - 1.8. Avaliação das Necessidades de Cada Projeto em Negociação Comparado com as Disponibilidades da Empresa – em reunião de Diretoria Plena, sob a coordenação do Diretor de Administração;
  - 1.9. Avaliação dos Riscos e Plano de Resposta – em reunião de Diretoria Plena, sob a coordenação do Diretor de Administração;
  - 1.10. Avaliação Financeira do Retorno Esperado – sob a coordenação do Diretor de Administração;

- 1.11. Aprovação do Projeto – em reunião de Diretoria Plena, sob a coordenação do Diretor de Administração;
  - 1.12. Definição do Gerente do Projeto (GP) – em reunião de Diretoria Plena, sob a coordenação do Diretor de Administração;
  - 1.13. Negociação para Fechamento do Contrato – sob a coordenação do Diretor de Marketing;
2. Fase de Execução dos Projetos

A execução de cada projeto, como já dito, deve seguir a Metodologia Methodware®, ou outra definida pela Diretoria Executiva.

- 2.1. Execução do Planejamento desde a Emissão do Termo de Abertura até a Consolidação e Aprovação do Plano de Gerenciamento de cada Projeto – a cargo do GP designado, com aprovação da DE;
- 2.2. Execução de cada Projeto – a cargo do GP designado;
- 2.3. Controle de cada Projeto – a cargo do GP designado, com auditorias periódicas da DE;
- 2.4. Fechamento de cada Projeto – a cargo do GP designado, com participação da DE.

#### **4.5.2.1.2. Administração financeira**

A gestão dos recursos financeiros representa uma das principais atividades da empresa, fazendo-se necessário um efetivo planejamento dos montantes captados e o acompanhamento dos recursos obtidos de forma alinhada com a estratégia organizacional e com o objetivo de administrar tais recursos, possibilitando uma melhor operacionalização.

A gestão financeira provoca impacto a todos na organização, pois ela contém alguns dos mais desafiadores e complexos processos do negócio, sujeitos a um grande número de influências como: regulamentações, câmbio, novos mercados, rotatividade de pessoal, custo do dinheiro etc.

Sob a visão macro, podem-se identificar os seguintes processos financeiros dentro da organização: tesouraria, contabilidade geral, controles financeiros, tributação, emissão de notas fiscais e relatórios obrigatórios. Tratando-se de uma empresa empreendedora em gestão de projetos, devemos diferenciar a gestão financeira de forma que cada projeto tenha um tratamento de gestão independente.

Na metodologia de gestão financeira proposta, chamada modular, cada projeto utiliza como ferramenta um Fluxo de Caixa próprio. Tal instrumento tem a finalidade de direcionar as ações da Diretoria e Gerentes de Projetos pelo controle e equilíbrio das contas, a partir da visualização do conjunto de entradas e saídas. O controle de desembolsos de caixa, investimentos, despesas, análise dos melhores períodos para pagamentos, visualização em tempo real da rentabilidade do projeto, são algumas facilidades propiciadas por esta ferramenta gerencial.

É importante afirmar que na utilização da ferramenta Fluxo de Caixa Modular, não importa o tipo de projeto que será gerenciado, apenas as características peculiares são alteradas adaptando as contas de entradas e saídas. Com isso, torna-se possível a verificação das disponibilidades e a ordenação da movimentação financeira, independentemente do porte ou do tipo do projeto, propiciando, dessa forma, a reordenação em tempo hábil de deficiências na geração de caixa, bem como a análise posterior de possíveis distorções ocorridas entre o que fora previsto e o que foi efetivamente realizado.

A partir da implementação do Fluxo de Caixa Modular, como uma ferramenta gerencial para operacionalização da gestão financeira por projeto, será possível obter informações imprescindíveis à tomada de decisão e resultados satisfatórios ao longo do tempo do projeto.

Entretanto, a simples formalização desse instrumento não será suficiente para a resolução dos problemas enfrentados pela organização, devendo ser de responsabilidade da Diretoria Executiva a elaboração e a implementação de *softwares* e medidas de controle para os outros processos financeiros a fim de que a organização alcance as metas estabelecidas.

#### **4.5.2.1.3. Administração contábil**

Como o tipo de empresa aqui estudada é *sui generis*, também serão ditadas as regras para a administração contábil adaptadas às suas necessidades. Além da contabilidade tradicional que atenderá aos requisitos fiscais, terá que responder a questões como: – Que tipo de projeto possibilita um melhor retorno? Como distinguir a contabilidade de cada projeto da contabilidade geral da empresa? Como os Gerentes de Projeto poderão avaliar a cada momento se seu projeto está atingindo sua meta de rentabilidade financeira?

Além do acompanhamento do progresso de cada projeto através do Gerenciamento pelo Valor Agregado (ver item: 4.5.2.5.5. Plano de Controle dos Projetos), é necessária uma avaliação constante de cada projeto para saber se está levando a empresa a ganhar dinheiro. Como no desenvolvimento dos projetos, as situações estão sempre se alterando. De que maneira, então, se poderia controlar de forma simples e eficiente o que acontece na empresa? De que maneira um diretor poderia saber se uma ação, qualquer das milhares que ocorrem a cada dia, é produtiva ou não em relação a ganhar dinheiro?

A melhor maneira de responder a essas perguntas é adotar as medidas propostas por Eliyahu M. Goldratt em seu livro *A Meta*. Ele propõe um conjunto de três medidas que sejam, ao mesmo tempo, simples e eficaz. Esse conjunto tem um tipo de medida absoluta. Algo que diga em reais, em dólares, ou em qualquer outro parâmetro, quanto dinheiro a empresa ganhou. Essa medida é dada pelo **lucro líquido (LL)**. Mas Goldratt diz que é preciso mais do que isso. Porque uma medida absoluta não vai dizer muito sobre as reais condições da empresa ou de um projeto. Então, faz-se necessária uma medida relativa também que é dada pelo **retorno sobre o investimento (RSI)**, uma comparação do dinheiro ganho com o dinheiro investido.

Como é possível que uma empresa apresente lucro líquido e um bom RSI e, ainda assim vá à falência se ela ficar sem caixa (O péssimo fluxo de caixa é o que acaba com a maioria das empresas que fracassam). O **fluxo de caixa (FC)** se impõe como a terceira medida.

Em nível operacional, é indispensável usar um conjunto diferente de medidas que, da mesma forma que as três medidas acima, expressem a meta de ganhar dinheiro, mas também permitam que se desenvolvam regras operacionais para

dirigir a empresa. Elas são também três, propostas por Goldratt: **ganho, inventário e despesa operacional**.

**Ganho** é o índice pelo qual o sistema gera dinheiro através das vendas. Através das vendas - não da produção. Se a empresa produzir alguma coisa, mas não a vende, isso não é ganho.

**Inventário** é todo o dinheiro que o sistema investiu na compra das horas produtivas de seus colaboradores (aí inclusos todos os encargos sociais), as quais pretende vender. As horas vendidas deixam de ser inventário para passar a ser ganho.

Em sendo uma empresa de prestação de serviço de cunho quase que exclusivamente intelectual, o que a ela tem em estoque são as horas produtivas de sua equipe de colaboradores, pelas quais ela paga, quer as venda para um cliente, através da contratação da gerência de um projeto, quer não.

**Despesa Operacional** é todo o dinheiro que o sistema gasta a fim de transformar o inventário em ganho (aí inclusos todos os custos administrativos).

Se alguém desejar saber com essas três novas medidas se a Empresa está perseguindo a meta, isto é, se está tendo produtividade, deverá aplicar três perguntas básicas: Vendemos mais produtos? (O ganho cresceu?), Reduzimos a área administrativa da empresa frente à quantidade de projetos em andamento? (Nossa despesa operacional caiu?); Nossos inventários baixaram? (A disponibilidade de horas da equipe própria está sendo melhor aproveitada?).

É interessante verificar que cada uma dessas definições tem a palavra dinheiro. Ganho é dinheiro que entra. Inventário é o dinheiro atualmente dentro do sistema. E Despesa Operacional é o dinheiro que se tem de desembolsar para que o ganho aconteça. Uma medida para o dinheiro que entra, uma para o dinheiro que ainda está retido, e uma para o dinheiro que sai.

A mão-de-obra ligada à área administrativa é toda considerada como despesa operacional. Já a mão-de-obra ligada aos *polls* de Gerentes de Projetos, de Especialistas e de Auxiliares que compõem os quadros operacionais da empresa e cujas horas não são convertidas em vendas, é considerada como inventário. De certo modo, a empresa "compra" tempo de seus empregados ligados à produção, e vende esse tempo para o cliente. Essa é apenas uma maneira diferente de fazer a

contabilidade. Mas permite lidar com grandezas que são do conhecimento de todos dentro da empresa, tornando mais fácil o engajamento de todo o corpo funcional no atingimento das metas da Empresa.

É importante observar que, nessa forma de medir, a depreciação das máquinas e dos equipamentos é despesa operacional. Qualquer parte do investimento que ainda permaneça na máquina e puder ser vendida, é inventário. O custo de manter o inventário é despesa operacional.

O dinheiro investido em conhecimento depende onde o conhecimento será usado. Se for conhecimento que dê à Empresa um novo processo de produção, algo que ajude a transformar inventário em ganho, então é despesa operacional. Se a Organização pretender vender o conhecimento, como no caso de uma patente ou licença de tecnologia, então será inventário. Mas se o conhecimento disser respeito a um produto que a própria empresa irá fabricar, será como uma máquina, um investimento que perderá valor à medida que o tempo passe. E, novamente, o investimento que puder ser vendido será inventário; a desvalorização será despesa operacional.

Fica então fácil a gestão contábil da Empresa com o uso de apenas três medidas de conhecimento e mensuração fáceis em nível operacional e em nível de Diretoria e de Gerentes.

#### **4.5.2.2. Marketing**

##### **4.5.2.2.1. Estratégias de Marketing**

###### **4.5.2.2.1.1. Definição da cadeia de produtos, preços, praça e propaganda**

Em *Marketing*, a estratégia também é muito importante, pois uma Estratégia de *Marketing* errada pode destruir uma empresa ou um produto antes mesmo de ser implementada, independentemente da qualidade do produto ou serviço da empresa ser de alta qualidade ou não. Quando se falar em Estratégia de *Marketing*, deve-se

ter em mente os chamados 4Ps do *Marketing*: Produto (posicionamento), Preço, Praça (Canais de Distribuição) e Propaganda/Promoção. A estratégia de vendas está relacionada diretamente com a Estratégia de Marketing da empresa e procura estabelecer a maneira como será vendido o produto ou serviço, transformando em ações as estratégias estabelecidas. Para isto, são levados em conta os 4Ps mencionados:

a. Produto (Posicionamento)

O posicionamento refere-se à maneira como os clientes percebem a empresa e o produto em relação à concorrência. O produto deve estar bem definido, especificado e testado de forma que o mercado entenda a necessidade de consumi-lo. O esforço de posicionamento deve ser realizado no sentido de manter a imagem do produto ou serviço no mercado, segundo as políticas de posicionamento previamente estabelecidas.

b. Preço

O preço é uma ferramenta efetiva de *marketing*, pois afeta a demanda, influencia a imagem do produto e pode ajudar a atingir o seu mercado-alvo. Ao considerar o preço a ser praticado, é importante saber que ele não deve ser baseado no custo + margem, como geralmente se faz. O preço depende do valor do seu produto do ponto de vista do cliente. O preço está relacionado ao benefício percebido pelo cliente. Para formação de preço, devem ser feitas as seguintes perguntas:

- De que maneira são estabelecidos os preços?
- Existe política de preços?
- Existe concorrência em preços?
- Existe valor percebido pelo cliente?
- Qual o meu custo?
- Qual a rentabilidade desejada?
- Existe elasticidade de preços (efeito do preço sobre a quantidade demandada de projetos)?

c. Praça (Canais de Distribuição)

Os canais de distribuição representam as diferentes maneiras pelas quais o produto é colocado à disposição do cliente. O propósito do processo de distribuição é levar ao cliente aquilo de que ele precisa. Existem duas maneiras de vender o produto: através de vendas diretas e de vendas indiretas.

Venda direta é a maneira que deve ser utilizada no negócio ora estudado. A empresa vende diretamente seus produtos através da sua equipe de vendas que, adicionalmente, pode controlar o processo de distribuição. Uma empresa de Gerência de Projetos deve integrar verticalmente as áreas de apoio e gerenciar toda a cadeia produtiva, desde a formatação de um novo projeto, passando pelo planejamento, gerenciamento e controle até a entrega do produto final.

d. Propaganda/Promoção

Fazer propaganda significa enviar diferentes mensagens a uma audiência selecionada, com o propósito de informar aos clientes, através da utilização de diferentes veículos de comunicação, como rádio, TV, mala direta, *outdoors*, *internet*, *displays* em pontos de venda etc. A vantagem da propaganda é a possibilidade de a mensagem chegar ao mercado alvo em grande escala. O custo da propaganda é, em geral, bastante elevado, portanto, para um escritório gestão de projetos deve-se avaliar o propósito de fazer chegar a mensagem a um público previamente pesquisado, definido e alinhado com a Estratégia da Empresa. Promoção é um estímulo ao *marketing* utilizado para gerar demanda do produto ou serviço. O propósito da promoção é poder dizer ao público que você tem aquele produto ou serviço que satisfaz a demanda do cliente.

#### **4.5.2.2.1.2. Estratégias de vendas/prospecção de clientes**

A projeção de vendas deve ser feita tendo como base a análise de mercado e a estratégia de *marketing* da empresa. Dessa forma, essa projeção será mais realista

e terá maior probabilidade de ocorrer conforme o planejado. Deve-se atentar para os seguintes aspectos: sazonalidade, conhecimento das particularidades dos setores produtivos envolvidos, número de clientes potenciais estabelecidos por região, novos empreendimentos na região (quantos e quando), dentre outros. Portanto, uma boa forma de se efetuar projeções de vendas é através de projeções mensais em termos de volume por segmento de negócios, estabelecendo quantitativos e valores de faturamento.

#### **4.5.2.2.1.3. Oportunidades de negócio no mercado no qual irá atuar**

A elaboração de um Planejamento Estratégico de Marketing PEM transforma problemas em oportunidades de negócios que possibilitam atingir os objetivos empresariais. As pesquisas e inteligências de *marketing* chegam à sua competência máxima quando conseguem detectar oportunidades de negócios, que podem estar num novo mercado, novo produto ou inovação tecnológica. Uma vez detectada uma oportunidade, é preciso que se crie um diferencial competitivo sustentável para ela.

Uma empresa de gestão de projetos deve investir na realização de um PEM de excelente qualidade, de forma a obter o reconhecimento dos membros da própria empresa, mas principalmente do mercado. As pesquisas nas quais se basearão o PEM devem ter o objetivo de descobrir oportunidades de negócios para os produtos ou serviços já oferecidos pela empresa ou para uma nova operação.

Pode-se afirmar que a constituição de uma empresa para atuar no ramo da prestação de serviços de gerenciamento de projetos para terceiros é, por si só, um produto novo no mercado. Uma empresa posicionada desta forma no mercado, além das pesquisas tradicionais, precisa fazer análises outras, com metodologia, que auxiliem na percepção e nas decisões de marketing. Para tanto, é preciso muita atenção às oportunidades e muita competência em planejamento e implementação.

A melhor forma de analisar o mercado é pela utilização de matrizes de análise. As matrizes, além de viabilizar e agilizar as análises, têm uma importante função, que é a de quantificar as análises de marketing que normalmente são qualitativas e, portanto, passíveis de questionamentos. As análises devidamente quantificadas dão

mais qualidade e credibilidade ao projeto de *marketing*. As matrizes que se devem utilizar são:

- Análise SWOT, utilizada na ótica do *Marketing*;
- Análise das forças competitivas;
- Política direcional – para o foco do negócio.

#### **4.5.2.2.1.4. Quem são os concorrentes?**

O produto ou serviço, ou unidade de negócio da empresa estará lutando com outros similares numa mesma área. É preciso entender este conjunto de rivalidades e competências. Quem é o melhor e tem mais chances de ganhar a competição? Quem são os melhores nesta área? Com estas informações bem analisadas, pode-se saber se a empresa é a provável ganhadora e por quê. Por outro lado, se a empresa não é a melhor posicionada no mercado, quem é? E por quê?

Segundo Helton Haddad e outros, a elaboração da matriz que será comentada vai indicar detalhadamente onde a empresa tem que melhorar para superar o(s) concorrente(s), constituindo, assim, boas sugestões estratégicas e táticas. Para tanto, é necessário reunir todas as informações dos aspectos mais relevantes sobre suas competências e também as dos concorrentes. Aqui, é importante selecionar o que realmente é decisivo nesta área.

De acordo ainda com Helton Haddad e outros, raramente esta listagem de competências estratégicas será maior que 20 itens. Se for listado mais de 20, devem-se agrupar alguns conforme suas características.

Para utilização da matriz apresentada na figura 4, devem ser listadas as competências mais relevantes para a empresa e seus principais concorrentes atuais, ou seja, os que já estão na área em competição, os que representam 60% a 70% do total deste mercado específico (princípio matemático da curva ABC de Pareto). O conjunto das competências listado na matriz tem que representar todas as competências que asseguram o sucesso do produto ou serviço, ou unidade de negócio. Nenhuma competência realmente importante estrategicamente poderá ser

esquecida. Assim, o somatório destas competências é sempre 100% das competências necessárias para se atuar nesta área.

Se a empresa já tem absoluto conhecimento dos pesos, devido a pesquisas já realizadas, ou devido ao amplo conhecimento das competências necessárias, esses pesos devem ser utilizados. Caso contrário, pode-se atribuir os pesos. Entretanto, é importante que os pesos não reflitam apenas a opinião de uma única pessoa, por maior que seja o conhecimento dessa pessoa a respeito do mercado estudado.

Devido à importância estratégica e às decisões que serão tomadas em decorrência da análise desta matriz, recomenda-se que sejam ouvidos os membros do Conselho da empresa, os diretores executivos, os gerentes de projetos e os clientes mais relevantes.

Quando a empresa já tiver as competências e seus pesos definidos, é preciso lembrar de ordená-las na matriz, da competência de peso máximo para a de menor peso. Desta forma, ao ler a matriz, ficará claro não só quais as competências mais relevantes, como também a ordem de importância entre elas.

Para poder comparar as competências mais importantes na área de atuação (a da empresa e a de seus concorrentes), é preciso criar pontos, ou seja, índices comparáveis. Para tanto, já se tem os pesos, numa valoração de cada item. Agora, deve-se obter índices comparáveis entre si. É necessário chegar aos totais de pontos para a empresa e para cada um dos principais concorrentes. Inquestionavelmente, estes totais são índices matematicamente comparáveis. As notas poderão ser obtidas por meio de pesquisas de mercado com consumidores, compradores, revendedores, ou ainda, diretoria e colaboradores da empresa, caso tenham absoluta firmeza na qualidade das informações sobre a empresa e sobre seus concorrentes. As notas a serem atribuídas serão de 1 a 5; 1 para competência muito fraca e 5 para excelente competência. Com as notas na matriz, é possível calcular o total de pontos. Na matriz, já estão dispostos os pesos que somam 100% e as notas para a empresa e seus concorrentes. Para obter o total de pontos será necessário multiplicar o peso pela nota. O resultado da multiplicação será o total de pontos da empresa e de cada concorrente, para cada competência previamente listada.

O resultado obtido na multiplicação (peso x nota) não é percentual; é um índice. Na última linha horizontal, onde se obtém todos os totais, será evidenciada tecnicamente a situação de rivalidade e competências na área.

Itens Estratégicos	Peso %	Nossa Empresa		Concorrentes Atuais					
				1		2		3	
		Nota	Total	Nota	Total	Nota	Total	Nota	Total
Total de Pontos	100%								

Fonte: adaptado de Mattar (1999)

#### Figura 4 - Tabela de avaliação entre concorrentes

A metodologia aqui mencionada para análise comparativa dos concorrentes foi escolhida dentre outras existentes em publicações de mesma natureza como uma matriz que organiza de forma objetiva e técnica inúmeras informações, que dificilmente se conseguiria colocar num gráfico de forma tão completa e eficiente.

#### 4.5.2.3. Aquisição e Contratação

O gerenciamento do processo de aquisição em empresas tradicionais - departamentalizadas – pode seguir os padrões já estabelecidos. Na maioria das organizações, este processo tende a ser de responsabilidade de um departamento de Compras e Contratos.

Mas como gerenciar o processo de aquisição em empresas empreendedoras de projetos?

Empresas capitalizadas e com visão integradora tendem a ter, ao mesmo tempo, vários projetos em andamento. O ambiente se torna altamente mutável. Com recursos compartilhados, prazos apertados e projetos com perfis diferentes. As técnicas tradicionais já não fazem parte da rotina de empresas que trabalham com a realidade de ter vários projetos ao mesmo tempo.

Na área de aquisições e contratações, não é diferente, a evolução administrativa e tecnológica mudou o antigo conceito para *procurement*. Com isto, o que antes era um processo altamente operacional, passou a ser estratégico, deixando de ser uma atividade repetitiva e burocrática para ser uma atividade visualizada como um centro de receita e não mais de despesas.

Esta nova função vem ligada ao novo modelo de administração moderna, em que a gestão do conhecimento é fator principal e maior de atração de vantagem competitiva para o negócio. Neste seu novo patamar gerencial, a área de aquisição não deve se preocupar com compras de qualquer tipo, e, sim, com as compras estratégicas e que tragam vantagens e agreguem valor aos projetos em andamento.

Se a estratégia competitiva não vier de um processo de planejamento ela claramente terá sido desenvolvida a partir de ações isoladas e não trará no seu bojo bons resultados. Porter (1986, p.14) confirma esta teoria quando diz “Dispondo apenas de seus próprios meios, cada departamento funcional inevitavelmente buscará métodos ditados pela sua orientação profissional e pelos incentivos daqueles encarregados. No entanto, a soma destes métodos departamentais raramente equivale à melhor estratégia.”

#### **4.5.2.3.1. Aquisição como forma de integrar**

Como forma de tornar mais facilmente controlável, todo processo de gestão de aquisição deve se basear em um procedimento sistêmico que vise manter o controle em nível macro. Este procedimento estabelecerá de que forma as compras e as contratações serão feitas e por quem, distribuindo a responsabilidade e o gerenciamento.

Os projetos deverão ser agrupados, em nível estratégico, por tipo, visando dar uma maior agilidade nas decisões a serem tomadas. Este agrupamento deve se dar de forma contínua, contemplando as inclusões de novos projetos seguindo uma estratégia competitiva. Da mesma forma, cada projeto deverá ter estabelecido que nível de responsabilidade e gerenciamento das aquisições ele terá.

Fica claro que existe uma centralização do processo de aquisição no tocante à tomada de decisões que afetem mais de um projeto e seus respectivos controles. Mesmo as decisões tomadas pelos GP, no que se refere à aquisição, nos seus respectivos portfólios, programas ou projetos, devem ser monitoradas e controladas pela gestão de aquisição.

Segundo Cleland, 1999, um Escritório de Projetos é descrito como um grupo de pessoas que possui autorização para atuar sobre um projeto. Frame, 1998, já via isto como meio para disseminar a cultura de gerenciamento de projetos sob a perspectiva de melhoria de métodos e processos.

O que se pretende não é a simples criação de grupos de pessoas que ofereçam suporte administrativo aos projetos para montagem de cronogramas e orçamentos. Procura-se, com isto, não centralizar decisões e, sim, estabelecer critérios de compartilhamento de ações que visem à otimização da utilização de recursos, introduzindo o conceito de influência direta na estratégia da condução da administração dos projetos por meio do monitoramento e controle de seus portfólios (RAD, 2002).

Esta ação tenta minimizar o comportamento multitarefa dos GP, que trazem dentro de si uma cultura de não-compartilhamento de recursos e dificultam a integralização de projetos que possam ser gerenciados de forma mais racional, a partir do seu agrupamento.

#### **4.5.2.3.2. Agrupando projetos**

#### **4.5.2.3.2.1. O conceito de Agrupamento**

Segundo a metodologia adotada, os projetos são organizados em agrupamentos para:

- a. facilitar a implementação, garantindo alocação de investimentos complementares, o que se traduz em mitigação de riscos;
- b. facilitar o gerenciamento das aquisições;
- c. organizar o portfólio.

Os Projetos devem ser agrupados de forma que seus resultados coletivos superem a soma dos resultados de tais projetos, quando individualmente considerados, levando em conta a sinergia entre eles. Sendo este o principal critério para a formação dos agrupamentos de projetos.

#### **4.5.2.3.2.2. Criando agrupamentos**

Através da utilização de sistemas de informação (ver item 4.5.2.5.3. Tecnologia da informação e telecomunicação), são alimentados bancos de dados com informações de todos os projetos já concluídos, em andamento, em fase de contratação e em prospecção.

Com o cruzamento das informações e o estabelecimento de critérios parametrizáveis de agrupamento pelo objeto, escopo, atividades e lições aprendidas, serão escolhidos quais projetos farão parte de qual agrupamento e quais “serviços” de aquisição poderiam/deveriam ser compartilhados ou contratados de forma mais ágil e econômica.

Neste processo, o fator “lições aprendidas” será fundamental para o sucesso, visto que através delas poderemos saber quais tarefas comuns deveremos compartilhar e onde buscar apoio para o mais fácil desenvolvimento (ver item 4.5.2.5.7. Gestão do Conhecimento - Lições Aprendidas).

#### 4.5.2.3.3. Administrando contratos

A administração dos contratos é o processo de garantir que o desempenho do fornecedor está adequado aos requerimentos contratuais. A equipe de projeto ao administrar o contrato, deve estar perfeitamente ciente das implicações legais das ações tomadas.

Ela inclui a aplicação de processos de gerência de projetos que envolvem:

- Autorizar o trabalho do contratado no devido tempo.
- Monitorar custo, cronograma e desempenho técnico do contratado.
- Inspeccionar e verificar qualidade do produto.
- Assegurar que as mudanças foram aprovadas e que todos os envolvidos tomaram conhecimento.
- Garantir que há uma ligação clara entre o progresso medido e a remuneração paga ao vendedor.

A dedicação ativa e exclusiva que a atividade de administrar um contrato exige é basal para a boa gestão de um contrato e não deverá ser desenvolvida conjuntamente com as outras atividades de um projeto. A sua especialização requer que ela fique atrelada à Gestão da Aquisição, sob pena de ser relegada a segundo plano. Entretanto, não se pode deixar que ela trabalhe sozinha, distante. Todas as demais áreas dos empreendimentos devem interagir e estar motivadas a isto, atendendo às sugestões e às orientações da administração dos contratos.

A interação destas áreas deve ocorrer desde o início, da prospecção até a discussão do contrato, passando pela negociação e apresentação da proposta. Isto minimizaria o surgimento de vários problemas antes do desenvolvimento do projeto. Devem ser destacados o planejamento, o controle, o diligenciamento, o fornecimento de informações, a coordenação de interfaces e os registros como atividades imprescindíveis à administração dos contratos.

O estabelecimento da figura do Gestor de contrato é fator fundamental para o bom desempenho de qualquer projeto. Este gestor deverá ter, dentre outras, a responsabilidade de gerenciar o relacionamento entre contratante e contratada

procurando estabelecer harmonia entre as partes, identificação de riscos e rigoroso acompanhamento do cumprimento do estabelecido contratualmente.

#### **4.5.2.3.4. Plano de aquisição e contratação de serviços**

Para que um processo seja bem definido e facilmente seguido, ele deverá ser descrito de forma clara e sem margem para várias interpretações. Este plano de aquisições deve trazer informações necessárias de como o processo de aquisições será gerenciado. As diretrizes do plano devem conter, dentre outras: Planejamento das Solicitações, Solicitação de Respostas de Fornecedores, Seleção de Fornecedores, Administração e Fechamento do Contrato.

A Finalidade do Processo de Gerenciamento das Aquisições é selecionar fornecedores qualificados para os bens e serviços do projeto e controlá-los eficazmente. Ele envolve selecionar e estabelecer compromissos com fornecedores, bem como acompanhar e rever o desempenho e os resultados dos mesmos. (Ver item 4.5.2.5.1.2.2. Comunicações Externas).

Para uma boa seleção de fornecedores, existem ferramentas que são descritas no capítulo 6 do PMBOK. Estas ferramentas fazem parte do processo de Seleção de Fornecedores, quais sejam:

**Negociação contratual** - a estrutura e os requerimentos do contrato são esclarecidos, e um acordo mútuo é estabelecido antes de sua assinatura.

**Sistema de ponderação** - quantifica dados qualitativos para minimizar as influências pessoais na seleção de fornecedores. Por exemplo:

- Atribuir um peso numérico para cada critério de avaliação.
- Designar nota para cada fornecedor em cada critério.
- Multiplicar o peso pela nota.
- Totalizar os produtos resultantes para se calcular o valor final.

**Sistema de classificação** - os requerimentos mínimos de desempenho para um ou mais critérios de avaliação são estabelecidos.

**Estimativas independentes** - são avaliações de preços que a organização contratante prepara para servir de base para avaliar os preços propostos pelos fornecedores.

Deve ser estabelecido um documento com as exigências do projeto e do produto que cobrem as necessidades técnicas e não-técnicas a serem atendidas. Os padrões de qualidade que devem ser seguidos pelos fornecedores devem ser compatíveis com os padrões da empresa. Todo o monitoramento e controle das aquisições deverá ser executado pelo Gerente de Projeto ou outra pessoa por ele designada com o intuito de assegurar que o trabalho seja executado apropriadamente e que os produtos, entregues pelos fornecedores, satisfaçam aos critérios acordados de aceitação.

O Processo de Gerenciamento das Aquisições deve seguir padrões mínimos de aceitação, conforme se segue:

- a. Os fornecedores serão selecionados com base na avaliação das suas habilidades em executar o trabalho, de acordo com os critérios estabelecidos;
- b. Todo fornecedor deverá apresentar um plano de trabalho que será analisado e aprovado pela equipe do projeto;
- c. O plano de trabalho documentado e aceito será incorporado ao plano do projeto, que será usado para acompanhar as atividades do fornecedor e ter seu *status* acompanhado pela gerência de comunicação;
- d. As mudanças na Declaração de Trabalho, termos e condições do contrato, e outros compromissos devem ser resolvidos de acordo com as cláusulas contratuais que serão acompanhados pelo gestor do contrato designado;
- e. O gestor do contrato deve conduzir reuniões periódicas de *status*/coordenação com a gerência do fornecedor;
- f. Reuniões técnicas periódicas devem ser realizadas com os fornecedores;
- g. Reuniões formais para verificar os resultados do fornecedor devem ser conduzidas em marcos selecionados de acordo com o plano do projeto;

- h. A equipe do projeto deve conduzir testes de aceitação como parte da entrega dos produtos do fornecedor de acordo com um plano de teste-aceitação previamente estabelecido em contrato;
- i. O desempenho do fornecedor deve ser avaliado periodicamente, conforme política da empresa e registrado no cadastro de fornecedores.

Todas as aquisições no projeto devem ser baseadas na Estrutura Analítica do Projeto – EAP e passar pelo processo de integração de aquisições com o intuito de otimização das compras e das contratações. No momento, serão decididos de que forma se darão as aquisições e se será preciso adquirir fora da organização. Conforme já estabelecido no processo de integração de aquisições, poderá ser adquirido um pacote de recursos para atender a vários projetos de antemão agrupados.

Sempre deverá ser realizada uma análise breve do custo direto e indireto associado com o fato de adquirir, dentro ou fora, o serviço ou o produto. Devem ser incluídos o custo da obtenção e o custo de gerenciamento do processo de compra. Devem ainda ser listados os produtos e/ou prestadores de serviços disponíveis no mercado, e sob que termos e condições eles atuarão.

A área de aquisições e contratações deverá estabelecer pré-requisitos e critérios de pontuação máximos e mínimos para o julgamento da capacidade de cada fornecedor.

#### **4.5.2.4. Recursos Humanos**

O modo de fazer a Gestão dos Recursos Humanos de uma empresa de gerência de projetos deverá ser diferenciado das demais empresas, devido à forma de contratação que basicamente deve ser por projeto, que, na sua maioria, difere em escopo, tempo e orçamento, com tipos de clientes e serviços diferentes. Ela deve estar alinhada ao planejamento do ponto de vista estratégico, tático e operacional.

São atribuições da Gerência de Recursos Humanos:

- 1 – Formação e Manutenção de Banco de Dados de Pessoal;

- 2 – Recrutamento e Seleção;
- 3 – Avaliação de desempenho;
- 4 – Treinamento;
- 5 – Incentivos.

#### **4.5.2.4.1. Formação e manutenção de banco de dados de pessoal**

Pensar a empresa no futuro significa entender que obter excelência empresarial deve ser um trabalho realizado através de pessoas. Ou seja, significa realizar gestão com a participação efetiva de gestores da área, da Gerência de Recursos Humanos e das equipes que compõem os diversos projetos. Portanto, quando se observarem as atividades a serem desenvolvidas pela Gerência de Recursos Humanos, nas formulações de políticas de gestão, integração de processos de sistemas e pessoas ao negócio objeto da empresa, verificar-se-á a necessidade de alto uso de agentes de cunho tecnológico.

O intensivo uso de tecnologias nas mais diversas atividades da empresa, será uma necessidade a ser suprida através de *softwares* diversos, planilhas de cálculo, bancos de dados, sistemas de *work-flow* e correio eletrônico, cada vez mais amigáveis e flexíveis. Este sistema será denominado de Sistema de Informação de Recursos Humanos SIRH.

O sistema ganha importância fundamental no processo, pois se torna base para conhecimento, decisão e gerenciamento efetivo das pessoas que participam dos diversos projetos, gerando desta forma, pró-atividade, gestão participativa e individualizada, rapidez na tomada de decisão e economia.

A empresa, bem como a Gerência de Recursos Humanos, deve ter consciência de que é preciso ter soluções integradas de gestão de pessoas que se comunique com outros sistemas da empresa. Sabe-se que a velocidade de decisão, de comunicação, assim como a gestão do conhecimento e de processos, requer, antes de tudo, informações agrupadas, ordenadas e que gerem reflexões sobre os dados que todos os dias chegam das mais diversas formas.

Uma vez instalado e interligado a outros sistemas, o SIRH deverá passar a ser alimentado constantemente, com informações de profissionais que integram ou já foram integrantes do quadro funcional da empresa, bem como de consultores que já desenvolveram alguma atividade em algum projeto. É também interessante que faça parte deste banco informações específicas sobre bases salariais de diversas categorias profissionais, salários mínimos, médios e máximos, formas de premiações por desempenho, participação, comissão e outras. Da mesma forma, facilitará a gestão de RH se deste banco constarem informações relativas à data base de diversas categorias profissionais, últimas negociações salariais, e atualizações constantes relativas à legislação trabalhista vigente.

O objetivo maior do SIRH é o atendimento imediato da solicitação de profissional para a inclusão em projeto a ser iniciado, ou na substituição de alguém que tenha desfalcado um projeto em andamento.

Desta forma, por lidar com o bem mais precioso para uma empresa com esta característica, o ser humano, o SIRH tem papel decisivo no modo como se almeja alcançar o objetivo final da empresa, que é o sucesso em empreender Gerência de Projetos para terceiros.

#### **4.5.2.4.2. Recrutamento e contratação**

Devido à cobrança cada vez maior por melhores resultados, produtos com maior qualidade, maior valor agregado, inovação, um atendimento ao cliente de forma mais personalizada, respeito aos prazos pactuados, melhores preços, além da concorrência entre as organizações, cada vez mais as empresas necessitam de recursos humanos mais capacitados e talentosos o suficiente para dar conta a esta nova equação de mercado.

A empresa deve ter em mente que:

- A tarefa de recrutar profissionais é estratégica;
- A coordenação dos recrutamentos pertence à Gerência de Recursos Humanos, e esta tem que estar preparada para assumir o desafio;

- Recrutar e selecionar pessoas é uma atividade com metodologia própria e não pode ser encarada como evento esporádico.

Torna-se claro que a empresa não deve possuir quadros próprios específicos para recrutamento e pré-seleção, esta atividade deve ser executada por empresas especializadas em recrutamento e seleção. Para validar o processo de seleção, a Gerência de RH deve requisitar a participação do GP requisitante, ou um seu representante. O objetivo principal é que se entrelacem a Gestão Estratégica com a Gestão Operacional, pelas participações da Gerência de RH e da Gestão do Projeto requisitante, aumentando a possibilidade de se contratar o melhor profissional disponível para a vaga demandada. Para isto a Gerência de Recursos Humanos deve interagir com o solicitante para entender a complexidade da atividade a ser exercida, ou não terá condições de assessorar plenamente.

A Gerência de Recursos Humanos tem que observar para a contratação as competências técnicas, as habilidades e atitudes específicas para as necessidades, o comprometimento e o engajamento.

Selecionar pessoas não é tarefa fácil. Selecionar pessoas é comparar seres completamente desiguais, ter de decidir entre diversas opções que se apresentam, ter acima de tudo um pouco de ousadia. Para tal a Gerência de Recursos Humanos deve cercar-se de cuidados, visando diminuir a subjetividade na hora da comparação. Deve dispor de um conjunto de elementos menos subjetivo e mais pragmático, ou seja:

- Ter a descrição do cargo da vaga aberta;
- Conhecer os pré-requisitos da vaga em aberto;
- Conhecer os principais desafios esperados pela área solicitante;
- Ter percepção correta do perfil comportamental esperado/desejado;
- Conhecer a cultura, os valores e os princípios não só da própria empresa, como também da equipe onde o candidato será incorporado;
- Conhecer (e entender) a missão, a visão, os objetivos estratégicos, os princípios da empresa para não contratar um estranho a estes;

- Buscar sempre a participação do solicitante da vaga, pois sem esta participação o processo seletivo ficará comprometido;
- Ter autonomia suficiente para ousar, ou seja, sair do lugar comum.

Na contratação de novos elementos para a composição de equipes, a visão do Gerente de Projetos é de vital importância, pois levara subsídio para os responsáveis pela contratação. Após finalizado o processo de recrutamento, o candidato deve ser entrevistado pelo Gerente do Projeto requisitante, com o intuito de se verificar a adequação de suas qualidades técnicas ao cargo a ser preenchido.

Quando a vaga se referir ao cargo de gerente de projetos, além dos procedimentos normais de seleção e crivo de profissional da área, o mesmo terá de ser sabatinado pelo corpo de gerentes da Empresa e pela Diretoria Executiva que concluirá o processo de seleção dando o aval.

#### **4.5.2.4.3. Avaliação e desempenho**

A empresa pode empregar a avaliação de desempenho como potente ferramenta para a administração eficaz de seus recursos humanos, o que significa criar condições estimulantes para que seus profissionais agreguem valor aos resultados organizacionais. Corporações competitivas só conseguem de fato, estar à frente ou no mesmo patamar dos concorrentes com recursos humanos qualificados, o que depende diretamente da gestão de pessoas realizadas na empresa.

Para precisar o conceito adequado de avaliação de desempenho, é fundamental abandonar a idéia de teste. O foco é analisar o desempenho com visão futura, de preferência com metodologia 360 graus, isto quer dizer que participam da avaliação, em momentos distintos, chefias imediata e mediata, pares, subordinados do avaliado e cliente interno. Visão futura é analisar as competências atuais do avaliado, tanto pontos fortes como pontos a desenvolver, projetando para o período seguinte as reais condições de atender as necessidades da empresa. O que interessa não é apenas verificar como o subordinado se desincumbiu de suas tarefas, mas também se tem repertório para fazer frente a novos desafios.

Para ser eficaz a avaliação de desempenho precisa trazer, implicitamente, a idéia de processo. Em outras palavras, deve ser um processo permanente e não periódico, embora possa ter sua época de formalização. As características que compõe a avaliação de desempenho são:

- Configuração da apresentação – É a possibilidade de estruturação de questões com diferentes opções de formatos, como, respostas objetivas (sim/são, concordo/não concordo), múltiplas escolhas, subjetivas ou pontuação.
- Gestão total dos processos de avaliação dos empregados – Identificação do período de avaliação, tipo de avaliação e fases abrangendo a contratação de objetivos, ajustes, consultas, até a avaliação propriamente dita. Facilidade para o RH na preparação e gestão da aplicação das avaliações, possibilitando iniciar a qualquer momento o processo para toda a empresa, ou para apenas um grupo.
- Flexibilidade para a configuração do método 360° - Possibilidade de incluir todos os autores deste método, auto-avaliação, subordinado avaliando seus gestores, gestor avaliando subordinado, avaliação por pares, avaliação de clientes internos/externos e avaliação de fornecedores internos e externos. Visualização de resultados através de um painel comparativo.
- Possibilidade de administração de ciclos de avaliação – Através da associação de vários processos para geração de um único resultado, sendo possível ter um indicador geral das avaliações de desempenho, competência, potencial gerencial, de acordo com a parametrização da empresa.
- Envio automático de resultado qualitativo e quantitativo – Para o Sistema de Informação de Recursos Humanos.
- Histórico para consultas futuras – Entrevista aplicada e resultado de cada avaliação de desempenho do empregado em todas as funções exercidas na empresa, com acompanhamento completo do desempenho alcançado pelo profissional ao longo de sua carreira.

- Facilidade de definição do plano de ações – Através da integração com a administração de treinamentos, o gestor pode indicar treinamentos e ações para seus colaboradores com o objetivo de desenvolver habilidades necessárias ao dia-a-dia.
- Estruturação do plano de sucessão – Baseado em resultados de avaliação e critérios parametrizados pela empresa, podem ser especificados os degraus exigíveis para a sucessão de cargos.

#### **4.5.2.4.4. Treinamento**

Embora o impacto da revolução tecnológica nas relações do trabalho não seja um fenômeno novo, intensificam-se os debates sobre as conseqüências, sociais, econômicas e políticas, decorrente de alterações profundas ocorridas nas formas em que as empresas deverão conceber a organização do trabalho. Em síntese a organização do trabalho significa a condição necessária para que, no complexo processo empresarial de transformação de insumos em resultados, a participação de seres humanos torne-se parte integrante da produção de bens e serviços.

Para se ter plena capacidade de utilização dos sistemas e uma alta produtividade na empresa, utilizando tudo o que é desenvolvimento tecnológico que está colocado a disposição, tem-se que treinar o pessoal dentro destes sistemas.

A implantação de planos de treinamento para o corpo de colaboradores da Empresa é, talvez, o melhor investimento que se possa fazer. Buscar conhecer as necessidades de treinamentos, adequar os planos de metas e de produtividade da empresa com o corpo de RH, planejar a implantação das qualificações necessárias e recomendadas, é dar pleno aproveitamento aos investimentos feitos em tecnologia.

Sendo assim, as distâncias entre as gerências de Recursos Humanos, Financeira e os setores de Tecnologia devem ser o mais diminutas possível. De pouco ou nada vale o investimento em tecnologia sem o correlato investimento em treinamento de pessoal para seu uso. A área financeira deve manter-se atenta, pois

quando forem alocados recursos para a área de tecnologia deve ao mesmo tempo prever orçamento para treinamento na tecnologia adquirida.

Como o universo de abrangência de clientes da empresa é bastante amplo, apresenta-se ai um grande desafio para a gestão dos Recursos Humanos, pois terá que lidar com uma gama de tecnologias das demais variadas. Desta forma o gerente de projetos de cada novo contrato conquistado, terá grande importância no direcionamento e escolha, tanto da tecnologia a ser implantada, como da seleção de pessoal e o tipo de treinamento a ser ministrado, devendo, desta forma, alinhar a tecnologia adotada com a capacitação para o perfeito uso dela.

O treinamento é fundamental, mesmo se sabendo que parte do pessoal treinado possa não ser aproveitada em outros projetos subseqüentes. Isto devido à abrangência de tipos de serviços diferentes a serem buscados pela empresa.

#### **4.5.2.4.5. Incentivos**

A cada dia surgem inovações em termos de sistemas e modelos conceituais de remuneração. Atualmente esses modelos são classificados como um dos componentes estratégicos das empresas. Alguns deles têm aplicação somente no contexto corporativo da empresa que os desenvolveu. Outros, entretanto, podem ser utilizados por qualquer tipo de organização.

Novamente devido ao alto grau de abrangência em serviços a que se propõe uma empresa do tipo aqui estudado, a melhor forma de incentivo a ser aplicada é a de remuneração variável por resultados em cada projeto. Essa remuneração é um modelo que visa alinhar os objetivos executivos aos objetivos estratégicos e metas da empresa. É o alcance para as metas executivas e individuais que determinam a concessão de pagamento de prêmios para os profissionais, quando os resultados são positivos.

Percentuais dos resultados alcançados em cada projeto devem ser reservados para distribuir entre os diversos níveis de atuação, desde os gerentes até os integrantes das áreas de suporte e apoio ao projeto. Estes percentuais podem variar

de acordo com o projeto e os objetivos a serem alcançados, mas devem ser explicitados desde o início do projeto.

#### **4.5.2.5. Comunicações**

Segundo Renata Nogueira, consultora da Deloitte Touche Tohmatsu, a comunicação é a base de todo o desenvolvimento pessoal e organizacional, capaz de modificar pessoas e mercado. É através dela que conseguimos estabelecer relacionamentos e obter maiores resultados no trabalho e na vida pessoal. Um dos principais fatores para o comunicar-se de maneira eficaz é saber lidar com aspectos comportamentais. Hoje em dia, um profissional, precisa não apenas de conhecimentos e habilidades nas práticas, mas também ser um gestor capaz de planejar, executar e controlar tais atividades que dependem exclusivamente de uma boa comunicação interpessoal.

De acordo ainda com Renata Nogueira, a eficiência da comunicação interpessoal pode gerar bons resultados, desde que haja uma equalização de linguagem, fazendo com que os profissionais tenham comprometimento com os objetivos e as metas da organização. Lembrando que a comunicação precisa ser vista como uma atividade sistêmica, ou seja, permanente e não corretiva.

Dessa forma, a empresa que deseje atuar no ramo da Gerência de Projetos para terceiros deverá estabelecer um Plano de Comunicações muito bem estruturado, que permita a difusão das informações de forma sistêmica para todos os interessados, no momento adequado e necessário.

O trabalho desenvolvido a seguir considera tais fatores e estabelece as diretrizes básicas para a elaboração de um Plano de Comunicações.

##### **4.5.2.5.1. Gerência de comunicações da empresa**

De acordo com pesquisas divulgadas pelo *Project Management Institute – PMI*, o Gerente de Projetos consome até 90% de seu tempo na comunicação. Assim,

podemos considerar que a gestão da comunicação, nela contida a gestão das expectativas, é fator crítico de sucesso no desenvolvimento de qualquer empreendimento.

#### **4.5.2.5.1.1. Levantamento das partes interessadas**

A gestão da comunicação deve ter início pela análise dos envolvidos (*stakeholders*), mapeando-se quem são, quais são seus interesses, como se beneficiam ou se prejudicam, qual sua influência, qual seu poder (legítimo ou informal). Em resumo, analisar a estrutura de envolvidos e sua influência em cada projeto é compreender a sociologia do projeto. Com esses dados, deve ser gerada uma matriz de relatórios (*reports*) a serem elaborados ao longo do ciclo de vida de cada projeto (iniciação, planejamento, execução, controle e conclusão).

A relação de envolvidos deve conter:

a. Externos

- Cliente (identificar as pessoas que detêm algum poder de influenciar o projeto, principalmente o patrocinador do projeto);
- Consumidor ou usuário final;
- Órgãos públicos reguladores e/ou fiscalizadores;
- Grupos de pressão social (associações, sindicatos, ONGs, jornalistas especializados etc.);
- Empresas que tenham potencial para prestar serviços ou fornecer equipamentos (construtores, desenvolvedores de *software* etc.);
- Consultores especializados (pessoas ou organizações) que detêm um conhecimento necessário ao desenvolvimento do projeto.

b. Internos

- Conselho de Administração da Empresa;
- A Diretoria Executiva;

- Os gerentes de projeto da empresa ou contratados especialmente para integrar um dos projetos da Empresa;
- Os especialistas contratados para integrar um dos projetos da empresa (engenheiros, arquitetos, urbanistas, economistas especializados em finanças, contadores, pessoal de *marketing*, pesquisadores de mercado etc.);
- Os demais integrantes da equipe de cada projeto, advindos do corpo da empresa ou contratados para integrar um dos projetos da empresa.

Muitos dos envolvidos acima listados poderão não estar ligados ao projeto em tempo integral. Em particular os especialistas contratados. Eles detêm um conhecimento ou uma influência que é necessária ao desenvolvimento do projeto, entretanto eles não vêem o sucesso do projeto como sua principal ocupação. Cada um desses *stakeholders* pode fornecer à equipe informações e orientações. Entretanto, de modo a estruturar essas informações, a equipe do projeto necessita estabelecer um plano de comunicação que seja apropriado a cada *stakeholder* em particular. Isso significa conhecer cada envolvido, saber que informação do projeto cada um deles necessita saber, quando cada um deve ser envolvido, como cada um se relaciona entre si, como o envolvimento de cada um deles irá afetar o sucesso do projeto.

A identificação dos envolvidos deve ser seguida de entrevista com todos para procurar definir exatamente o que eles necessitam e o que eles querem do projeto. Deve-se, portanto, preparar uma lista de perguntas que comporá o documento “Entrevista com os *Stakeholders*”. A seguir são apresentados alguns exemplos de questões que podem constar do roteiro da entrevista:

- Como você descreve especificamente seu papel no projeto XYZ?
- O que especificamente você deseja que seja feito ou realizado durante o projeto XYZ?
- Que tipo de informação sobre o projeto XYZ você gostaria de receber periodicamente?

- Com que frequência e de que forma você gostaria de receber informações sobre o projeto XYZ?
- Existe mais alguma coisa que não lhe foi perguntado, mas que é importante saber sobre você e o que você deseja em relação ao projeto XYZ?

Para cada projeto, essa lista deve ser avaliada, acrescida e/ou, suprimida, conforme o caso.

Antes, porém, da aplicação generalizada da entrevista, faz-se necessário um teste com alguns *stakeholders*, para saber se as perguntas estão adequadas ao projeto. As questões devem ser abertas, pois darão oportunidade para que os envolvidos nos projetos expandam seus sentimentos sobre questões que sejam relevantes para eles ou que os estejam frustrando. As entrevistas devem ser limitadas há trinta minutos.

#### **4.5.2.5.1.2. Plano de comunicações**

A comunicação da empresa deve nortear-se pelos seus valores e objetivos e alinhar-se à sua estratégia geral de gestão, acompanhando as mudanças de diretrizes e procedimentos que ocorrem ao longo do tempo em função da permanente adequação às exigências do mercado. A meta de imagem institucional estabelecida pela empresa deve balizar o trabalho de comunicação.

O sucesso das estratégias de comunicação da empresa é determinante para a construção da imagem; o estabelecimento, a ampliação e o fortalecimento de sua rede de relacionamentos; e para legitimar-se socialmente.

O paradigma de atuação a ser adotado, portanto, deve ser o da comunicação integrada. A comunicação deve ser sinônimo de ações diversificadas e integradas capazes de estreitar o diálogo da empresa com os empregados, os colaboradores, as empresas contratadas, os clientes e as comunidades.

As ações de Comunicação Interna e Externa devem ter por base o princípio da transparência. O leque de recursos utilizados é amplo: vai da comunicação direta aos veículos impressos, audiovisuais, multimídia e às redes telemáticas. O aspecto

comum a toda a estrutura de comunicação da empresa deve ser o esforço em disponibilizar, para os diversos públicos com os quais se relaciona, as informações de interesse de tais públicos.

#### **4.5.2.5.1.2.1. Comunicações internas**

O modelo de comunicação deve priorizar a criação de condições para que o empregado esteja sempre motivado e para o incremento constante dos processos de gestão do conhecimento. Afinal, o conhecimento é a matéria-prima capaz de fazer com que a empresa se destaque num mercado cada vez mais globalizado e competitivo, onde todas as organizações têm acesso aos meios tecnológicos e aos equipamentos. Um diferencial competitivo fundamental é contar com empregados e colaboradores que saibam utilizar estas novas tecnologias de forma criativa.

O Plano de Comunicação, portanto, deve ser capaz de integrar estratégias e meios na articulação de um processo transparente, ágil e com os esforços focados em fazer com que a empresa seja sempre a primeira fonte a levar ao empregado todas as informações - relativas a ela própria e ao mercado em que está inserida – que afetam sua vida.

Outros elementos básicos do Plano devem ser: a implantação de um sistema de monitoramento permanente dos resultados alcançados; a definição clara das atribuições dos agentes envolvidos nos processos de comunicação e a criação de mecanismos de participação de todos os colaboradores.

O Plano deve ter como objetivos:

- Elevar a percepção das lideranças quanto à função e à integração dos meios de comunicação da empresa, e quanto à articulação entre as ações de comunicação e as diretrizes estratégicas da empresa;
- Eliminar a confusão quanto ao papel de cada um nos processos de comunicação;
- Incrementar entre os Gerentes de Projetos e Alta Direção da Empresa (Diretoria Executiva e Conselho Administrativo) a postura ativa em relação

ao fornecimento de informações aos empregados e colaboradores via comunicação direta.

O Plano deve ainda:

- Apresentar uma ação sistemática, transparente e monitorada;
- Ser um processo de mão-dupla;
- Promover atividades de formação de agentes de comunicação que podem ser integrados em Comitês de Comunicação com participação de agentes de todas as unidades e áreas.

Os objetivos específicos devem ser:

- Manter a visibilidade e entendimento da Cultura, das Diretrizes, dos Valores e dos Objetivos da empresa, contribuindo para o alcance dos resultados esperados;
- Promover e manter internamente a imagem institucional desejada;
- Divulgar assuntos de interesse dos empregados e dos colaboradores, assim como da empresa, assegurando a qualidade, o tratamento adequado e a agilidade das informações;
- Integrar pessoas, áreas e unidades;
- Conscientizar, habilitar e apoiar as lideranças para condução dos processos de comunicação junto aos públicos internos e para o exercício de seu papel no aprendizado contínuo e de valorização das pessoas;
- Estimular abertura para mudanças e inovações.

### Princípios de atuação

Para garantir a eficiência estratégica e a transparência do Plano, devem ser seguidos os seguintes princípios de atuação:

- **Coerência entre Discurso e Prática** – A empresa deve manter coerência entre seu discurso e prática, assegurando um relacionamento de transparência e confiança com seu público interno. Nesse sentido, a Comunicação deve ser considerada nas decisões tomadas pelas

lideranças, avaliando-se o impacto para os resultados e o clima organizacional e para as pessoas; o que deve ser comunicado; as formas mais adequadas de comunicação em cada situação e a abordagem necessária.

- **Comprometimento das Lideranças** – As lideranças devem atuar como principais fontes e agentes da Comunicação Interna, liderando a comunicação direta com as equipes no seu âmbito de atuação para identificar demandas de informações e expectativas e ser fonte para respondê-las.

Essa orientação deve estar alinhada com as competências definidas na Gestão Integrada de Recursos Humanos, destacadamente as de diretividade e influência, que envolvem a capacidade de impactar, conduzir e comprometer pessoas, dando-lhes uma direção e monitorando caminhos. Tais competências pressupõem a capacidade de ouvir, compreender e interpretar as razões do outro e a habilidade de comunicar-se de forma clara e envolvente. De outro lado, essa atuação deve responder a preferência dos empregados, detectada em pesquisas, por obter informações e esclarecimentos diretamente das chefias.

- **Antecipação e Agilidade** – A empresa deve procurar ser a primeira fonte de informações e referências para seu público interno sobre assuntos que dizem respeito à sua atuação. Para isso, antecipação e agilidade são condições básicas para a credibilidade e um correto posicionamento da empresa, evitando boatos e distorções e permitindo que o público interno tenha referências para repercutir externamente a imagem institucional desejada por ela.
- **Direcionamento, Foco e Interatividade** – A abordagem e o tratamento de informações na empresa devem considerar e estar direcionados para as expectativas, demandas de informações e perfis dos diferentes públicos internos – o que pensam, dúvidas e questões que apresentam em relação a decisões e assuntos da empresa. De outro lado, o processo deve ser conduzido numa base de interatividade, usando a comunicação

de mão-dupla, com lideranças ouvindo e interagindo efetivamente com as pessoas.

- **Frequência e Permanência** – A Comunicação Interna deve implantar ações planejadas e contínuas, mantendo a frequência dos meios, da comunicação direta, dos eventos e das campanhas.
- **Condução Integrada** – A Comunicação interna deve ser conduzida de forma integrada com as lideranças e os Sistemas de Gestão da empresa, destacadamente com Recursos Humanos. Deve assegurar também a integração entre os meios, a comunicação direta e os eventos e as campanhas de integração e valorização das pessoas, fundamental para uniformidade e simultaneidade do processo.
- **Comunicação em Crises e Emergências** – Em crises ou emergências, a avaliação da situação deve ser feita pela(s) área(s) responsável(is), com a participação de pessoal especializado em Comunicação da empresa, de modo que ela possa se posicionar sobre o acontecimento de forma consistente e ágil, sendo fonte de referência segura para o público interno e outros segmentos envolvidos ou interessados.
- **Monitoramento** – O processo de Gestão da Comunicação Interna deve ser monitorado através de mecanismos definidos com critérios e periodicidade conhecidos pelo público interno, de modo a identificar impactos, resultados e necessidades de adequações e melhorias compatíveis com a busca de excelência da gestão da Empresa.

#### **4.5.2.5.1.2.2. Comunicações Externas**

Preocupação semelhante à Comunicação com o Público Interno, a empresa deve ter com o Público Externo. Este deve ser segmentado para melhor atendê-lo, dado a especificidade de cada segmento.

Plano de Comunicações com os Clientes

As relações com clientes incluem atos, operações, negócios ou transações comerciais, bem como as ações posteriores à concretização das operações, realizados diretamente pela empresa ou por seus representantes. A conduta nas relações com clientes deve orientar-se pelos seguintes princípios básicos:

- Respeito mútuo e honestidade nas negociações;
- Verdade e clareza nas informações sobre características dos produtos e serviços;
- Adequação do produto ou do serviço à demanda do cliente;
- Observância das leis locais ou internacionais.

#### Plano de Comunicações com Fornecedores

Como é propósito da empresa a atuação como empresa terceirizada na Gerência de Projetos de seus clientes, envolvendo na maior parte dos casos, inclusive os processos de licitação, as relações com fornecedores devem pautar-se pelo respeito mútuo e pela honestidade. Atos, operações, negócios ou transações devem subordinar-se aos princípios legítimos da livre concorrência, em consonância com as leis e com os princípios a seguir:

- Qualquer fornecedor deve ter o direito de pleitear qualificação, devendo ser avaliado de acordo com as orientações e normas de suprimentos da empresa, as quais devem ser claras e estar disponíveis para todos os interessados;
- Os fornecedores qualificados devem receber tratamento igualitário em todas as etapas dos processos de licitação;
- As negociações com fornecedores de bens e serviços devem orientar-se pelos seguintes parâmetros:
  - Fornecedores em situações equivalentes ou similares devem receber o mesmo tratamento e ter as mesmas oportunidades, e qualquer restrição deve ter embasamento técnico-profissional sólido.

- Itens de controle contratuais devem ser definidos de modo a assegurar o atendimento às auditorias internas e aos seus respectivos planos de ação.
- As obrigações assumidas entre as partes devem ser cumpridas integralmente.
- A compra de materiais ou serviços não poderá envolver empresas das quais participem parentes, até segundo grau, de empregado da empresa envolvido no processo licitatório.
- A empresa deve exigir de seus fornecedores clareza na caracterização dos produtos e serviços, favorecendo a aquisição que melhor atenda às suas necessidades ou dos seus clientes.
- Disposições quanto à confidencialidade deverão estar inclusas em contratos celebrados com empresas de consultoria, empreiteiros e outras que forneçam bens ou serviços à empresa, em particular quando o fornecimento for contratado para um cliente.

#### Plano de Comunicações com a Imprensa e demais Meios de Comunicação

O relacionamento com a imprensa e demais meios de comunicação deve basear-se na confiança e no respeito mútuos. Com a divulgação de informações nos meios de comunicação, a Empresa deve buscar dar visibilidade às ações relacionadas ao exercício de sua responsabilidade social e fortalecer sua imagem nos campos institucional e mercadológico.

A comunicação e a publicidade devem reger-se pela observância da legislação, dos códigos profissionais e dos preceitos éticos, devendo, portanto, haver clareza na divulgação das características da empresa, de seus produtos e serviços.

A depender da dimensão da empresa, uma área específica ou uma pessoa específica deverá ser nomeada para o relacionamento com os órgãos de comunicação, devendo ser proibidos às pessoas não autorizadas, realizar contato com a imprensa em seu nome.

Empregados da empresa, quando convidados a fazer palestras, discursos ou a publicar artigos que contenham tópicos relacionados a ela deverão ter seus textos previamente aprovados pela Direção.

#### Plano de Comunicações com Sindicatos e Associações Profissionais e Setoriais

A empresa deve reconhecer as entidades sindicais trabalhistas como representantes legais dos seus empregados, filiar-se ao sindicato patronal representativo de sua atividade e empenhar-se em buscar, por meio de negociação realizada com respeito e responsabilidade, o melhor acordo entre os interesses das partes.

A filiação a outras entidades representativas tais como associações e conselhos, com efetiva participação nas reuniões e eventos por elas promovidos, deve ser uma preocupação da Diretoria, em particular do diretor encarregado pela área de comunicação.

#### **4.5.2.5.2. Tecnologia da informação e telecomunicação**

Em sendo uma empresa que se propõe a Gerenciar Projetos para Terceiros, projetos esses que podem exigir, inclusive, a montagem de equipes multidisciplinares espalhadas por lugares remotos, um cuidado especial deve ser tomado quanto aos sistemas de informações computadorizados e de telecomunicações a serem adotados. Um *software* que permita o gerenciamento corporativo de múltiplos projetos, fundamentado em conceitos de colaboração, responsabilidade compartilhada, simplicidade e nas boas práticas compiladas pelo PMI e que ainda possa ser acessado através da Internet, deve ser adquirido para sustentar a base de informações da empresa.

O *software* deve apresentar as seguintes características funcionais mínimas:

- Apoio à Diretoria Executiva
  - Permitir a elaboração de Propostas de Projeto;

- Efetuar a seleção e a priorização de projetos através de modelos de pontuação;
  - Gerenciar o portfólio de projetos e programas de projeto;
  - Auxiliar na elaboração do Plano Estratégico da organização ou de determinada área com alinhamento de projetos;
  - Emitir e acompanhar cronogramas através de painel de controle dos projetos;
  - Gerenciar o acesso e as restrições às informações de cada projeto através de senhas;
  - Auxiliar na estruturação organizacional.
- Apoio ao Gerente de Projeto
    - Permitir a configuração de funcionalidades de acordo com a maturidade e características do projeto;
    - Auxiliar na elaboração da Estrutura Analítica do Projeto com detalhamento dos componentes em subprojetos, fases, marcos, produtos e atividades;
    - Permitir o seqüenciamento de atividades com tipos de dependência (fim-início, início-início, fim-fim, início-fim);
    - Permitir o cadastramento de *pool* de recursos;
    - Permitir a alocação de pessoas no projeto com definição da matriz de responsabilidades em todos os níveis da EAP;
    - Fornecer o mapa de alocação e histograma de pessoas (apoio ao nivelamento de recursos);
    - Definição de calendários (projetos e pessoas);
    - Fornecer o cronograma Gantt;
    - Permitir o controle de custos (de recursos humanos e outros custos);
    - Permitir o controle das receitas;
    - Permitir a determinação de metas e a avaliação dos resultados do projeto e seus componentes (metas qualitativas e quantitativas);

- Permitir o controle e aprovação das entregas;
  - Facilitar a identificação, análise e resposta a riscos;
  - Auxiliar na avaliação do desempenho (*Earned Value Analysis – EVA*);
  - Permitir o registro histórico do projeto e de seus componentes;
  - Permitir a comunicação com todos os envolvidos através de *e-mail* ou *web-mail*;
  - Permitir o envio de relatórios de progresso e controle em tempo real por *e-mail*;
  - Permitir o registro e o controle de *time-sheet*;
  - Permitir a identificação de atividades no caminho crítico.
- Apoio à equipe
    - Informe diário das atividades que estão no período de execução;
    - Permitir a comunicação pró-ativa (envio automático de *e-mail* com avisos de início previsto, mudanças de situação, registros de informação etc.);
    - Permitir informar a cada um a especificação do trabalho a ser executado;
    - Permitir o armazenamento de documentos;
    - Permitir o registro do trabalho executado (histórico do projeto);
    - Permitir a execução de fórum do projeto;
    - Permitir o acesso à biblioteca de lições aprendidas.
  - Apoio ao Cliente
    - Fornecer ao cliente relatórios em tempo real referentes ao desenvolvimento do projeto, com acesso via *internet*.

Os equipamentos de computação, programas, dados e informações armazenadas nos sistemas informatizados deverão ser adequadamente protegidos contra danos, perda, roubo, duplicação, alteração ou acesso não autorizado.

Os empregados e demais colaboradores que tiverem acesso a informações confidenciais, devem assinar termo de compromisso de confidencialidade.

A empresa deve deixar claro para seus empregados e colaboradores que se reserva o direito de monitorar a utilização dos seus sistemas de informática e de acessar mensagens e arquivos eletrônicos dos empregados mediante aprovação prévia da Direção da Empresa.

#### **4.5.2.5.3. Tecnologias e propriedade intelectual**

Deve ficar claro para todos os empregados e colaboradores, e constar do contrato de trabalho de cada um, cláusula que estabeleça que invenções ou melhorias resultantes de contribuição específica do empregado ou trabalhador que, para tal, tenha utilizado recursos, dados, meios, materiais, instalações ou equipamentos da empresa, serão de sua exclusiva propriedade.

#### **4.5.2.5.4. Plano de controle dos projetos**

*Feedback* é crítico para o sucesso de qualquer projeto. Dados corretos relativos ao andamento do projeto, avaliados em tempo, podem dar à Gerência elementos para identificar problemas de forma a permitir que sejam efetuados os ajustes necessários a manter o projeto dentro do cronograma e do orçamento previstos no planejamento.

Por ser um dos mais eficientes métodos de prover *feedback* para os gerentes de projetos, recomenda-se que a Empresa adote a ferramenta de Gerenciamento do Valor Agregado (*Earned Value Management* – EVM).

O intervalo de tempo entre as medições necessárias ao perfeito acompanhamento de cada projeto deve ser estabelecido na fase de planejamento pelo Gerente nomeado para o Projeto, com anuência da Diretoria Executiva, que, como foi dito antes, deve atuar como um EGP. Recomenda-se que o intervalo não seja maior que um mês.

Por ser uma atividade específica de grande importância para o sucesso dos projetos desenvolvidos pela Empresa e que exige um conhecimento específico e comum a todos os tipos de projeto, recomenda-se que o EVM de todos os projetos da Empresa seja executado por um grupo de pessoas (ou pessoa), especificamente encarregado dessa atividade e ligado à Diretoria Executiva.

Ao final de cada período de avaliação, deve ser elaborado relatório consubstanciado com, no mínimo, as seguintes informações para cada projeto:

- Cronograma: Realizado x Previsto – Desvios – Índice de Desempenho de Prazo (comparação com limites de qualidade estabelecidos) – Estimativa na Conclusão e Estimativa para Conclusão – Conseqüências – Correções Possíveis/Recomendadas;
- Custo: Realizado x Previsto – Desvios – Índice de Desempenho de Custo (comparação com limites de qualidade estabelecidos) – Estimativa na Conclusão e Estimativa para Conclusão – Conseqüências – Correções Possíveis/Recomendadas;
- Escopo: Realizado x Previsto – Desvios – Conseqüências – Correções Possíveis/Recomendadas;
- Risco: Controle da Evolução de cada Risco Identificado – Indicação de Novos Riscos Identificados;
- Lições Aprendidas: Identificação da Área de Conhecimento – Pontos Positivos – Pontos Negativos.

#### **4.5.2.5.5. Plano de Controle de Mudanças**

Mudanças ocorrem ao longo do desenvolvimento de um projeto. Seu controle, no entanto, deve ser minucioso para permitir o perfeito acompanhamento do projeto como um todo.

As propostas de mudança podem ser efetuadas por todos os interessados (membros da equipe, clientes, outros interessados no projeto) sem restrições. No entanto, a implementação das mudanças só poderá ocorrer após rigorosa avaliação

por um comitê de mudanças a ser instituído na empresa com participação de pelo menos um membro da Diretoria Executiva de cada área de conhecimento afetada e do Gerente do Projeto (dependendo do tamanho e da importância do projeto também por seu estafe de gerenciamento), podendo ser agregado por especialistas convidados, conforme o caso.

O procedimento para implementação de mudanças deve ser o seguinte:

- Preenchimento de formulário próprio de Solicitação de Mudança, no qual deve ser indicado:
  - Nome do Projeto;
  - Gerente do projeto;
  - Nome do Solicitador;
  - Endereço do Solicitador (principalmente telefones e endereço eletrônico);
  - Descrição da Proposição;
  - Justificativas;
  - Impactos, se não for implementada;
  - Alternativas Consideradas.
- Análise do Comitê de Mudanças que deve considerar:
  - Itens da EAP Afetados;
  - Alterações de Custo;
  - Alterações de Cronograma;
  - Riscos Envolvidos;
  - Impacto em Recursos.
- Relatório do Comitê de Mudanças que deve conter:
  - Dados da Solicitação de Mudança;
  - Resultados da Análise Empreendida;
  - Aprovação, Recusa ou Protelação (indicando a data até quando deve ser protelado);

- Razões.

O resultado da análise deve ser sempre comunicado ao solicitante pela área encarregada pelas comunicações do projeto afetado.

A Implementação das mudanças aprovadas deve ser precedida da devida revisão da Linha de Base do Projeto, acompanhada dos registros devidos.

#### **4.5.2.5.6. Gestão do conhecimento (Lições Aprendidas)**

A importância das “Lições Aprendidas” durante as diversas fases por que passa um projeto não é desconhecida da Gerência de Projetos. No entanto, o conhecimento acumulado assume um valor extraordinário para uma empresa, em particular para uma empresa que se propõe a gerenciar projetos para terceiros. A interiorização desse conhecimento prático é que distinguirá uma empresa de outras tantas existentes no mercado. Será seu DIFERENCIAL. Assim, mais do que um simples “Repositório de Lições Aprendidas”, quase que um arquivo morto onde se acumulam os registros do aprendizado passado, a Gestão do Conhecimento deve tomar para si a responsabilidade de disseminar o conhecimento adquirido por toda a empresa. Roberto L. C. Gattoni, em trabalho intitulado “A Gestão do Conhecimento Aplicada à Prática da Gerência de Projetos” apresentado no 4º Congresso Ibero-Americano de Gerência de Projetos, 4, 2003, Rio de Janeiro, considera que a área é responsável por focar a maximização dos níveis de aprendizado necessários à Empresa, possibilitando o significativo aumento de desempenho na concepção, planejamento, execução de controle de projetos, bem como apresentando oportunidades para que estas mesmas experiências sejam reaproveitadas em projetos futuros.

NOKAUTA e TAKEUCHI (1997) enfatizam que a gestão do conhecimento empresarial é “a capacidade que uma empresa tem de criar conhecimento, disseminá-lo na organização e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas” (p. xii).

SVEIBY (1997) considera que a gestão do conhecimento é a “arte de criar valor a partir da alavancagem dos ativos intangíveis de uma organização” (p 1). São os

seguintes os ativos intangíveis considerados por SVEIBY e ressaltados por GATTONI (2003) capazes de criar valor:

- Estrutura externa (relacionamentos com os clientes, os parceiros e os fornecedores, bem como a imagem da organização no mercado);
- Estrutura interna (patentes, conceitos, marcas, manuais, modelos, sistemas administrativos e computadorizados, bancos de dados e de informações, a “cultura” da empresa, dentre outros);
- Competência dos empregados (capacidade dos empregados para agir em uma grande variedade de situações, incluindo sua educação, suas habilidades, experiências, energias e atitudes).

De acordo com Gattoni, “no desenrolar de um projeto, o conhecimento de todos os envolvidos deve ser potencializado, de forma a possibilitar a maximização dos processos de geração, codificação e transferência do conhecimento, tanto entre os participantes das equipes de cada projeto quanto entre eles e todos os envolvidos direta e indiretamente com o mesmo, e não somente ao término de um projeto ou fase, mas principalmente ao longo de toda a execução do empreendimento. Seus benefícios-chave estão vinculados a estimular e fortalecer as estruturas formais e informais de conhecimento, favorecendo a produtividade e as curvas de aprendizado tanto nos projetos atuais como em iniciativas futuras”.

Na Gestão do Conhecimento a Empresa deve considerar as seguintes técnicas e instrumentos realçados por Gattoni em seu trabalho supracitado:

- **PROTÓTIPOS:** A serem utilizados quando se deseje antecipar problemas potenciais. Permitem que se façam questionamentos acerca da proposta que está sendo, através dele, concretizada. São poderosos instrumentos de levantamento de informações quanto ao funcionamento e às expectativas de solução.
- **AMBIENTES DE HOMOLOGAÇÃO:** No desenvolvimento dos produtos de um projeto, deve ser estruturado, sempre que possível, um ambiente a ser empregado para os testes da nova solução, onde muitos dos erros e problemas que seriam encontrados apenas em um ambiente real de produção podem ser verificados antecipadamente e suas alternativas de

correção estudadas e prontamente implementadas. Este conceito é particularmente importante na implantação de soluções baseadas em tecnologias muito novas, cujos riscos de implementação somente podem ser conhecidos após extensivos testes em situações muito próximas ao contexto real em que serão ofertadas na prática.

Nestes casos, devem ser montados ambientes que reproduzam fielmente o ambiente real de produção, para que as soluções desenvolvidas sejam exaustivamente provadas anteriormente à sua implantação definitiva. Os erros, os problemas e as nuances verificados devem ser devidamente registrados para consultas futuras, o que minimizaria a reincidência dos mesmos, além de otimizar seu tratamento corretivo.

- **PROJETOS-PILOTO:** O ambiente real de produção sempre apresenta variáveis (grande parte delas, intangíveis) jamais passíveis de antecipação e simulação. Para a viabilização dos projetos-piloto devem ser programadas implantações iniciais em ambientes reais e que contemplem um universo crítico controlável. Estes ambientes devem apresentar uma diversidade significativa de situações de forma a se permitir o acompanhamento do comportamento da nova solução do ponto de vista de seu usuário final. Da mesma forma que nos ambientes de homologação, aquilo que for percebido como de significativa relevância passa a ser adequadamente documentado para posterior reaproveitamento, ou seja, para avaliação, análise, e efetiva correção e ajustes.

Os projetos-piloto somente podem ser lançados quando já se possui grande certeza quanto aos resultados que serão atingidos, não sendo permitidas situações do tipo "tentativa-e-erro". Os projetos-piloto são indicados quando os investimentos finais são muito altos para um *Roll-out* (implantação em massa) da solução por completo, e os riscos associados podem se tornar muito elevados caso haja alguma indisponibilidade ou falha nos novos serviços e produtos a serem oferecidos.

- **LABORATÓRIOS:** Idealmente, deve ser possível a montagem de uma infra-estrutura a ser empregada para os testes de uma nova solução,

sobretudo permitindo-se que este ambiente seja montado e desmontado quantas vezes necessário. O objetivo principal da construção de um laboratório é a realização de experiências com novas tecnologias, testando e avaliando funcionalidades, restrições, conceitos e características de ferramentas ainda não plenamente dominadas pela organização. No entanto, seus custos podem ser proibitivos. Nestes casos, pode ser que um ambiente de laboratório se pague conforme o montante e a criticidade de um projeto, ou de forma a tornar possível que suas instalações possam ser reutilizadas em projetos futuros.

- **BENCHMARKING DE SOLUÇÕES:** Muitas vezes, é necessário que a equipe do projeto "veja com seus próprios olhos" os resultados alcançados em outras organizações a respeito da utilização de tecnologias, produtos e serviços específicos. Dessa forma e sempre que for viável, devem ser realizadas visitas técnicas em outras empresas, usuárias de soluções similares às que serão implantadas nos projetos em desenvolvimento, para aprender *in loco* como as tecnologias e os esforços institucionais foram associados para obtenção de sucesso, naqueles casos.

Dar-se o nome de *benchmarking* de soluções à verificação, à análise e à avaliação de conceitos e soluções em empresas ou setores que os implementaram com significativo sucesso. Este aprendizado e as conclusões verificadas podem se converter, inclusive, em fator crítico de sucesso para o próprio projeto interno em andamento. Em muitos dos casos, o aprendizado maior pode se basear não nos aspectos específicos da tecnologia escolhida, mas em aspectos como os que estão vinculados à gestão de sua implantação, considerando fatores principalmente focados no lado cultural e humano das organizações envolvidas. De particular importância, os *benchmarks* de solução devem ser enfatizados quando da avaliação de fornecedores em projetos. Nestes casos, a concorrência entre fornecedores pode ser decidida em algumas visitas a outros clientes dos mesmos, na busca de soluções similares às que serão desenvolvidas no projeto interno em questão.

- **FÓRUNS DE DISCUSSÃO/CONHECIMENTO:** Cada tema, tendência ou assunto, seja de origem técnica como de natureza organizacional, tanto de foco e escopo internos como externos à organização, podem ser discutidos através deste instrumento, que pode ser implementado tanto virtualmente quanto presencialmente. O objetivo, neste caso, é criar um universo de interação, estimulando os colaboradores a compartilharem seu conhecimento com os demais profissionais da empresa, nos assuntos em que se sentirem motivados a contribuir. A implementação virtual deste instrumento pode ser realizada através de listas de discussões, ferramentas de *groupware* ou *intranets* sendo que, em muitos casos, as mesmas podem estar abertas a comunidades externas à própria organização. Presencialmente, é importante estimular ciclos de palestras internos, de preferência trazendo palestrantes de outras áreas da empresa ou de outras empresas, bem como oferecendo eventos para outras áreas da empresa, permitindo a livre troca de conhecimentos.

Deve-se, contudo, tomar especial cuidado em sua implementação, pois a obrigatoriedade ou o excesso de formalismo em sua participação pode destruir estas redes de conhecimento, minando sua existência.

- **RELATÓRIOS DE EVENTOS:** Após cada visita, curso, congresso, seminário ou outros eventos nos quais os colaboradores da organização possam tomar parte, devem ser elaborados documentos de resumo a serem disponibilizados para toda a empresa, preferencialmente em uma base de conhecimento comum, de acesso liberado a todos os potencialmente interessados.
- **TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA POR TRADIÇÃO:** Um dos aspectos mais críticos na elaboração de cada projeto é o "como faremos para dominar uma nova tecnologia a ser empregada de forma rápida e satisfatória?", principalmente quando devem ser contratados serviços e produtos de terceiros. A presença da equipe de projetos em treinamentos e seminários é importante, sem dúvida, mas leva tempo para que o conhecimento baseado na prática, ou seja, na experiência dos peritos, possa ser devidamente assimilada. Nestes casos, e de forma ideal, deve ser estabelecido (preferencialmente em contrato) que ocorram trabalhos

conjuntos entre a equipe da empresa e os profissionais terceiros integrantes do projeto. Em projetos de TI, por exemplo, a equipe deve, presencialmente, acompanhar a instalação de novas ferramentas, sistemas e equipamentos de forma a propiciar a transferência de conhecimento por tradição. Nestes casos, pode-se entender como necessário o desenvolvimento de programas de computador que utilizem uma determinada ferramenta até então desconhecida por parte da empresa. Assim, os programadores da empresa contratada poderiam deslocar-se para as dependências da organização contratante, permitindo que a equipe do projeto possa presenciar, acompanhar e questionar a construção dos programas na nova tecnologia, o que poderia traduzir-se em um aprendizado mais produtivo.

É importante observar que este tipo de ferramenta não substitui o treinamento convencional, mas amplia as possibilidades de fortalecimento do aprendizado, sobretudo considerando a premissa de que a prática é a mais efetiva forma de aprendizado, tornando-o mais duradouro e perene.

- **REUNIÕES DE LIÇÕES APRENDIDAS:** Ao concluir-se um projeto ou uma fase importante, ou mesmo após a resolução de algum problema mais crítico, é importante que se realizem reuniões que tratem do assunto sob o ponto de vista de se trocar informações acerca das experiências vivenciadas. Estas reuniões devem contar com a imprescindível presença de todos os envolvidos, devendo ser ponderados os resultados obtidos e avaliada a conduta estabelecida nas tarefas executadas para a realização da fase/projeto, e para a resolução dos problemas experimentados. As irregularidades, os incidentes e as falhas, os inconvenientes e os erros, bem como a qualidade do conhecimento adquirido, os níveis de motivação e o empenho investidos devem ser abertamente discutidos.

Não cabe, nestas reuniões (como em nenhuma outra), apontar culpados, mas, sim, os empecilhos, as falhas e as virtudes encontrados no processo. Deve-se procurar sugestões para melhorias futuras, levantar as perdas e os ganhos pessoais e corporativos, discutir fatores positivos e negativos, tangíveis e intangíveis que ocorreram durante o desenvolvimento.

- **APRESENTAÇÕES EXECUTIVAS:** Sempre que possível, deve-se levar ao conhecimento da empresa, principalmente de seus executivos principais e gerentes, os resultados obtidos na conclusão de um projeto ou de suas fases mais importantes. Tal iniciativa demarca, em primeiro lugar, o atingimento formal das metas estabelecidas no planejamento do projeto, apresentando os níveis de sucesso organizacional eventualmente conquistados. Em segundo lugar, oferece aos participantes da equipe do projeto a oportunidade de serem, de fato, reconhecidos, de alcançarem mérito por seus esforços junto àqueles que efetivamente patrocinam suas atividades e empreendimentos internos. Em terceiro lugar, permite que a empresa valide a abordagem de desenvolvimento de soluções voltada para a gerência de projetos, ratificando esta infra-estrutura metodológica. Enfim, estes eventos podem trazer, através da interação com os executivos-chave, a visibilidade do que é considerado de "alto valor" para os mais altos escalões, possibilitando o vislumbre de novas possibilidades para o desenvolvimento de soluções futuras.

Sendo assim, as apresentações executivas podem ser consideradas, em um duplo sentido, como eventos relacionados ao processo de socialização, ou seja, tanto no sentido da equipe do projeto para os executivos e clientes do mesmo enquanto são apresentados resultados, quanto no sentido contrário, quando estes últimos repassam aos membros da equipe suas expectativas específicas em relação às possíveis evoluções e melhorias esperadas e futuras, em conformidade com a missão e os objetivos da organização.

- **FERRAMENTAS E TÉCNICAS DE UTILIZAÇÃO TRADICIONAL EM GERÊNCIA DE PROJETOS:** De uma maneira geral, as ferramentas discriminadas na literatura específica de gerência de projetos estão mais focalizadas nos processos de externalização e combinação. Como exemplos de ferramentas de externalização, podemos citar o plano sumário do projeto (*project charter*), a EAP, o *Organization Breakdown Structure OBS*, os cronogramas e as planilhas de estimativas de custos. Estas ferramentas têm por objetivo principal tornar explícitas as idéias-chave que nortearão o andamento do projeto.

Ferramentas de combinação são também intensivamente exploradas na literatura especializada em gerência de projetos, revelando-se, freqüentemente, como a tônica principal de seus manuais de gerenciamento. Como bons representantes destes tipos de ferramentas, temos os relatórios de alocação de custos e recursos, as técnicas para nivelamento de recursos, as matrizes de alocação de responsabilidades, as planilhas de qualificação, quantificação e priorização do tratamento de riscos, bem como seus planos de respostas associados, e os relatórios de desempenho dos projetos, em que se pode até mesmo projetar-se as estimativas de custos e prazos futuros do projeto, combinando-se as informações relacionadas à performance medida na história pregressa do projeto.

Em termos das técnicas para socialização do conhecimento, a literatura especializada aponta, principalmente, as reuniões de acompanhamento e os *brainstormings* como seus representantes mais comuns.

## 5. CONCLUSÕES

O que vai diferenciar uma empresa com modelo organizacional tradicional (mecânico), de uma com modelo projetizado (orgânico), é o tratamento e a importância que elas darão à Gestão de Projetos.

Num modelo organizacional mecânico, a ênfase é exclusivamente individual, na distribuição dos cargos existe um claro relacionamento do tipo autoridade e obediência, a tomada de decisões é sempre centralizada e há uma clara divisão do trabalho e supervisão hierárquica rígida.

O modelo orgânico traz a ênfase nos relacionamentos entre e dentro dos grupos, confiança e crença recíprocas, interdependência e responsabilidade compartilhada. A participação e a responsabilidade multigrupal são fatores preponderantes neste modelo. A alta administração deve estimular a tomada de decisões descentralizada e um amplo compartilhamento de responsabilidade e de controle.

Neste modelo aparece o conceito da cultura da empresa projetizada que repousa sobre um sistema de crenças e valores, tradições e hábitos, uma forma aceita e estável de interações e de relacionamentos sociais. A cultura da empresa não é estática e permanente, mas sofre alterações ao longo do tempo, sob forte influência de todos os seus colaboradores, em todos os níveis, dependendo das condições internas ou externas. Sugere-se, então, para uma empresa de prestação de serviços de gerência de projetos para terceiros, que utilize o modelo orgânico para renovar constantemente sua cultura, porém mantendo a sua integridade e personalidade, evitando o modelo das tradicionais que permanecem com sua cultura amarrada a padrões antigos e ultrapassados.

O clima cultural de uma empresa pode ser saudável ou doentio, pode ser quente ou frio, pode ser negativo ou positivo, satisfatório ou insatisfatório, dependendo de como os participantes se sentem em relação à empresa. A proposição desse trabalho, tende à criação de uma empresa mais vibrante, onde as pessoas se sentem bem e onde desejarão trabalhar sempre.

A criação de uma empresa nos moldes descritos aqui não é uma tarefa fácil. Mas, mais difícil ainda será sua evolução, seu desenvolvimento. O desenvolvimento

é um processo lento e gradativo que conduz ao exato conhecimento da organização em si própria e à plena realização de suas potencialidades. A fim de que uma organização possa alcançar um certo nível de desenvolvimento, ela pode utilizar diferentes estratégias de mudança:

**Mudança evolucionária:** quando a mudança de uma ação para outra que a substitui é pequena e dentro dos limites das expectativas e dos arranjos do *status quo* (lenta, suave).

**Mudança revolucionária:** quando a mudança de uma ação para a ação que a substitui contradiz ou destrói os arranjos do *status quo* (rápida, intensa, brutal).

**Desenvolvimento sistemático:** os responsáveis pela mudança delineiam modelos explícitos do que a organização deveria ser em comparação com o que é, enquanto aqueles cujas ações serão afetadas pelo desenvolvimento sistemático estudam, avaliam e criticam o modelo de mudança para recomendar alterações, baseadas em seu próprio discernimento e compreensão. Assim as mudanças resultantes traduzem-se por apoio e não por resistências ou ressentimentos.

As constantes alterações a que uma empresa está sujeita dependem de vários fatores que são influenciados por diferentes ambientes e em diferentes épocas. As organizações, durante sua existência, percorrem cinco fases distintas:

**Fase Pioneira:** é a fase inicial da organização, influenciada principalmente pelos seus fundadores ou empresários. É nesta fase que esse método pretende ser mais efetivo, pois geralmente as empresas são constituídas com poucos procedimentos estabelecidos, o que faz com que sua capacidade de implementar inovações seja bastante elevada.

**Fase de Expansão:** é a fase em que a organização cresce e expande suas atividades, intensificando suas operações e aumentando o número de seus participantes. A aplicação desse método também se dá nesta fase, visto que todo o planejamento estratégico já efetuado será base para o aproveitamento das oportunidades que surgem e o nivelamento entre a produção da organização e as necessidades ambientais.

**Fase de Regulamentação:** com o crescimento das atividades da organização, ela é obrigada a estabelecer normas de coordenação entre os diversos departamentos ou setores que vão surgindo, bem como definir rotinas e processos de trabalho. Para empresas que utilizem o modelo organizacional orgânico aqui estabelecido, desenvolvido para atuar em ambientes de constantes mutações, tanto de crescimento como de retração, e com alta capacidade de aderência, esta fase ocorre, mas se torna quase imperceptível.

**Fase de Burocratização:** com o desenvolvimento das operações, a organização tende a necessitar de uma verdadeira rede de regulamentação burocrática, preestabelecendo todo o comportamento organizacional dentro de padrões rígidos e de um sistema de regras e procedimentos para lidar com todas as contingências possíveis relacionadas com as atividades do trabalho. Os dirigentes que desejem implementar e manter uma organização nos moldes da aqui proposta, devem ficar permanentemente atentos para minimizar os efeitos da burocratização que têm o efeito danoso de eliminar a capacidade da organização se adaptar às constantes mudanças do ambiente. Não se pode, no entanto, confundir burocratização com implementação de procedimentos e processos bem definidos, base para uma gestão limpa e eficiente e que é parte fundamental na criação de empresa projetizada.

**Fase de Reflexibilização:** é uma fase de readaptação à flexibilidade, de reencontro com a capacidade inovadora perdida com a burocratização, através da introdução consciente de sistemas organizacionais flexíveis. O Desenvolvimento Organizacional é exatamente um esforço de reflexibilização. Esta reflexibilização deve fazer parte do plano de desenvolvimento estratégico da organização que deve ser constantemente reelaborado com a intenção de possibilitar, dentre outras coisas, a adequação da empresa quando do aparecimento de novas ameaças e oportunidades, de preferência se antecipando a elas.

O Desenvolvimento Organizacional exige que sejam feitas alterações estruturais na organização formal e alterações comportamentais, conjuntamente. O que foi aqui demonstrado é que a concepção de uma empresa que siga padrões

estabelecidos de planejamento estratégico e organizacional terá uma maior facilidade em se adequar às dificuldades e às oportunidades, sendo maleável nos seus métodos de operação e na aderência a novos produtos. Seu sistema de comunicação possibilita o espalhamento da informação e o seu respectivo retorno permeando toda a empresa e clientes.

O diferencial de uma empresa de gestão de projetos voltada para o mercado, deverá está montada numa forte base de planejamento estratégico quanto ao foco principal de atuação. Seus empreendedores devem carregar bagagem de conhecimentos em gestão de projetos, fator determinante e facilitador para o ingresso e sucesso da empresa no mercado. Prospectar negócios não é uma tarefa muito fácil para uma empresa de gerência de projetos, portanto, não se poderia tratar aqui de estratégias de varejo, e, sim, de um planejamento específico para uma clientela diferenciada com requisitos de exigências bastante acentuadas. O plano de aquisições exige controles mais rígidos em função das diferentes necessidades de diferentes projetos que a diferencia de numa organização padrão, onde o processo de aquisição é focado em um único tipo de negócio. A gerência de RH, conforme focado no item 4.5.2.4 – Recursos Humanos, não deve ser uma estrutura inchada. Ela tem como objetivo coordenar o processo de recrutamento que deve ser desenvolvido por uma empresa especializada, especialmente contratada para esse fim e que utilize, no momento da contratação, a concentração de esforços dirigidos para fins do projeto específico. A área de comunicação, deve ser interpretada pela alta direção como os “cinco sentidos” da empresa, pois é através dela que a interação com os mundos interno e externo à empresa se realiza. Por fim, a contabilidade e a gestão financeira numa empresa de projeto deverá dar uma visão macro da empresa e, ao mesmo tempo, estar integrada a vários projetos simultaneamente, com ferramentas adequadas de gestão que possibilitem aferir e controlar os indicadores financeiros estabelecidos pela alta administração.

O modelo aqui desenvolvido, portanto, visa auxiliar novos empreendedores na área de Gestão de Projetos, que desejem implementar empresas de prestação de serviços, em particular àqueles que desejem gerenciar projetos para terceiros. Não tem a audácia de ser um manual, mas tem a propriedade de ser baseado, principalmente, nas experiências profissionais de seus autores, pioneiro na matéria, o que certamente ensinará a necessidade de futuros melhoramentos e ampliação.

## **6. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS**

Os autores esperam que esse trabalho venha a contribuir na construção de empresas voltadas à Gerência de Projetos mais sólidas e mais eficientes e eficazes.

Esperam também que outros autores se interessem em contribuir com seus conhecimentos práticos e teóricos no desenvolvimento de trabalhos dessa natureza que, somados, venham a contribuir com a melhoria da governança empresarial fortalecendo assim a empresa nacional.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABDOLLAHYAN, Farhad et alli. **Maturidade organizacional em projetos.** São Paulo: 2003.

BARCAUI, André B. et alli. **Perfil dos Escritórios de Gerenciamento de Projetos em Organizações Atuantes no Brasil.** Rio de Janeiro: UFF, 2003.

BARCAUI, André B. **Apostila Project Office.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2002.

BLOCK, Thomas R. **The Project Office Phenomenon.** PM Network, 1998.

CAMARGOS, A. Augusto. **Gestão da Comunicação: Gestão das Expectativas.** Disponível em <[www.gestaopmi.com.br](http://www.gestaopmi.com.br)> Acesso em 22 outubro 2006.

CLELAND, D. **Project Manegement: Strategic Design and Implementation.** New York: McGraw-Hill, 1999.

DINSMORE, Paul Campbell; NETO, Fernando Henrique da Silveira. **Gerenciamento de Projetos.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

FRAME, Davidson; BLOCK, Thomas. **The Project Office.** New York: Crisp Publications Inc., 1998.

GATTONI, Roberto. **A Gestão do Conhecimento Aplicada à Prática da Gerência de Projetos.** Rio de Janeiro: 4º Congresso Ibero-Americano de Gerência de Projetos, 4, 2003. Disponível em <[www.pmissp.org.br/congresso](http://www.pmissp.org.br/congresso)> Acesso em 25 outubro 2006.

GOLDRATT, Eliyahu M. **A Meta - Um Processo de Aprimoramento Contínuo.** São Paulo: Educator, 1994.

MOTA, Edmarson Bacelar. **Gerência de Qualidade em Projetos.** Rio de Janeiro: FGV Management, 2004.

NOKATA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de Conhecimento na Empresa: Como as Empresas Japonesas Geram a Dinâmica da Inovação.** Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (GUIA PMBOK)**. USA: Project Management Institute, 2004, 3ª Edição.

PMI, Project Management Institute (Editor). **PMBOK (Project Management Body of Knowledge) Guide**. PMI, 2000.

PRADO, Darci. **Planejamento e Controle de Projeto**. Belo Horizonte: Fundação de Desenvolvimento Gerencial, 1998.

RAD, Parviz; LEVIN, Ginger. **The Advanced Project Management Office: a comprehensive look at function and implementation**. Florida: CRC Press, 2002.

SANTOS, Luís Augusto. **Modelo de Maturidade Organizacional de Gerência de Projetos – Um trabalho voluntário**. São Paulo, 2003.

SBRAGIA, R.; RODRIGUES, I.; GONZÁLES, F. **Escritório de Gerenciamento de Projetos: Teoria e Prática**. São Paulo: USP - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Disponível em <[www.ead.fea.usp.br/wpapers](http://www.ead.fea.usp.br/wpapers)> Working Paper nº 02/007. Acesso em 20 outubro 2006.

SILVA, Helton H.; TENCA, Evandro César; SCHENINI, Paulo Henrique; FERNANDES, Sandra. **Planejamento Estratégico de Marketing**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

SILVA, S. M.; MARODIN, H. E. **A Figura do Stakeholder num Projeto**. Disponível em <[www.myliusemarodin.com.br](http://www.myliusemarodin.com.br)> Acesso em 22 outubro 2006.

SVEIBY, K. E. **A Nova Riqueza das Organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

VARGAS, Ricardo Viana. **Gerência Financeira de Projetos**. Rio de Janeiro: FGV Management, 2004

VARGAS, Ricardo Viana. **Gerenciamento de Projetos – Estabelecendo Diferenciais Competitivos**. Rio de Janeiro: Brasport, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNEL, John. **Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1998.

XAVIER, Carlos Magno da Silva. **Gerência de Escopo em Projetos**. Rio de Janeiro: FGV Management, 2003.

XAVIER, C. M. S.; VIVACQUA, F.; XAVIER, L. F. S.; MACEDO. O. S. **Metodologia de Gerenciamento de Projetos - Methodware**. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

## 8. GLOSSÁRIO

**Earned Value Analysis (EVA).** método de análise do desenvolvimento do projeto através da avaliação do valor agregado.

**Earned Value Management (EVM).** Método de gerenciamento que utiliza a análise do valor agregado.

**Escritório de Gerência de Projetos (EGP) / Project Management Office (PMO).**  
Um corpo ou entidade organizacional à qual são atribuídas várias responsabilidades relacionadas ao gerenciamento centralizado e coordenado dos projetos sob seu domínio. As responsabilidades de um EGP podem variar desde o fornecimento de funções de suporte ao gerenciamento de projetos até o gerenciamento direto de um projeto.

**Estrutura Analítica do Projeto (EAP).** Uma decomposição hierárquica orientada à entrega do trabalho a ser executado pela equipe do projeto para atingir os objetivos do projeto e criar as entregas necessárias. ela organiza e define o escopo total do projeto.

**Groupware.** Grupamento de pessoas que se reúne com uma finalidade específica.

**Methodware®.** Metodologia de Gerenciamento de Projetos. Abordagem prática de como iniciar, planejar, executar, controlar e fechar projetos.

**Organization Breakdown Structure (OBS).** Organograma. Uma descrição hierarquicamente organizada do projeto disposta de forma a relacionar os pacotes de trabalho com as unidades organizacionais executoras.

**PMBOK (Project Management Body of Knowledge).** Guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos, editado pelo Project Management Institute PMI.

**Procurement.** Obtenção, consecução, aquisição.

**Project Charter.** Termo de abertura do projeto. Um documento publicado pelo patrocinador do projeto que autoriza formalmente a existência de um projeto e concede ao gerente de projetos a autoridade para aplicar os recursos organizacionais nas atividades do projeto.

**Project Management Institute (PMI).** Organização com sede na Pennsylvania, USA, de cunho internacional, congrega Gerentes de Projetos de todas as partes do Mundo, publica o PMBOK e outros instrumentos de interesse da classe, além de certificar os Gerentes de Projeto habilitados a trabalhar segundo suas normas. Tem representação em vários estados do Brasil.

**Stakeholders.** Pessoas físicas ou jurídicas que manifestem algum interesse direto ou indireto por um dado projeto.

**SWOT (Strengs, Weaknesses, Oportunities, Threats).** Uma técnica de análise aplicada na gestão estratégica das organizações, onde são analisadas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças oferecidas pelos ambientes interno e externo à organização.

**Time-sheet.** Relatório de produção individual, onde é anotado, a cada dia, as horas gatas por cada membro da equipe nos diversos trabalhos desenvolvidos..

## **9. APÊNDICE**

### **9.1. Organograma da Empresa**

# ORGANOGRAMA DA EMPRESA

