



**Renata Costa Martins W. Novak**

## **Implantando Escritório de Projetos e Gestão de Projetos em uma área de operações do setor de Telecomunicações**

Trabalho apresentado ao curso MBA em Gerenciamento de Projetos, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

**Edmarson Bacelar Mota**

**Coordenador Acadêmico Executivo**

**Denise Margareth O. Basgal**

**Orientadora**

**Curitiba - PR**

**2014**

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O Trabalho de Conclusão de Curso

**Implantando Escritório de Projetos e Gestão de Projetos em uma área de operações do setor de Telecomunicações** elaborado por Renata Costa Martins W . Novak e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Gerenciamento de Projetos, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Curitiba, \_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 20\_\_

---

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

---

Denise Margareth O. Basgal

Orientadora

## TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Renata Costa Martins W. Novak, abaixo assinado, do curso de MBA em Gerenciamento de Projetos, Turma GP32-Curitiba (1/2013), do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 25/02/2013 a 16/01/2015, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado “Implantando Escritório de Projetos e Gestão de Projetos em uma área de operações”.

Curitiba, \_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 20\_\_

---

Renata Costa Martins W Novak

*Aos meus pais,  
que sempre me apoiaram e incentivaram, tornando viável que a vida me  
presenteasse com boas oportunidades.*

## Resumo

Este estudo tem como objetivo propor um modelo de gestão de projetos de forma simples, gerando resultados para gerenciamento de projetos em uma empresa de telecomunicações na área de operações. Também é alvo desse estudo a implantação do escritório de projetos trazendo também uma abordagem de portfólio e fluxo de seleção de projetos. Para tal, apresenta uma explicação breve de cada um dos processos do PMI separados em seus respectivos grupos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento. Além disso, é contextualizado o conceito de portfólio de projetos, maturidade de projetos e metodologia PM Canvas onde nos capítulos seguintes será utilizada como referencial teórico da metodologia proposta. Após a exposição dos tópicos relacionados a gerenciamento de projetos, escritório de projetos, portfólio, maturidade de projetos e PM Canvas será exposto à metodologia para plano de projeto e fluxos de gestão de projetos adaptadas a realidade das rotinas intensas em áreas operacionais.

**Palavras Chave:** operações, PMI, Metodologia, Projetos, Portfólio, Canvas, projetos, gestão

## **Abstract**

This study aims to propose a simple project management model, generating results for project management in a telecommunications company in the area of operations. It is also the target of this study project office deployment also bringing a portfolio approach and project selection flow. To do this, it gives a brief explanation of each of the PMI processes separate in their respective groups: initiating, planning, executing, monitoring and controlling, and closing. Moreover, it is contextualized the concept of project portfolio, maturity of projects and PM methodology Canvas where the following chapters will be used as theoretical framework of the proposed methodology. After exposure of topics related to project management, project office, portfolio maturity of projects and PM Canvas will be exposed to the methodology for project plan and project management flows adapted to the reality of intense routines in operational areas

**Key Words:** operations, PMI, Methodology, Project, Portfolio, Canvas, project, management.

## SUMÁRIO

<b>RESUMO.....</b>	<b>5</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>6</b>
<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>2. METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS .....</b>	<b>11</b>
<b>2.1. A GESTÃO DE PROJETOS.....</b>	<b>11</b>
<b>2.2. A ESTRUTURA DE PROJETOS PMBOK .....</b>	<b>18</b>
<b>3. O ESCRITÓRIO DE PROJETOS – PMO.....</b>	<b>21</b>
<b>3.1. PAPÉIS E RESPONSABILIDADES DO PMO .....</b>	<b>21</b>
<b>3.2. GERENCIAMENTO DE PORTÓFOLIO DE PROJETOS.....</b>	<b>24</b>
<b>3.3. MODELO DE MATURIDADE DE GESTÃO DE PROJETOS .....</b>	<b>25</b>
<b>4. PROJETOS VS OPERAÇÕES CONTINUADAS .....</b>	<b>27</b>
<b>4.1. PROJETOS EM OPERAÇÕES .....</b>	<b>28</b>
<b>5. METODOLOGIA PROPOSTA .....</b>	<b>30</b>
<b>5.1. PRÉ- PROJETOS E PLANOS DE PROJETOS .....</b>	<b>30</b>
<b>5.2. O ESCRITÓRIO DE PROJETOS.....</b>	<b>31</b>
<b>5.3. FLUXO DE SELEÇÃO DE PROJETOS.....</b>	<b>31</b>
<b>5.4. A GESTÃO DOS PROJETOS.....</b>	<b>32</b>
<b>6. CONCLUSÃO .....</b>	<b>36</b>
<b>7. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS .....</b>	<b>37</b>
<b>8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>38</b>
<b>8. APÊNDICES.....</b>	<b>40</b>
<b>9. ANEXOS .....</b>	<b>41</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Este trabalho de conclusão de curso apresenta como tema a implantação de um escritório de projeto e gestão de projetos em área de operações no setor de telecomunicações.

O estudo cita de forma breve os diferentes processos bem como os grupos de processos contidos na metodologia de gerenciamento de projetos do Project Management Institute (PMI). Também serão explanadas no estudo outras metodologias de gestão de projetos como fundamentação teórica para a proposta deste trabalho cujo objetivo é implantação de gerenciamento de projetos de uma forma adaptada em áreas operacionais.

Para justificar a implantação de uma forma adaptada de gestão de projetos é apresentado o fluxo de trabalho em áreas operacionais, bem como as dificuldades de implantar uma metodologia que burocratize os processos tornando o custo de controle elevado e conseqüentemente o insucesso de gerenciar projetos de tal forma.

Adicionalmente o objetivo desse estudo é expandido para a implantação do escritório de projetos, portfólio de projetos propondo critérios de forma simplificada fluxo de seleção de projetos de acordo com os pilares de trabalho da empresa.

No capítulo introdutório será descrito a metodologia de gerenciamento de projetos, outras metodologias com ênfase no método Canvas onde será possível correlacionar à metodologia PMI, método CANVAS e a forma adaptada dessas metodologias para aplicabilidade na área de operações.

O levantamento dos dados foi realizado através de levantamento bibliográficos referente ao tema e através da experiência da autora, que é formada em Engenharia elétrica e com experiência em gerenciamento de projetos em empresas telecomunicações desde 2004 e que expandiu sua experiência em projetos no PMO corporativo na área de marketing em uma empresa de telecomunicações. Convidada a disseminar a cultura de gerenciamento de projetos e implantar um escritório de projetos em uma área operacional motivou este estudo bem como a aplicação do método proposto neste trabalho.

## **2. Metodologia de gerenciamento de projetos**

De acordo com o PMI projeto “é um conjunto de atividades temporárias, realizadas em grupo, destinadas a produzir um produto, serviço ou resultado único”. “Um projeto é temporário no sentido de que tem um início e fim definidos no tempo, e, por isso, um escopo e recursos definidos.”

Projeto não é rotina, sendo assim um projeto deve possuir um conjunto específico de operações que tem um objetivo específico. A equipe de projeto pode ser composta por pessoas que não trabalham juntas e que na maioria das vezes fazem parte de diferentes organizações.

A construção de uma casa, o desenvolvimento de um software, um estudo para a viabilidade de um projeto de sustentabilidade - todos são projetos. Sendo assim todos podem ser gerenciado de forma especializada, apresentando resultados, aprendizados e ações necessários para as organizações dentro do prazo e orçamento previstos.

FIRMINO (2005) complementa que o conceito de projeto descreve uma importante ferramenta para implementação de mudanças. Através dos projetos, as mudanças podem ocorrer de modo planejado e controlado, com objetivos e expectativas bem definidos, com escopo, tempo e custo programados previamente.

### **2.1.A GESTÃO DE PROJETOS**

O gerenciamento de projetos sempre existiu forma informal, mas nos meados do século XX passou a crescer se tornando uma profissão.

O PMI define que “O Gerenciamento de Projetos, portanto, é a aplicação de conhecimentos, habilidades e técnicas para a execução de projetos de forma efetiva e eficaz”. “Trata-se de uma competência estratégica para organizações, permitindo com que elas unam os resultados dos projetos com os objetivos do negócio – e, assim, melhor competir em seus mercados.”

Novas formas de gestão e de modelos organizacionais, novas abordagens de gerenciamento de projetos têm oferecido métodos e ferramentas para esse desafio

de gerir conhecimento e recursos, integrando interesses do cliente, empresa, sociedade e meio ambiente.

#### 2.1.1. Benefícios em gerenciar Projetos

Considerando as definições, características e ferramentas oferecidas pelo gerenciamento de projetos no processo de implementação controlada de mudanças, essa área do conhecimento vem se tornando cada dia mais presente nas organizações que buscam vantagens e diferenciais competitivos, baseados em sólidas práticas utilizadas mundialmente, permitindo a obtenção de resultados efetivos com a maior racionalização de recursos possível.

Conforme FIRMINO (2005), o gerenciamento de projetos oferece muitos benefícios para as organizações, tais como:

- Redução considerável do aparecimento de “surpresas” durante a execução dos trabalhos, devido ao processo de documentação e compartilhamento de lições aprendidas;
- Permite o desenvolvimento de diferenciais competitivos e novas técnicas com alto valor agregado, através do desenvolvimento de metodologias adaptadas para nichos de negócio específicos, baseadas nas melhores práticas utilizadas no mundo todo;
- Antecipa as situações desfavoráveis que poderão ser encontradas, para que ações preventivas e corretivas possam ser tomadas antes que essas situações se consolidem como problemas;
- Adapta o trabalho ao mercado consumidor e ao cliente;
- Agiliza as decisões, já que as informações estão estruturadas e disponibilizadas;
- Documenta e facilita as estimativas para futuros projetos;
- Oferece uma importante ferramenta de compartilhamento de conhecimento organizacional para toda a instituição.

#### 2.1.2. O Gerente de Projetos

O PMI define o gerente de projetos da seguinte forma “são pessoas organizadas, apaixonadas e bem orientadas para um objetivo, que compreendem o que os projetos têm em comum e sabem do seu papel estratégico pela qual as organizações obtêm sucesso, aprendem e mudam”

“Gerentes de projetos são agentes de mudanças: eles próprios estabelecem os objetivos de um projeto e usam suas habilidades e competência para inspirar um sentimento de propósito compartilhado dentro da equipe do projeto. Eles tiram proveito da adrenalina organizada de novos desafios e a responsabilidade de conduzir a resultados.”

Os gerentes de projeto deve trabalhar bem sob pressão e se adaptar diante de mudanças e da complexidade de ambientes dinâmicos

Identificam e cultivam as habilidades das pessoas para estabelecer confiança e facilitar a comunicação entre as partes interessadas do projeto e seus patrocinadores, aos que não farão uso do projeto, aqueles que disponibilizam os recursos necessários e os membros da equipe do projeto.

### 2.1.3. O PMI e PMBOK

O PMI (2014) é a maior associação sem fins lucrativos para o profissional de projetos no mundo. A sigla significa Project Management Institute, ou Instituto de Gerenciamento de Projetos em tradução livre. A organização está presente em mais de cem países e possui reconhecimento global devido principalmente aos seus programas de certificação, pesquisas acadêmicas e mercadológicas e oportunidades de desenvolvimento profissional. O principal resultado do trabalho da associação é o PMBoK.

O Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (nome utilizado no Brasil para o PMBoK) é uma compilação de boas práticas para orientar as atividades do profissional de projetos. Araújo (2013) explica que a primeira edição do guia foi publicada em 1996 e, desde então, através da evolução contínua dos estudos de gerenciamento de projetos, o PMI lança atualizações regularmente. Em 2014, foi lançada a quinta edição, a qual apresenta cinco grupos que somam 47 processos que formam a estrutura de gerenciamento de projetos, tema do próximo capítulo.

### 2.1.4. Outras metodologias

Existem diversos métodos de projetos, como por exemplo, o método do PMI, IPMA e Prince e até mesmo a ISO 1006.

O IPMA (International Project Management Association (IPMA®)) é formada por associações nacionais de gestão de projetos com o propósito específico de desenvolver a gestão de projetos, respeitando a cultura e as características de cada país, mas unidas através de uma rede que estabelece as diretrizes de gestão e técnicas para seu desenvolvimento e aperfeiçoamento.

Trata-se de uma organização sem fins lucrativos, reconhecidos por seu trabalho no desenvolvimento internacional da gestão por projetos, programas e portfólios, e na disseminação das melhores práticas aplicadas em organizações públicas e privadas.

O PRINCE2™ é um método não proprietário para gerenciamento de projetos. É adaptável a qualquer tipo ou tamanho de projeto e cobre seu gerenciamento, controle e organização. Um projeto PRINCE2™ tem as seguintes características:

- Controle e organização do início ao fim;
- Revisão de progressos baseado nos planos e no business case;
- Pontos de decisão flexíveis;
- Gerenciamento efetivo de qualquer desvio do plano;
- Envolvimento da gerência e das partes interessadas em momentos-chave durante toda a execução do projeto;
- Um bom canal de comunicação entre o time do projeto e o restante da organização.

A ISO 10006(1997, *Quality management - Guidelines to quality in project management*) aborda o gerenciamento de projetos, mas não como uma guia. Reúnem diretrizes que podem ser adaptadas para um projeto particular. A ISO 1006 aborda o processo que leva ao resultado esperado cuja realização é em um determinado espaço de tempo. Enquanto o PMBOK enfoca a criação de um produto, serviço ou algo cujo resultado possa ser mensurável.

A escolha da metodologia que será adotada vai depender da estratégia estrutural organizacional e nível de maturidade de gerenciamento de projetos da companhia. Não existe a certa ou errada e sim a que mais possa ser aplicável e que traga resultados.

As abordagens ágeis vem sendo proposta no lugar das abordagens tradicionais devido a pouca eficiência para algumas organizações.

Adicionalmente as metodologias citadas nesse capítulo a metodologia Project Model Canvas vem sendo adotada como um modelo de gestão de projetos devido à simplicidade de adaptação a realidade das empresas. No capítulo a seguir abordaremos essa metodologia pois servirá de referencial teórico para a proposta da implantação de gestão de projetos na organização.

#### 2.1.4.1. Project Model Canvas

O PM Canvas foi desenvolvido por Jose FINOCCHIO Jr, que defende os princípios da simplicidade, agilidade e desburocratização dos métodos convencionais de gerenciamento de projetos.

FINOCCHIO relata que muitos profissionais que possuíam certificações, ainda não haviam criado um plano de projeto completo. O problema então, não está nos profissionais, ou nos seus conhecimentos sobre gerenciamento de projetos. O fato é que o modelo padrão não está, nem nunca esteve adaptado.

Isso faz com que a maioria dos projetos seja posta em prática sem que sua lógica geral tenha sido debatida e definida.

A metodologia proposta por FINOCCHIO, sugere a construção de um plano de projeto que se afaste da linearidade textual, deixando evidentes as conexões entre as partes, sendo então mais fácil de elaborar efetivamente aplicável no cotidiano.

O plano de projetos é elaborado através de um modelo mental onde os elementos e suas interligações estão explícitos de forma que isso se torne visível sem deixar os conceitos que compõem a gestão de projetos como stakeholders, premissas, riscos e restrições.

Através desse modelo mental explícito a construção de hipóteses sobre cenários desconhecido se torna consistente justamente pela integração entre os conceitos.

FINOCCHIO define que o Project Model Canvas prioriza a lógico e o pensar em conjunto. O Project Model Canvas diferentemente de um template de plano de projeto, é uma agenda sobre o qual os *stakeholders* irão se debruçar para escrever a lógica do projeto.

O PM Canvas, representa o essencial, podendo ser usado de duas maneiras diferentes.

Primeiramente como documento único e consistente do planejamento do projeto, imediatamente seguido pela execução.

Além disso, pode ser utilizado também como ferramenta preliminar que conformara a lógica do projeto, servindo de base para a transcrição posterior a um plano de projeto do modo formal.

1 – O Project Model Canvas é um quadro para ser preenchido de forma colaborativa e é baseado em questões essenciais e que fazem parte de qualquer projeto.

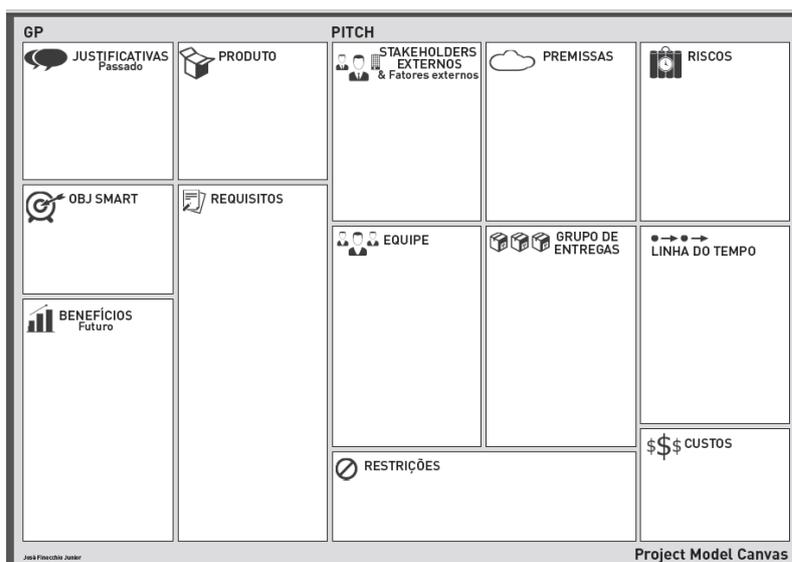


Figura 1 - Project Model Canvas

Fonte: <http://www.pmccanvas.com.br/downloads/>

2- O quadro é construído a partir de textos curtos, que contem só o essencial, a alma do projeto. Varias pessoas podem participar dessa construção, que é feita colando post-its.

3 - Esse quadro é maleável e pode ser modificado e rabiscado. Aos poucos, se percebe as relações e visualizando os problemas estruturais.

4 - Após discutir e resolver os problemas, o resultado é um retrato do projeto, que é visual e conciso. Ideal para comunicar de forma clara e rápida. O que pretende fazer e como chegar lá

5 - O Project Model Canvas é um ponto central para conceber, visualizar e resolver seu projeto. Além disso, é um ponto de partida para outras plataformas, como cronogramas, planilhas e apresentações. Acima de tudo, é uma ferramenta de comunicação, para unir as pessoas e suas ideias.

FINOCCHIO sugere em seu livro Project Model Canvas a composição da equipe ideal para montar o plano:

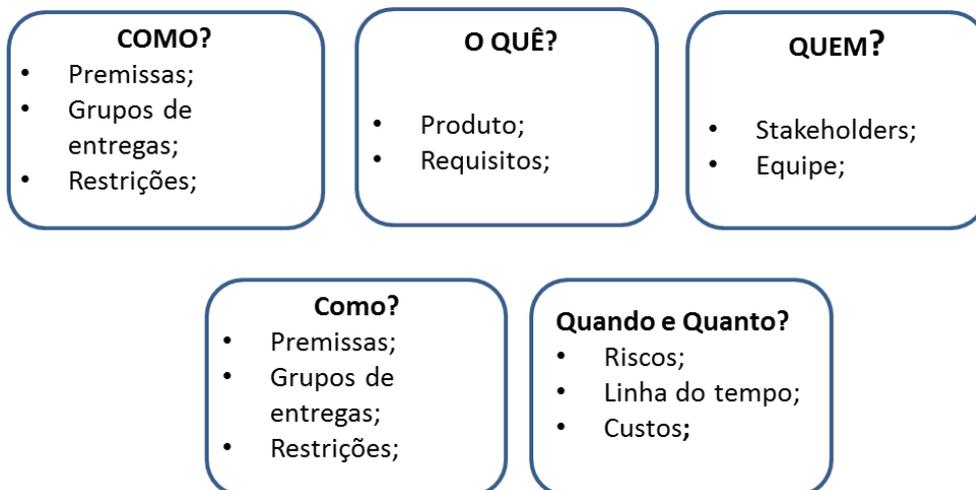
- Um gerente de projeto que possui fundamentos de gerenciamento de projetos e que elaborará o plano;
- Um especialista na área de negócio específica, que conhece o ramo, mas não conhece o gerenciamento de projetos, nem a dinâmica do PM Canvas;
- Um especialista do escritório de projetos que não construirá o plano, mas criticará de maneira positiva as formas de integrar os conceitos.

### **Perguntas Fundamentadas**

Existem questões de ordem fundamental que precisam ser respondidas primeiramente. A ordem sendo seguida, as respostas subsequentes ficarão mais fáceis de encontrar.

Cada área demarcada do canvas representa uma função e essas áreas demarcadas estão agrupadas em blocos, que respondem as questões: Por quê? O quê? Quem? Quando? Quanto?

Dessa forma os blocos se formam com o seguinte agrupamento:



Assim, foi apresentada de forma resumida a fundamentação teórica do Project Model Canvas e que nos servirá nos capítulos subsequentes desse estudo.

## 2.2.A ESTRUTURA DE PROJETOS PMBOK

O PMBOK é o guia de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos e (Guia PMBOK®). O PMBOK em sua última edição (5ª edição) relaciona por Grupos de Processos sendo totalizados por 47 Processos que fazem parte dos grupos. O PMBOK ainda compõe o gerenciamento de projetos em 10 áreas de conhecimento.

Os grupos de processos do gerenciamento de projetos são 5:

- Início;
- Planejamento;
- Execução;
- Monitoramento e Controle;
- Encerramento;

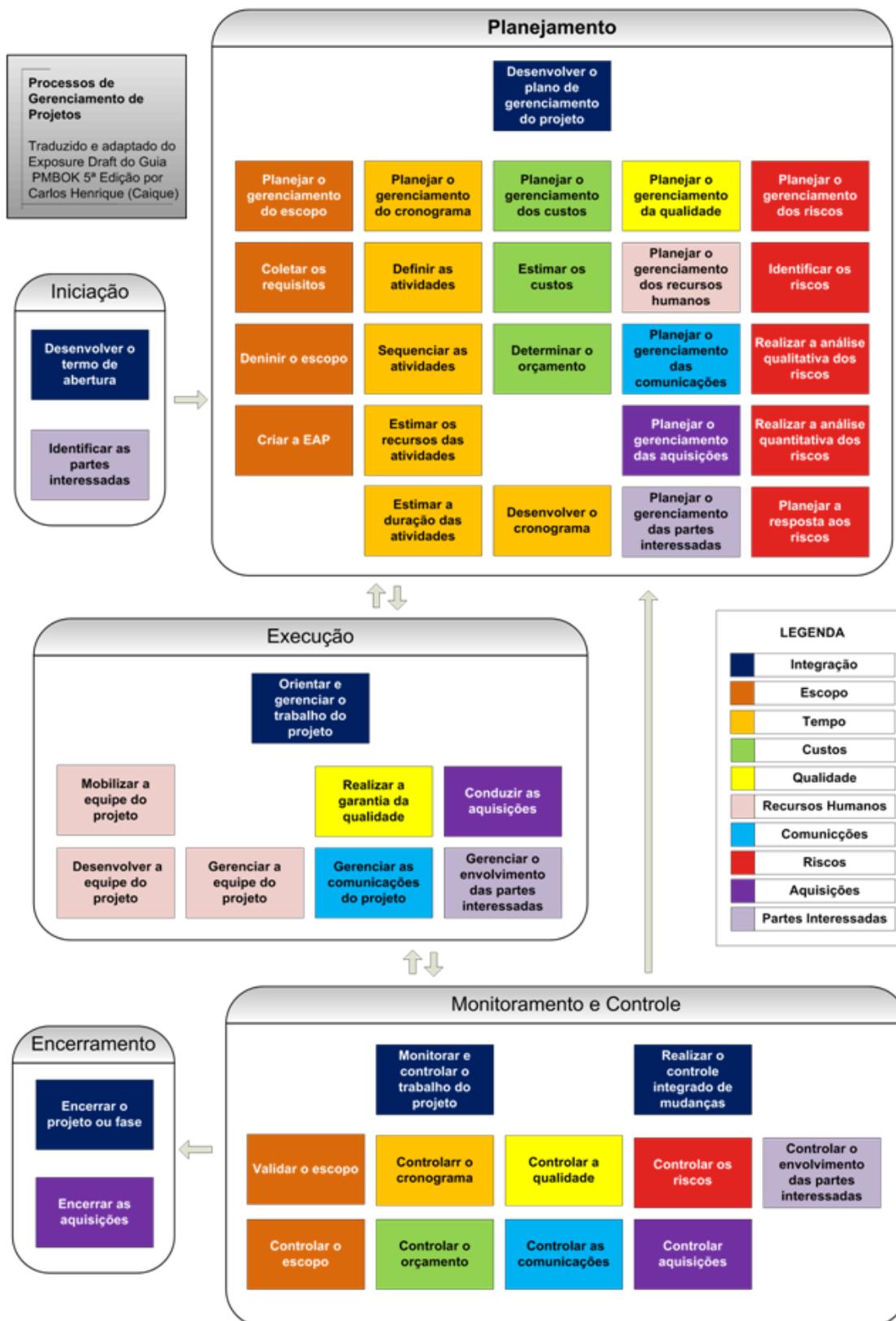


Figura 2 - Mapa de Processos PMBOK 5ª (Exposure Draft)

Fonte: <http://gerentedeprojecto.net.br/wp-content/uploads/2012/03/processos.png>

O conhecimento em gerenciamento de projetos é composto de dez áreas:

- Gerenciamento da Integração;
- Gerenciamento de Escopo;
- Gerenciamento de Custos;
- Gerenciamento de Qualidade;
- Gerenciamento das Aquisições;
- Gerenciamento de Recursos Humanos;
- Gerenciamento das Comunicações;
- Gerenciamento de Risco;
- Gerenciamento de Tempo;
- Gerenciamento das Partes Interessadas;

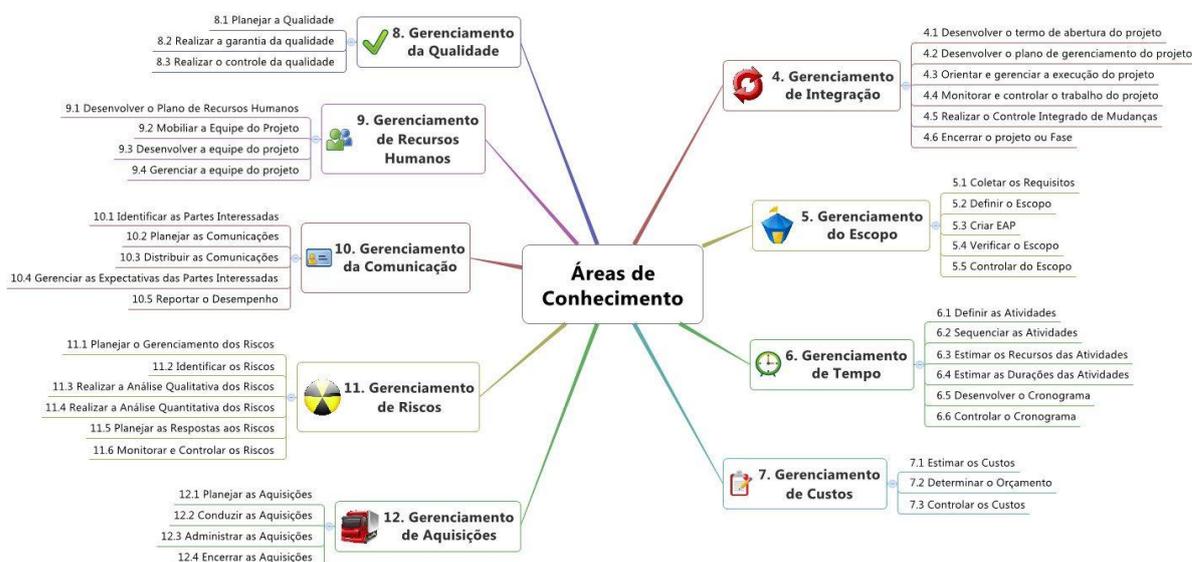


Figura 3 Mapa mental – Áreas de conhecimento

Fonte: <http://www.diegomacedo.com.br/tag/conhecimento/>

### 3. O ESCRITÓRIO DE PROJETOS – PMO

Não há um modelo de escritório de projetos certo, o PMO certo é aquele estruturado de forma que atenda as necessidades de projetos organização.

Barcaui e Quelhas (2004) afirmam que é notória a evolução de um estado quase que empírico e caótico de gestão de projetos para um momento de progresso visível, em direção ao profissionalismo e ao uso de métodos e técnicas de gerenciamento cada vez mais apurados. Surgiram, como consequência, estruturas organizacionais responsáveis pela garantia dos processos de gerência de projetos nas organizações, ou seja, os PMO passaram a ganhar força e aplicabilidade neste cenário de constantes mudanças. Para Dinsmore e Cavalieri (2003), um PMO apresenta como objetivo básico de orientar e dar suporte aos gerentes de projetos, permitindo desenvolvê-los da forma mais eficiente e eficaz possível.

Para Dinsmore e Cavalieri (2003), um PMO apresenta como objetivo básico de orientar e dar suporte aos gerentes de projetos, permitindo desenvolvê-los da forma mais eficiente e eficaz possível.

Para Kendal e Rollins (2003), um PMO deve representar para uma organização aquilo que os controladores de tráfego aéreo representam para os pilotos de aeronaves, ou seja, deve guiar os projetos, da forma mais rápida, por um caminho com o mínimo de riscos possível, em direção aos seus destinos finais.

Para Dinsmore e Cavalieri (2003), existem várias possibilidades de um PMO se Gerenciamento de Portfolio e PMO estabelecer numa empresa: situar-se em um departamento próprio, ser representado por um grupo de pessoas em um departamento qualquer da empresa que esteja desenvolvendo projetos específicos, ou ser representado por um ambiente em rede, portal virtual, para operar equipes de projetos que estejam geograficamente distantes.

#### 3.1. PAPÉIS E RESPONSABILIDADES DO PMO

Retirado do material: MBA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS 1/13: GERENCIAMENTO DE PORTFÓLIO E PMO. Ano: 2014

As funções e a abrangência do escritório de projetos variam com o estágio de implantação e com as necessidades de cada organização. Há PMOs que apenas prestam serviços aos projetos, mas há os que têm grande autoridade gerencial sobre estes, e sobre os recursos da organização, priorizando e efetivando sua utilização (VALERIANO, 2000)

Kendall e Rollins (2003) citam que um PMO deve prevenir colisões e conflitos entre projetos e quantitativos de recursos, sendo o melhor amigo dos gestores e executivos da empresa. Para aqueles autores, a maioria dos executivos não acredita na necessidade de um PMO, ao menos que compreendam completamente os problemas enfrentados atualmente pelos gerentes de projetos. Eles defendem, ainda, que os projetos, na maioria das vezes, são iniciados sem a colaboração ou coordenação necessária entre os executivos funcionais. Os recursos são distribuídos entre os projetos mais como uma reação ao pedido dos superiores imediatos do que como resultado de um plano de gestão de recursos. A alta gerência das organizações buscam melhores resultados e formas de minimizar, ou até eliminar, os problemas atuais na gestão de projetos, gerando um consenso cada vez maior em torno de uma visão centralizada dos projetos.

Kendall e Rollins (2003) definem as seguintes funções de um PMO:

- Reduzir o ciclo de vida dos projetos;
- Facilitar a escolha dos conjuntos de projetos a serem trabalhados pela organização;
- Desenvolver e manter uma central executiva de controle dos portfólios de projetos;
- Rastrear e gerar informações sobre o progresso dos projetos; prestar consultorias e esclarecimentos necessários aos projetos;
- Oferecer e disponibilizar ferramentas de gestão de projetos; desenvolver e manter uma central de suporte aos projetos;
- Criar, manter e difundir uma metodologia de gestão de projetos; identificar e implementar ações corretivas;
- Oferecer suporte e informações facilitando o trabalho do conselho de gestão;

- Selecionar projetos prioritários do portfólio;
- Auxiliar e dar suporte aos projetos que encontrem dificuldades;
- Desenvolver e ministrar treinamentos em gestão de projetos;
- Elaborar e desenvolver o marketing e a comunicação dos projetos; manter repositório de dados e arquivos dos projetos.

Como responsabilidades do PMO, Tinnirello (2001) complementa o raciocínio acima definindo os seguintes itens:

- Recrutamento e seleção, garantindo as habilidades necessárias para a equipe; treinamento e certificação, viabilizando o desenvolvimento das habilidades;
- Recomendações de promoção e participação nos projetos da organização;
- Prover recursos, com alocação de gerentes de projetos e respectivas equipes; gerenciar e armazenar dados, selecionando a ferramenta de armazenamento e o sistema de recuperação de dados dos projetos;
- Prover, formal e informalmente, aconselhamentos para os recursos envolvidos; estabelecer os padrões da metodologia de gerenciamento de projetos, desde a definição das regras de execução até os padrões de ciclo de vida;
- Definir as regras de gerenciamento de riscos dos projetos;
- Gerenciar mudanças e respectivos impactos;
- Gerenciar comunicações entre as partes interessadas dos projetos;
- Auditoria de projetos;
- Selecionar iniciativas, recebendo propostas e avaliando-as, priorizar projetos;
- Gerenciamento do portfólio de projetos.

O PMO supervisiona o gerenciamento de projetos, os programas ou uma combinação dos dois. Podem operar de modo contínuo, desde o fornecimento de funções de apoio ao gerenciamento de projetos, na forma de treinamento, software, políticas padronizadas e procedimentos, até o gerenciamento direto e a responsabilidade pela realização dos objetivos gerais do projeto. A função de um

PMO em uma organização pode variar de uma assessoria limitada à recomendação de políticas e procedimentos específicos sobre projetos individuais, até uma concessão formal de autoridade pela gerência executiva (PMI, 2004).

### 3.2. GERENCIAMENTO DE PORTÓFOLIO DE PROJETOS

Portfólio é gerenciar um conjunto de projetos com um conjunto único, alinhado com a estratégia organizacional. Alinhamento entre o planejamento estratégico e os projetos.

A gestão de portfólio de projetos é um processo do gerenciamento de projetos que proporciona a interligação dos objetivos estratégicos com a gestão dos programas e projetos. Por meio dela consegue-se selecionar os melhores projetos e controlá-los para que continuem satisfazendo os propósitos do negócio, mesmo depois do início do desenvolvimento.

O gerenciamento de portfolio envolve as seguintes atividades:

- Alinhar propostas e projetos as estratégias de negócio (valor);
- Desenvolver critérios de seleção e priorização;
- Realizar análise de cenários nos portfolios (recursos, riscos e benefícios);
- Utilizar indicadores-chave para acompanhar projetos e portfolios, realizando o balanceamento quando necessário;
- Avaliar continuamente os benefícios e valor realizados pelo portfolio;

O PMI lançou o Portfolio Standard para que proporcionar os métodos para gerenciamento de portfólio.

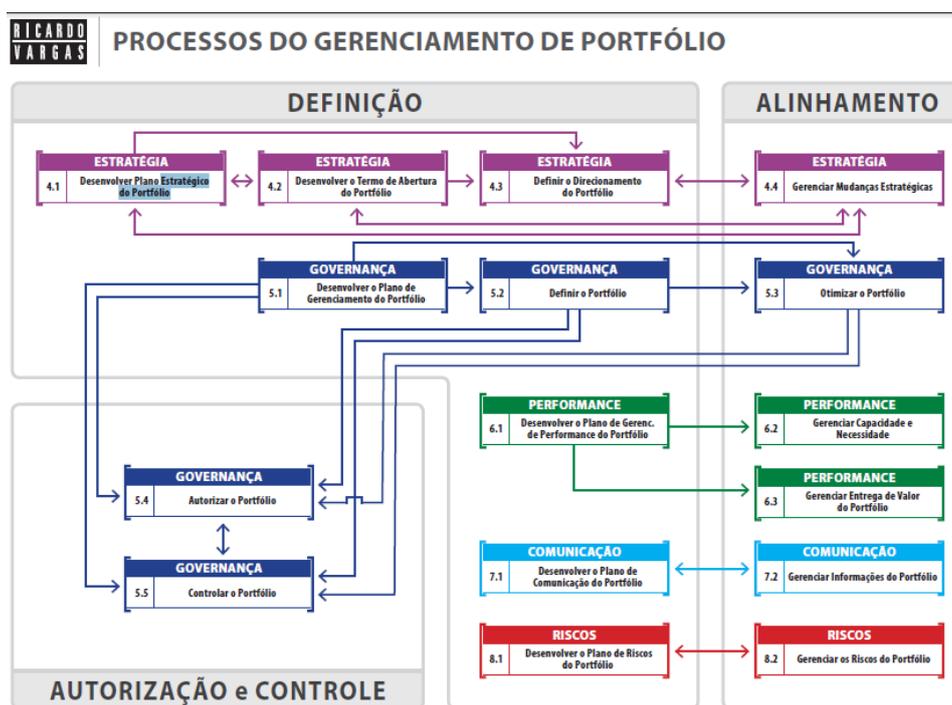


Figura 4 – Processo de Gerenciamento de Portfólio – Versão Simplificada

Fonte: <http://www.ricardo-vargas.com/pt/portfolio-processes-flow/>

### 3.3. MODELO DE MATURIDADE DE GESTÃO DE PROJETOS

É uma escala de medida onde poder ser avaliado a capacidade da organização nos processo de gerenciamento de projetos.

Uma organização imatura o projeto não é encarado com naturalidade, e chance de sucesso no projeto diminui.

O uso de um modelo de maturidade permite que uma organização tenha seus métodos e processos avaliados de acordo com as boas práticas em gerenciamento e com um conjunto de parâmetros externos.

A velocidade com que as empresas alcançam um grau de maturidade em gerenciamento de projetos, na maioria das vezes, baseia-se na importância que essas empresas atribuem às forças motrizes dos projetos (Kerzner, 2001).

Quando os processos e sistemas de uma empresa estão maduros, os projetos apresentam mudanças reduzidas no seu escopo e os processos são claramente definidos, com pouca probabilidade de causar problemas à organização (Kerzner, 2009). A maturidade de projetos deve se desenvolver na empresa ao longo do

tempo para que se obtenha a cultura de sucesso em gestão de projetos (Carvalho & Rabechini, 2005)

Maturidade em gerenciamento de projetos significa que a empresa possui uma base adequada de ferramentas, técnicas, processos e cultura de forma que ao término do projeto a alta administração seja capaz de discutir a metodologia utilizada, fazer recomendações e aprender com os erros.

Kerzner (2009) identificou modelos capazes de auxiliar as organizações no planejamento estratégico da gestão de projetos e conseqüentemente alcançar a maturidade e excelência na condução dos projetos corporativos em um determinado período de tempo.

Embora exista uma variedade de modelos de maturidade disponíveis na literatura, os mais referenciados são: CMM PMMM e OPM3 (Carvalho & Rabechini, 2005). O modelo PMMM, proposto por Kerzner (2001), identifica cinco níveis de maturidade:

- Nível 1 - linguagem comum: quando a empresa utiliza gerenciamento de projetos de forma esporádica e não há investimentos em projetos;
- Nível 2 – processo comum: nesse estágio a empresa reconhece os benefícios da metodologia de projetos e apresenta cinco ciclos de vida em gerenciamento de projetos. O nível dois possui 5 fases:
  1. Embrionária: reconhecimento da importância da gestão de projetos;
  2. Reconhecimento da alta administração: é o apoio e incentivos que a alta;
  3. Administração fornece aos gestores de projetos;
  4. Reconhecimento da média gerência: o quanto a gerência de linha está disposta a apoiar os projetos da organização;
  5. Crescimento: refere-se à metodologia de projetos a empresa;
  6. Maturidade: é a última etapa do ciclo e refere-se à implantação de um sistema formal de projetos e desenvolvimento da competência em gerenciar projetos na organização.
- Nível 3 - metodologia singular: quando ocorre a integração dos processos da organização e incentivo à cultura de projetos;

- Nível 4 – benchmarking;
- Nível 5 - melhoria contínua baseada no resultado do benchmarking.

Quando a empresa atinge uma pontuação superior a 6 em todos esses ciclos do nível dois, significa que atingiu a maturidade em gestão de projetos e inicia a fase da metodologia singular, que é o nível em que a organização está comprometida com a gestão de projetos (Kerzner, 2001).

Para Kerzner (2001) é possível à organização trabalhar com uma sobreposição de níveis, porém a empresa somente atinge um nível de maturidade quando atende a todas as especificações e pontuação do nível anterior. Nem toda empresa necessita alcançar o nível 5 de maturidade, cada organização determina o nível de acordo com a sua estratégia e evolui gradativamente na gestão de projetos (Crawford, 2006)

Os modelos de maturidade visam contribuir para que as empresas possam compreender seus níveis de competência em gerenciamento de projetos e criar uma estratégia de aprimoramento contínuo para atingir seus objetivos por meio de projetos (Rodrigues, Rabechini, & Csillag, 2005)

#### 4. PROJETOS VS OPERAÇÕES CONTINUADAS

Como citado no capítulo inicial, projeto é um empreendimento temporário com início e fim definidos, adicionalmente projeto é único e produz um só produto e serviço.

As operações continuadas são reflexas de projetos que já se encerraram e foram operacionalizados para que tenha uma operação continuada. A operação continuada é iniciada após o término do projeto, onde o produto resultante geralmente recebe o aceite para entrar nessa fase.

Operações continuadas não possuem início e fins definidos e buscam produzir o mesmo resultado repetidas vezes.

Abaixo, uma tabela que relaciona as diferenças entre projetos e operações continuadas.

<b>Projetos</b>	<b>Operações Continuadas</b>
Início e fim definidos	Sem início e fim definidos.
Temporário por natureza	Contínuo.
Produz um só produto ou serviço	Produz o mesmo produto ou serviço constante.
O encerramento é definido por critérios específicos.	Os processos não são encerrados.

#### 4.1. PROJETOS EM OPERAÇÕES

A organização em questão deseja disseminar a cultura de gestão de projetos em uma área de operação. Mas se operações são atividades contínuas, então por que gerenciamento de projetos já que pela definição são esforços temporários?

Esta área da organização possui recursos financeiros e humanos para esforços temporários na melhoria de rede, possui pessoas com idéias e ruptura em processos (GAP'S). Assim de forma desestruturada a área trabalha com atividades temporárias e que podem ser caracterizadas como projetos.

Em uma área engenharia e operações em telecomunicações as metas são agressivas, a Anatel, órgão regulamentado das telecomunicações impõem metas de operações e expansão da rede o que faz com que tudo seja muito rápido e não ter "tempo" para planejamento.

##### 4.1.1. Cenário atual

A estrutura operacional possui uma equipe que trata apenas os problemas operacionais da rede e outra equipe responsável por identificar a causa raiz dos problemas encontrados na rede buscando projetos de melhorias. A área possui budget para projetos de melhorias de rede de telecomunicações para que a operação da rede se mantenha operante dentro de seus parâmetros de qualidade. Para que os recursos financeiros sejam empregados de forma estruturada é

necessário esforço temporário o que requer planejamento, controle e monitoramento.

Porém no cenário atual não existe gestão, rastreabilidade e qualquer monitoramento e controle das atividades. Os recursos financeiros são direcionados de forma desestruturada

O cenário também de pessoas com idéias de melhorias em eficiência operacional, rupturas em processos (GAP's) que necessitam ser melhorados e geridos.

É inexistente qualquer metodologia de gerenciamento de projetos, porém a gerência e direção patrocinam a implantação de um escritório de projetos com objetivo de disseminar a cultura, formar gerentes de projetos e processos.

Porém no final de 2014, alguns projetos foram inseridos nos moldes de gestão de projetos, onde foi possível constatar vários ganhos de tangibilizada e aderentes aos pilares da organização.

#### 4.1.2. Pilares da área operação

Os seguintes pilares fazem parte da estratégia da área de operações:

- Rastreabilidade;
- Qualidade;
- Disponibilidade (disponibilidade é um termo técnico, significa o quanto a rede ficou disponível, ou seja, sem quedas e possui um parâmetro que é de 99,3%)

#### 4.1.3. Nível de Maturidade em Projetos

De acordo com o modelo de Kerzner apresentado no capítulo 3.3 desse estudo e de acordo como o cenário apresentado o modelo de maturidade está no nível dois na fase Embrionária.

Fica evidente que a organização reconhece a importância do gerenciamento de projetos já que houve um “piloto” e alguns projetos foram aderidos a um modelo de gerenciamento de projetos, reforçando, portanto, o nível 2 de maturidade.

## 5. METODOLOGIA PROPOSTA

Este capítulo irá descrever a metodologia proposta e processos que serão adotados.

Conforme citado na seção 4.1.1 Cenário atual, na área de operações as demandas são agressivas e devem ser tratadas de forma ágeis em um pequeno espaço de tempo. A metodologia proposta pretende buscar o resultado com ganhos rápidos e sem burocracia com planos de projetos e templates que não serão utilizados. Como já foi constatada a empresa encontra-se na fase embrionária a do nível dois dos seus processos de gestão de projetos. Logo se a empresa não tem maturidade o custo do controle fica mais alto do que o benefício esperado pelo controle.

A metodologia proposta será simples e com ganhos rápidos.

### 5.1. PRÉ- PROJETOS E PLANOS DE PROJETOS

Pode existir a necessidade de projeto ou um pré-projeto das seguintes fontes:

- Melhorias na Rede;
- GAP's em processos;
- Qualquer esforço temporário;
- Pessoas (idéias)

Partindo dessas necessidades é necessário elaborar um plano de projetos que permita que o que estava obscuro fique mais nítido. Então para conceber o plano está sendo proposta a ferramenta do PM Canvas. A adoção desse método tem objetivo de clarificar e organizar as idéias de forma visual, além de fornecer insumos que e indicar os ganhos, melhorias e valor agregado do projeto compondo os benefícios, dessa forma o PM Canvas irá mostrar se o projeto é viável ou não.

. Os problemas e demandas existentes irão compor a justificativa do plano de projeto. E a ponte necessária que irá levar da situação atual para o futuro será o objetivo de projeto.

Como o PM Canvas será possível fazer um funil de todas as demandas de projetos, pois um projeto não consegue gerar benefícios, justificativa e objetiva não

deve ser realizado, pois não irá gerar o valor que a organização necessita, sendo, portanto inviável.

Portanto, se na etapa de concepção do projeto for constatado que o projeto não atende a demanda, existe falta de qualidade e é inútil o projeto será inviabilizado na etapa de Concepção.

## 5.2. O ESCRITÓRIO DE PROJETOS

Todas as demandas ou necessidades devem ser direcionadas para o escritório de projetos.

O escritório de projetos terá os seguintes papéis e responsabilidades:

- Participar junto com os gerentes de projetos na concepção do modelo de negócio;
- Formação dos gerentes de projetos;
- Disseminação da cultura de projetos;
- Estabelecer processos;
- Acompanhar a evolução dos projetos junto aos gerentes de projetos, monitorando e controlando os benefícios;
- Status report dos progressos dos projetos para os patrocinadores;
- Viabilizar ou inviabilizar projetos através do fluxo de seleção de projetos (será exposto no capítulo 5.3);
- Priorizar os projetos a serem trabalhados;
- Desenvolver e manter uma central executiva de controle dos portfólios de projetos;
- Oferecer suporte e informações facilitando o trabalho da gestão;
- Atuar em ações corretivas;
- Elaborar e desenvolver o marketing e a comunicação dos projetos; manter repositório de dados e arquivos dos projetos.

## 5.3. FLUXO DE SELEÇÃO DE PROJETOS

O fluxo de seleção de projetos ocorrerá da seguinte forma:

1. Escritório de projetos recebe e cadastra a demanda;
2. Plano de projetos através do PM Canvas;
3. Se na etapa da concepção o projeto consegue mostrar o valor agregado então este é viável e pode dar seguimento para as próximas etapas:
4. O projeto deverá ser classificado:
  - a. Projeto de Eficiência Operacional;
  - b. Projeto de Melhoria de Rede;
  - c. Projeto de Melhoria de processos;
5. Aderência aos pilares da operação – O projeto deve ser aderente à estratégia da área de operação de acordo com os pilares já citados (Rastreabilidade, Disponibilidade e Qualidade)

As etapas 4 e 5 servirão para o fluxo de priorização de projetos, pois quando mais aderente a estratégia mais prioritário ele se torna. Portanto um projeto pode ter mais que uma classificação de mais do que uma aderência e este serão os pesos para escolher quais projetos a organização irá trabalhar.

Após o fluxo de seleção e priorização de projetos o projeto será gerenciado de uma forma adaptada de acordo com os processos estabelecidos a seguir.

#### 5.4. A GESTÃO DOS PROJETOS

A gestão de projetos seguirá os seguintes processos do PMI.

##### 5.4.1. Iniciação

O processo de iniciação será facilitado pois o plano de projeto pode servir como o termo de abertura do projeto onde também já estarão identificados os stakeholders.

Sendo assim as etapas de iniciação serão:

1. É sugerido que nessa etapa seja revisada identificação das partes interessadas, pois pode ter sofrido alteração.
2. Reunião de Kickoff do projeto com as partes interessadas;

#### 5.4.2. Planejamento

##### **Escopo**

###### Escopo – Coletar Requisitos

- Entradas: Plano de Projeto, onde através do grupo de entregas do PM Canvas já será possível identificar os requisitos.
- Ferramentas e técnicas: Entrevistas, grupos de discussão, *benchmarking*, *Protótipos*.
- Saídas: Documentos dos requisitos

###### Escopo – Definir o escopo

- Entradas: Plano de Projeto, Documento dos requisitos.
- Ferramentas: Opinião especializada, reuniões com equipe do projeto;
- Saídas: especificação do escopo do projeto, Descritivo técnico do projeto.

###### Escopo – Criar a estrutura analítica do projeto

É sugerido que a EAP seja o primeiro item do planejamento, utilizando como entrada o plano de projeto.

- Entradas: Plano de Projeto, especificação do escopo do projeto.
- Ferramentas: WBS chart pró, decomposição;
- Saídas: linha de base do escopo;

##### **Tempo**

Tempo – Sequenciar as atividades, Definir as Atividades, Estimar os recursos, Estimar a duração das atividades.

- Entradas: Lista de marcos, EAP, Especificação do escopo, calendário dos recursos.
- Ferramentas e técnicas: ferramenta de cronograma( MS Project,opinião especializada, estimativa análoga)
- Saídas: Cronograma do projeto

## **Comunicações**

Comunicações- Planejar o Gerenciamento das comunicações

- Entradas: Registro das partes interessadas
- Ferramentas e técnicas: reuniões e status report, tecnologia das telecomunicações.
- Saídas: Plano de gerenciamento de comunicação.

## **Riscos**

Os riscos são identificados, analisados, registrados em uma ferramenta em Excel que através da probabilidade versus impacto identificar graficamente os riscos com maior impacto e probabilidade.

Riscos – Identificar os Riscos

- Entradas: Especificação do escopo, plano de projeto.
- Ferramentas e técnicas: Análise de Premissas e restrições, *brainstorm*.
- Saídas: Registro dos riscos

Riscos – Realizar a análise qualitativa dos riscos

- Entradas: Registro dos riscos;
- Ferramentas e técnicas: avaliação da probabilidade e impacto, matriz de probabilidade e impacto, categorização dos riscos,
- Saídas: Atualização nos documentos do projeto.

Riscos – Planejar respostas aos riscos

- Entradas: Registro dos riscos;
- Ferramentas e técnicas: planos de mitigações, ações tomadas e planos de contingência,
- Saídas: Atualização nos documentos do projeto

#### 5.4.3. Monitoramento e Controle

- Escopo: Validar Escopo e Controlar Escopo;
- Tempo: Controlar o cronograma;
- Riscos: Riscos

#### 5.4.4. Encerramento

- Termo de Aceite, Lições Aprendidas, termo de encerramento de projeto.

## 6. CONCLUSÃO

O objetivo deste trabalho foi propor uma forma adaptada e de simples implantação de gerenciamento de projetos assim como a implantação de um escritório de projetos com portfólio e fluxo de seleção de projetos.

Conforme demonstrado no capítulo 4.1.3 Nível de maturidade em Projetos, o baixo nível de maturidade da empresa em questão, torna evidente que implantar gestão de projetos de metodologia com processos burocráticos, criação de templates e controles terá grandes chances de fracasso. Fica evidente que existe a carência de planejamento e controle de tempo e custo já que a área alvo desse estudo não possui qualquer planejamento de seus projetos assim como o controle dos recursos financeiros destinados a projetos.

Sendo assim, o gerenciamento de projetos deve ser implantado no setor de operações assim como o escritório de projetos que terá o papel fundamental na disseminação da cultura de gestão de projetos como o desenvolvimento dos gerentes de projetos, ferramentas, identificação de GAP's, lições aprendidas, suporte aos gerentes de projetos.

O alvo do estudo foi à aplicabilidade para uma área de operações no setor de telecomunicações, porém não se limitando aplicação para essa área e podendo ser aplicada em áreas onde se faz necessário planejamento e controle com agilidade na execução.

## 7. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS

A metodologia proposta é uma adaptação das boas práticas do PMI mesclada uma metodologia mais eficaz, PM Canvas. Por se tratar de algo não aplicado em grande escala ainda não é possível constatar se o método proposto é eficaz. Embora tenha sido realizado um piloto em 2014 com dois projetos já em andamento, onde foi possível constatar os ganhos de aplicação de processos de gestão de projetos.

De qualquer forma, as técnicas sugeridas oferece a organização conhecimentos que podem ser aplicados e adaptados conforme a necessidade.

É evidente que a organização não tinha qualquer metodologia para gerir seus projetos e atividades sendo possível e prever problemas futuros devido a ausência de processo e gestão de projetos. Sendo necessário implantar metodologias, divulgar o gerenciamento de projetos para criar a cultura em suas rotinas.

Mesmo que o modelo proposto sofra adaptações, é possível perceber o quanto o escritório de projetos é a base para a implantação da metodologia, já que os recursos humanos possuem conhecimento superficial sem prática de gestão de projetos.

## 8. Referências bibliográficas

VALLE, André Bittencourt do; SOARES, Carlos Alberto Pereira; FINOCCHIO JR., José; SILVA, Lincoln de Souza Firmino da. **Fundamentos do gerenciamento de projetos**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2ª edição, 2010.

**PMI, Project Management Institute**. Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®). **São Paulo: Editora Saraiva, 5ª edição, 2014.**

**ARAÚJO, Fernando Oliveira de**. Fundamentos do Gerenciamento de Projetos. **Curitiba, 2013. MBA em Gerenciamento de Projetos da ISAE, conveniada Fundação Getúlio Vargas.**

**PMI, Project Management Institute**. What is PMI? Disponível em [www.pmi.org](http://www.pmi.org). Acesso em 14/05/2015.

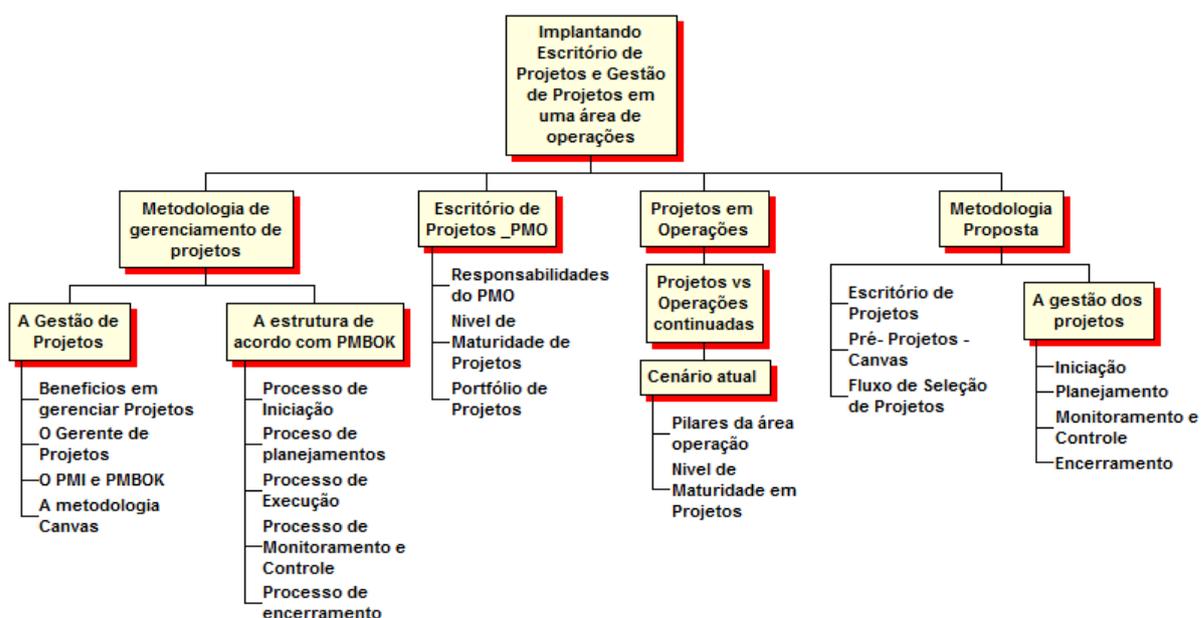
**VARGAS, Ricardo.** Os novos processos de planejamento de escopo, tempo e custo do PMBoK Guide 5ª edição. Disponível em [www.ricardo-vargas.com](http://www.ricardo-vargas.com). Acesso em 02/09/2014.

**FINOCCHIO, José.** Project Model Canvas. Rio de Janeiro:Elsevier,2013. 1ª edição.

**PEREIRA, Mario Luiz Sampaio.** Gerenciamento de Portfólio e PMO. Curitiba, 2014. MBA em Gerenciamento de Projetos da ISAE, conveniada Fundação Getúlio Vargas.

## 8. APÊNDICES

### 8.1 APÊNDICE A – EAP do Trabalho de Conclusão de Curso



## 9. ANEXOS

Ferramenta de gestão de riscos



(Projeto Robustez)  
Gestão de Riscos.xlsr