

**UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA
MBA EM GESTÃO DE PROJETOS**

**ESTUDO DE CASO: IMPLANTAÇÃO DE UM “ESCRITÓRIO DE
PROJETOS” NA DIVISÃO DE BIBLIOTECA (DIBD) DA ESCOLA
SUPERIOR DE AGRICULTURA “LUIZ DE QUEIROZ” (ESALQ), DA
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)**

KÁTIA MARIA DE ANDRADE FERRAZ

DAYANE SALMERON LORENZI

EDGAR STENICO

ELEN BORIN

Orientador: Prof. José Maria Cesário Júnior

PIRACICABA – SP

OUTUBRO, 2013

UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA
MBA EM GESTÃO DE PROJETOS

**ESTUDO DE CASO: IMPLANTAÇÃO DE UM “ESCRITÓRIO DE
PROJETOS” NA DIVISÃO DE BIBLIOTECA (DIBD) DA ESCOLA
SUPERIOR DE AGRICULTURA “LUIZ DE QUEIROZ” (ESALQ), DA
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)**

KÁTIA MARIA DE ANDRADE FERRAZ
DAYANE SALMERON LORENZI
EDGAR STENICO
ELEN BORIN

Trabalho final de conclusão de curso desenvolvido em cumprimento à exigência Curricular do curso *Lato Sensu* de MBA em Gestão de Projetos, sob orientação do Prof. José Maria Cesário Junior.

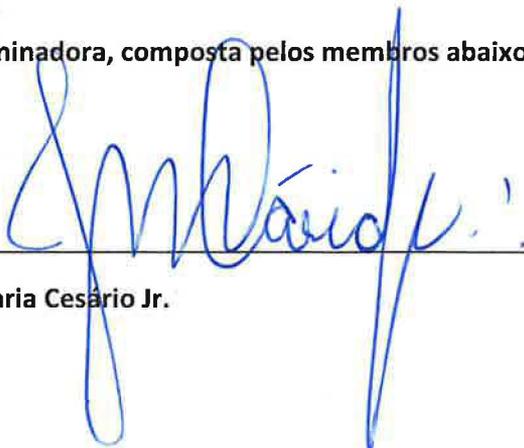
PIRACICABA – SP
OUTUBRO, 2013

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**ESTUDO DE CASO: IMPLANTAÇÃO DE UM “ESCRITÓRIO DE PROJETOS” NA
DIVISÃO DE BIBLIOTECA (DIBD) DA ESCOLA SUPERIOR DE AGRICULTURA
“LUIZ DE QUEIROZ” (ESALQ), DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)**

**KÁTIA MARIA DE ANDRADE FERRAZ
DAYANE SALMERON LORENZI
EDGAR STENICO
ELEN BORIN**

A banca examinadora, composta pelos membros abaixo, aprovou esse trabalho:



Prof. José Maria Cesário Jr.



Prof. Márcio Pereira

AGRADECIMENTOS

Ao Professor e orientador José Maria Cesário Junior, coordenador do curso de MBA em Gestão de Projetos da Universidade Metodista de Piracicaba (UNIMEP) pelo incentivo e orientações para a realização deste trabalho.

À Márcia M. Saad, Chefe Técnica da Divisão de Biblioteca (DIBD), da Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz” (ESALQ) da Universidade de São Paulo (USP) pela permissão de compartilharmos a Implantação do Escritório de Projetos da DIBD, denominado “Serviço de Gestão de Projetos”.

Aos nossos familiares que nos incentivaram, nos apoiaram e nos compreenderam durante a fase de estudo, aprendizado e realização deste trabalho.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	7
LISTA DE QUADROS	9
LISTA DE ANEXOS	10
RESUMO	11
1 INTRODUÇÃO	12
1.1 JUSTIFICATIVA	13
1.2 OBJETIVO.....	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	15
2.1 Conceito de Projeto.....	15
2.2 Fatores Críticos do Projeto.....	17
2.3 Conceito de Gerenciamento de Projetos.....	19
2.4 Tipos de Estruturas Organizacionais.....	25
2.4.1 Estrutura Organizacional Funcional ou Tradicional	25
2.4.2. Estrutura Organizacional Projetizada	26
2.4.3 Estrutura Organizacional Matricial.....	27
2.5 Conceitos de Escritório de Projetos	29
2.5.1 Funções.....	30
2.5.2 Equipe do Escritório de Projetos	31
2.5.3 Papel do Gerente de Projetos e do Gerente do Escritório.....	32
3 ESTUDO DE CASO: IMPLANTAÇÃO DO ESCRITÓRIO DE PROJETOS NA DIVISÃO DE BIBLIOTECA (DIBD).....	34
3.1 Perfil e Características da DIBD.....	35
3.2 Estrutura Física	36
3.3 Tipo de Atividade.....	37
3.4 Etapas para a implantação do Escritório de Projetos.....	40
3.4.1 Alteração da Estrutura organizacional da DIBD	41
3.4.2 Proposta para a Implantação do Escritório de Projetos	50
3.4.2.1 Concepção do Escritório de Projetos.....	58
3.4.2.2 Diagnóstico da Gestão de Projetos na DIBD.....	60
3.4.2.3 Definição de Critérios e Padrões para a Gestão de Projetos	64
3.4.2.4 Definição de Metodologia Sistemica para a Gestão de Projetos.....	65

3.4.2.4.1 Ciclo de Vida do Projeto	72
3.4.2.4.1.1 Inicialização.....	73
3.4.2.4.1.2 Planejamento.....	80
3.4.2.4.1.3 Execução.....	84
3.4.2.4.1.4 Monitoramento e controle	86
3.4.2.4.1.5 Controle de Mudanças	89
3.4.2.4.1.6 Encerramento	90
3.5 Implementação da Gestão Online dos Projetos.....	96
3.6 Resultados e Discussão.....	115
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	123
REFERÊNCIAS	127
BIBLIOGRAFIA CONSULTADA	130
ANEXOS	131

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Interações de gerenciamento de projetos, programas e portfólios.	20
Figura 2 - Resumo comparativo de gerenciamento de projetos, portfólios e programas.	22
Figura 3 - A Relação entre as partes interessadas (stakeholders) e o projeto.	23
Figura 4 - Modelo de Estrutura Organizacional Funcional.	26
Figura 5 - Modelo de Estrutura Organizacional Projetizada.	27
Figura 6 - Modelo de Estrutura Organizacional Matricial Fraca.....	28
Figura 7 - Modelo de Estrutura Organizacional Matricial Balanceada.....	28
Figura 8 - Modelo de Estrutura Organizacional Matricial Forte.	29
Figura 9 - Prêmio Paulista da Qualidade da Gestão.....	39
Figura 10 - Troféu recebido pela DIBD.....	39
Figura 11 - Organograma da DIBD antes da reestruturação.....	42
Figura 12. Organograma da DIBD reestruturado.	44
Figura 13 - Estrutura Analítica do Projeto	49
Figura 14 - Exemplo de Formulário para registro de Projetos.....	61
Figura 15 - Formulário para registro de Projetos com alterações.....	62
Figura 16 - Técnicas de Gerenciamento de Projetos	72
Figura 17 - Análise SWOT.....	73
Figura 18 - Reunião de Planejamento Estratégico - período anterior ao Escritório de Projetos	74
Figura 19 - Agrupamento das propostas em Perspectivas – Reunião de Planejamento Estratégico - período anterior ao Escritório de Projetos ..	75
Figura 20 - Reunião de Planejamento Estratégico após 2008	77
Figura 21 - Reunião de Planejamento Estratégico após 2008 – Lideranças.....	77
Figura 22 - Reunião entre Gerente do Escritório de Projetos e Coordenador de Projeto.....	79
Figura 23 - Fluxo do Processo de Inicialização dos Projetos da DIBD.....	83
Figura 24 - Gráficos de Controle de uso dos Gestores	87
Figura 25 - Workshop para Prestação de Contas dos Projetos – antes da.....	93
Figura 26 - Reunião de Análise Crítica.....	95

Figura 27 - Reunião de Análise Crítica com a participação de todos os funcionários.	95
Figura 28 - Módulo para projetos no Sistema de Informação da DIBD	98
Figura 29 - Termo de Abertura e Declaração de Escopo (correspondente).....	100
Figura 30 - Descrição do Projeto – Perspectiva/Estratégia	101
Figura 31 - Descrição do Projeto – 4 Perspectivas	101
Figura 32 - Descrição do Projeto – Estratégia.....	102
Figura 33 - Projetos da DIBD – Objetivos do Mapa Estratégico.....	102
Figura 34 - Campo do Sistema de Informação para Indicadores dos Projetos	103
Figura 35 - Campo no Sistema de Informação para visualização dos gráficos dos indicadores descritos no projeto.....	104
Figura 36 - Campo no SI para inclusão dos integrantes da equipe de projetos	106
Figura 37 - Visualização do Projeto na tela do integrante da equipe	106
Figura 38 - Visualização de todos os integrantes da equipe de um projeto	107
Figura 39 - Campo no Sistema e Informação para inclusão das ações de um Projeto	108
Figura 40 - Visualização das ações de um projeto registradas no SI.....	108
Figura 41 - Atividades relacionadas (para o registro dos integrantes do projeto) ...	109
Figura 42 - Descrição das ações dos integrantes do Projeto	110
Figura 43- Visualização das atividades registradas pelo funcionário	110
Figura 44 - Visualização das ações dos integrantes do projeto	111
Figura 45 - Gráfico de Gantt.....	112
Figura 46 - Visualização do campo no Sistema de Informação do percentual.....	113
Figura 47 - Visualização do campo no SI para adicionar arquivos complementares	114
Figura 48 - Visualização dos campos no SI para a análise de desempenho	114
Figura 49 - Treinamento sobre a metodologia para	116
Figura 50 - Treinamento sobre implementações no	116
Figura 51 - Metodologia da Gestão de Projetos apresentada aos alunos de pós- graduação da USP de Pirassununga	120
Figura 52 - Metodologia para a Gestão de Projetos apresentada a professores da Universidade do Paraguai	120

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Riscos em Potencial para implantação de um Escritório de Projetos.....	57
Quadro 2- Comunicação da Equipe de Projetos	71
Quadro 3 - Planilha para Análise de Riscos.....	81
Quadro 4- O antes e depois da implantação do Escritório de Projetos na DIBD.....	121

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A - Mapa Estratégico da DIBD	132
ANEXO B - Dicionário da EAP	133
ANEXO C - Cronograma macro do projeto como um todo.....	135
ANEXO D - Desdobramento das Políticas da DIBD no período que antecede a criação do Escritório de Projetos	136
ANEXO E - Proposta de Projetos	137
ANEXO F - Mapa de Projetos da DIBD após 2008.....	138
ANEXO G - Mapa de Projetos – Análise do Planejado X Realizado	139
ANEXO H - Modelo de Gráfico de Controle de Projetos.....	140
ANEXO I - Formulário para Análise de Desempenho dos Projetos	141
ANEXO J - Relatório dos Projetos – Ações especificadas	142
ANEXO K - Controle de Horas Dedicadas aos Projetos – 2007.....	143
ANEXO L - Divulgação dos Projetos no Informativo da DIBD	144

RESUMO

As mudanças que vêm ocorrendo nas bibliotecas no âmbito das inovações e dos recursos tecnológicos são percebidas por todos os seus usuários (clientes) com os novos formatos e ferramentas disponibilizados para a pesquisa, por meio de informações virtuais, eletrônicas ou digitais, que vem exigindo dessas organizações a modernização de seus conceitos e atividades. Diante desse cenário e das tecnologias disponibilizadas é fundamental que os seus produtos e serviços sejam reavaliados buscando atender a essa nova demanda, bem como o formato diferenciado para a implementação dessas ações. E assim, a implantação de um “Escritório de Projetos” na Divisão de Biblioteca (DIBD) surge como uma oportunidade e solução para acompanhar esse contexto de rápidas transformações. O propósito de melhorar a qualidade e a eficiência dos seus processos, disponibilizar novos serviços e produtos, estimular o desenvolvimento de atividades por meio de projetos alinhados aos objetivos estratégicos possibilitando um gerenciamento mais eficaz, faz parte de seus desafios. O “Escritório de Projetos” se constitui como o local ideal para a concretização desses objetivos, uma vez que se propõe a conduzir, planejar, organizar, controlar e finalizar as atividades dos projetos, a partir da implantação de novas metodologias, padrões e ferramentas para a sua gestão online, administrando recursos, promovendo a gestão da comunicação e a integração dos Processos. Centralizar os conhecimentos e a documentação das práticas adquiridas em projetos específicos para utilização em projetos futuros e se consolidar como um espaço para o time do projeto obter todo o suporte disponível faz parte de suas responsabilidades, de modo a garantir o sucesso dos empreendimentos e a sobrevivência da organização.

Palavras-chave: Escritório de Projetos. Biblioteca Universitária. Projetos. Gestão de Projetos.

1 INTRODUÇÃO

As tendências e as práticas gerenciais, bem como os estudos acadêmicos tem evidenciado a importância do gerenciamento de projetos para o alcance dos objetivos estratégicos das organizações. Com base nessa afirmação, não se pode pensar em gestão de projetos, sem avaliar ou rever a estrutura organizacional e as suas possibilidades para promover o desenvolvimento de ações por meio de projetos. É certo que algumas empresas ou organizações ainda possuem uma estrutura tradicional que restringem os projetos às áreas funcionais, mesmo que as atividades sejam de natureza distinta, uma vez que projetos implicam em inovações, melhorias, aprimoramento, ao contrário das rotinas que tem outro propósito e outra sistemática de trabalho.

Com essa nova realidade é possível observar também as mudanças que vêm ocorrendo nas bibliotecas no âmbito das inovações e dos recursos tecnológicos. Elas são percebidas por todos os seus usuários (clientes) com os novos formatos e ferramentas disponibilizados para a pesquisa, por meio de informações virtuais, eletrônicas ou digitais, que vem exigindo dessas organizações a modernização de seus conceitos e atividades. Diante desse cenário e das tecnologias disponibilizadas é fundamental que os seus produtos e serviços sejam reavaliados buscando atender a essa nova demanda, bem como o formato diferenciado para a implementação dessas ações, com esforços para a adequação de modelos que incorporem as atividades de rotinas e de projetos, já que ambas são importantes para o alcance de seus objetivos estratégicos.

E assim, a implantação de um “Escritório de Projetos” na DIBD surge como uma oportunidade e solução para acompanhar esse contexto de rápidas transformações. O propósito de melhorar a qualidade e a eficiência dos seus processos, disponibilizar novos serviços e produtos, estimular o desenvolvimento de atividades por meio de projetos alinhados aos objetivos estratégicos possibilitando um gerenciamento mais eficaz, faz parte de seus desafios.

O “Escritório de Projetos” se constitui como o local ideal para a concretização desses objetivos, uma vez que se propõe a conduzir, planejar, organizar, controlar e finalizar as atividades dos projetos, a partir da implantação de novas metodologias, padrões e ferramentas para a sua gestão online, administrando recursos,

promovendo a gestão da comunicação e a integração dos Processos. Centralizar os conhecimentos e a documentação das práticas adquiridas em projetos específicos para utilização em projetos futuros e se consolidar como um espaço para o time do projeto obter todo o suporte disponível faz parte de suas responsabilidades, de modo a garantir o sucesso dos empreendimentos e a sobrevivência da organização.

1.1 JUSTIFICATIVA

De acordo com Marchiori (1997) a sobrevivência da biblioteca e o efetivo exercício de suas atividades dependem não somente de boas ideias sobre as mudanças apropriadas, mas também de como elas serão implementadas e gerenciadas. De acordo com o autor, a inovação pode ser um risco, porém a manutenção do *status quo*, favorecendo a obsolescência, é um risco ainda mais alto. Diante dessa nova realidade, a Divisão de Biblioteca (DIBD) da ESALQ/USP avaliou e redesenhou sua estrutura organizacional, a partir de um novo formato de gestão e da adoção de novas metodologias de trabalho, criando uma área específica para a gestão de seus projetos. Tratou-se de uma decisão estratégica decorrente da percepção, da avaliação de seu desempenho, do acompanhamento de seus processos, sob uma ótica diferenciada para o gerenciamento de seus planos de ação alinhados às perspectivas da qualidade, melhoria de seus serviços, inovação de produtos, capacitação e desenvolvimento de sua equipe, com a gestão efetiva de recursos humanos e otimização de recursos financeiros.

O “Escritório de Projetos” buscou a integração dos diferentes Processos (Seções), propondo que os projetos fossem desenvolvidos por equipes interdisciplinares e temporárias, atendendo aos requisitos, ao escopo do projeto e ao novo organograma implantado, sem interferir, porém, nas atividades rotineiras da DIBD que são organizadas por processos sequenciais, cujos funcionários são agrupados por áreas específicas respondendo a um superior imediato definido.

A nova estrutura se configurou como sendo mais flexível do que a anterior, permitindo a adequação do tempo, dos recursos humanos, bem como o aproveitamento das competências técnicas de suas equipes para o desenvolvimento dos seus projetos, independente de suas áreas de atuação. A retenção do capital intelectual também se consolida por meio do Escritório de Projetos, uma vez que os

relatórios dos projetos se configuram como repositórios de conhecimento, transformando o aprendizado individual em organizacional.

1.2 OBJETIVO

Este trabalho se propõe a descrever as etapas para a implantação de um “Escritório de Projetos” em uma biblioteca pública universitária, desde a sua concepção, com as demandas que justificaram a sua criação, os processos, as responsabilidades dos envolvidos, assim como as implicações e dificuldades decorrentes da quebra de paradigmas da cultura organizacional, finalizando com os resultados obtidos e lições aprendidas, interrelacionando as ações com as práticas descritas pelo Project Management Institute (PMI), uma das maiores associações mundialmente difundida para profissionais de Gerenciamento dos Projetos. O PMI é uma organização que tem o intuito de promover e ampliar o conhecimento existente sobre gestão de projetos, melhorar o desempenho dos profissionais da área, desenvolver e divulgar métodos de desenvolvimento de projetos.

A partir desse “Estudo de Caso” o trabalho pretende também promover a gestão do conhecimento adquirido, a partir da divulgação dessa metodologia de trabalho que busca atender às novas demandas dos produtos e serviços oferecidos por Centros de Informação, contribuindo para a implantação de Escritórios de Projetos em organizações similares. A proposta é importante para esse segmento, uma vez que apresenta uma prática diferenciada para a gestão dos projetos desenvolvidos em uma biblioteca universitária.

A implantação de um Escritório de Projetos na DIBD é restrita a uma determinada área, com suas peculiaridades e cultura organizacional, mas o projeto se propôs a ter como norteador alguns itens do modelo apresentado pelo Project Management Institute (PMI), permitindo assim o compartilhamento de sua experiência e adaptação para outros ambientes.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Antes da descrição da implantação do “Escritório de Projetos” na DIBD é importante que se defina o conceito de projeto.

2.1 Conceito de Projeto

As definições de projeto normalmente o descrevem como um esforço temporário, empreendido para criar um produto ou serviço único, reconhecendo sua existência com referência a tecnologias gerenciais: orçamentos, organogramas, gráficos de barras e técnicas semelhantes (LINEHAN; KAVANAGH¹, 2006 apud OLIVEIRA; JUNGLES, 2011).

Morelli (2007) afirma que projeto é um empreendimento singular e temporário com o objetivo de desenvolver um produto ou serviço. Explica ainda que ser temporário significa que cada projeto tem início, meio e fim definidos, ou seja, tem um ciclo de vida pré-determinado.

Os projetos normalmente apresentam riscos e incertezas e não devem ser confundidos com atividades continuadas e repetitivas e encerram-se quando seus objetivos são alcançados.

Todo projeto se caracteriza por certo grau de complexidade, dependendo do número de variáveis que afetam a sua execução, entre as quais, a multidisciplinaridade, o número de pessoas e organizações envolvidas, a diversidade, o volume de informações disponíveis e a sua duração (MORELLI, 2007).

¹ LINEHAN, C.; KAVANAGH, D. From project ontologies to communities of virtue. In: CICMIL, S.; HODGSON, D. (Eds.). **Making projects critical**. London: Palgrave Macmillan, 2006. cap. 3, p. 51-67.

Leybourne² (2007, apud OLIVEIRA; JUNGLES, 2011) comenta que nas primeiras abordagens conceituais da administração de projetos, havia uma preocupação centrada quase que exclusivamente no desenvolvimento de ferramentas e técnicas. O autor destaca que havia pouca atenção quanto às influências sociocomportamentais que são também partes fundamentais e devem integrar o conhecimento desse tipo de organização e suas formas de gestão. Para o autor, apesar desse histórico, há um movimento gradual da literatura que altera a concepção de gestão de projetos, inicialmente compreendido como conjunto de técnicas baseadas em planejamento e controle de tarefas específicas, para aspectos mais amplos de organização e comportamento.

A DIBD adotou o conceito similar ao descrito no Guia PMBOK (Project Management Body of Knowledge) do Project Management Institute - PMI (2008), cujas principais características de projetos estão elencadas a seguir:

- São temporários, ou seja, possuem um início e um fim definidos;
- São planejados, executados e controlados;
- Os projetos entregam produtos, serviços ou resultados exclusivos;
- São desenvolvidos em etapas e continuam por incremento com elaboração progressiva;
- São realizados por pessoas;
- Tem recursos limitados.

O Guia PMBOK apresenta conceitos em gerenciamento de projetos, bem como a sua própria definição e do seu ciclo de vida. Identifica também na área um conjunto de conhecimentos amplamente reconhecidos como boas práticas, aplicáveis à maioria dos projetos.

Em suma, a definição de projetos de acordo com o Project Management Institute - PMI, (2008): “Projeto é qualquer esforço temporário, com prazo determinado, organizado com vistas a atingir um objetivo único, com um resultado bem definido, planejado, executado e controlado por pessoas e com recursos limitados.”

² LEYBOURNE, S. The changing bias of project management research: a consideration of the literatures and an application of extant theory. **Project Management Journal**, v.38, n.1, p. 61-73, 2007.

Há várias definições sobre projetos, porém todas abordam a questão da temporalidade, ou seja, todos tem início, meio e fim definidos. O seu término está vinculado ao alcance de seus objetivos. Segundo o PMI (2008), temporário não significa necessariamente de curta duração. Os projetos também podem ter impactos sociais, econômicos e ambientais com duração mais longa que a dos próprios projetos.

2.2 Fatores Críticos do Projeto

No momento em que um projeto está sendo proposto, é preciso saber definir qual seu objetivo e seus benefícios, possibilitando verificar seu sucesso ou eventual fracasso ao final de sua execução (KERZNER, 2006). Na ausência desses critérios de sucesso, a avaliação dos resultados obtidos pelo projeto passa a ser bastante difícil e subjetiva. Isso porque, para justificar um projeto é necessário que seja comprovado que seus custos serão compensados pelos benefícios trazidos pela sua condução. Assim, em geral, pode-se dizer que um projeto foi um sucesso, se essa constatação for verdadeira. Porém, a definição de sucesso de um projeto e os critérios utilizados para sua verificação não são necessariamente imediatos. Kimons (2001) enumera nove componentes para o sucesso do projeto:

- a) Definição adequada e precisa do escopo;
- b) Boa definição e priorização das razões para que o projeto seja feito;
- c) Entendimento dos riscos potenciais que podem afetar o projeto;
- d) Um bom plano de gerenciamento desses riscos;
- e) Projeto adequado para medir a *performance* durante o andamento do projeto, de cada um dos indicadores associados aos objetivos;
- f) Confecção de um plano de execução logo após a definição da estratégia do projeto;
- g) Início imediato da execução de um plano de recuperação quando detectados desvios do realizado em comparação com o projetado;
- h) Incorporação rápida de cada mudança aprovada de escopo;
- i) Relatórios periódicos de *status* adaptados ao que os interessados no projeto desejam.

Na literatura consultada vários autores mencionam que o sucesso de um projeto depende de alguns pontos tais como: eficiência, impacto para o cliente e para a equipe, planejamento efetivo no início, autoridade e responsabilidade delegados; acompanhamento adequado da alta administração, avaliação e controle do uso de recursos do projeto e participação intensa da equipe de projetos quanto à tomada e à execução de decisões no projeto, entre outros.

Os fatores de fracasso são mencionados por Crawford³ (2000, apud YAZBECK, 2005) quando diz que o “gestor de projetos incumbido de gerenciar um projeto sem nenhuma metodologia, procedimento e processo formais para apoiá-lo terá grandes problemas para manter o projeto sob controle”. As razões pelos quais um projeto pode falhar incluem:

- a) A alta administração não dar suporte ao projeto;
- b) Análise de riscos fraca ou inexistente;
- c) Exceder os custos e/ou a programação;
- d) Falta de dedicação por parte dos membros da equipe;
- e) Desenho errado dos padrões técnicos de desempenho do projeto;
- f) Gestor não ter visão corporativa de planejamento e não dispor de habilidades no uso de ferramentas para o gerenciamento do projeto;
- g) O projeto não ser adequado à missão, aos objetivos e às metas da empresa;
- h) Má relação com os *stakeholders* do projeto;
- i) Os *stakeholders* ficarem insatisfeitos com o andamento do projeto e/ou os com os resultados obtidos.

Nota-se que os fatores de sucesso e fracasso mais impactantes de um projeto estão ligados à metodologia utilizada, ao relacionamento do gerente ou coordenador de projetos com os *stakeholders* e ao apoio da alta administração.

³ CRAWFORD, J.K. Improving organizational productivity with a project office. **PM Solutions**, Jun. 2000 (Expert Series).

2.3 Conceito de Gerenciamento de Projetos

O gerenciamento de projetos consiste na aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos.

Segundo o PMI (2008), existem quarenta e dois processos de gerenciamento de projetos, cinco grupos de processo (iniciação, planejamento, execução, monitoramento & controle e encerramento) e nove áreas de conhecimento (tempo, escopo, custo, qualidade, integração, risco, comunicação, recursos humanos e aquisição).

De acordo com o PMI (2008), gerenciar um projeto inclui:

- Identificação dos requisitos;
- Adaptação às diferentes necessidades, preocupações e expectativas das partes interessadas à medida que o projeto é planejado e realizado;
- Balanceamento das restrições conflitantes do projeto que incluem, mas não se limitam a: escopo; cronograma; orçamento; recursos e riscos.
- A especificidade do projeto que influenciará as restrições nas quais o gerente precisará se concentrar.

Os fatores citados são inter-relacionados e se um deles for modificado, irá alterar o outro (pelo menos um), e dependendo do fator, poderá ainda criar riscos adicionais, como é o caso dos requisitos.

O sucesso do projeto dependerá de sua equipe, que deverá ser capaz de avaliar a situação e equilibrar as demandas do projeto.

Devido ao potencial de mudança, o plano de gerenciamento passa por uma elaboração progressiva no decorrer do ciclo de vida do projeto, que envolve melhorias contínuas e detalhamento. O PMI (2004) afirma que há um conceito subjacente para a interação entre os processos de gerenciamento de projetos: o ciclo do PDCA (Plan, Do, Check e Act), que corresponde respectivamente a planejar, fazer, checar e agir. Esse ciclo é ligado por resultados, cujo resultado de um ciclo se torna a entrada de outro. Porém a natureza integradora dos grupos de processos é mais complexa que esse ciclo básico, e por isso pode ser aprimorado e aplicado aos inter-relacionamentos dentro dos grupos e entre eles. O Processo de Planejamento corresponde ao “planejar” do PDCA, o de Execução, “fazer” e o Grupo

de Monitoramento e Controle, correspondem ao “verificar e agir” e o Grupo de Encerramento os “finaliza”.

A natureza integradora do gerenciamento de projetos exige a interação do Grupo de Processos de monitoramento e controle com todos os aspectos dos demais grupos.

Em organizações de gerenciamento de projetos consideradas maduras, o gerenciamento de projetos existe em um contexto mais amplo regido pelo gerenciamento de programas e gerenciamento de portfólios, que tem abordagens distintas (Figura 1).

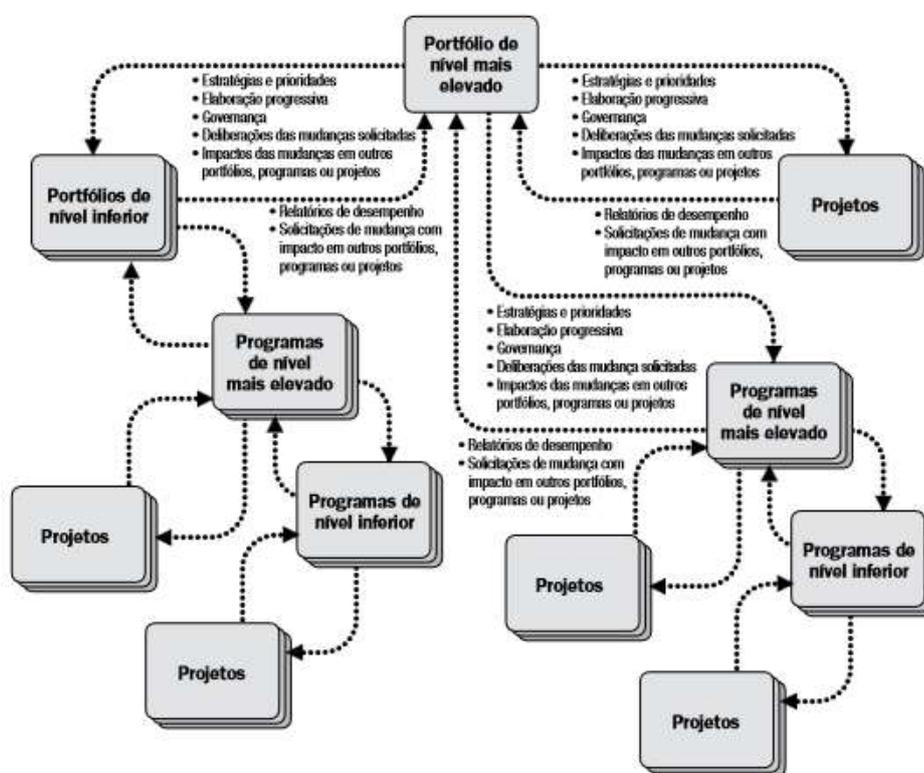


Figura 1 - Interações de gerenciamento de projetos, programas e portfólios. (FONTE: PMI, 2008)

De acordo com PMI (2008), um portfólio refere-se a um conjunto de projetos ou programas e outros trabalhos agrupados para promover um gerenciamento eficaz, a fim de atingir os objetivos estratégicos de negócios e podem não ser necessariamente interdependentes ou diretamente relacionados. Cabe à organização, escolher se prefere gerenciar os projetos relacionados como um programa.

O gerenciamento de portfólios é centralizado e inclui identificação, priorização, autorização, gerenciamento e controle de projetos, programas e outros trabalhos relacionados, para atingir objetivos estratégicos específicos de negócios. O gerenciamento se concentra em garantir que os projetos e programas sejam analisados a fim de priorizar a alocação de recursos, que seja consistente e esteja alinhado às estratégias organizacionais.

Os portfólios possuem um escopo de negócios que muda com os objetivos estratégicos da organização. Os seus gerentes monitoram continuamente as mudanças ocorridas no ambiente mais amplo da organização. O sucesso é medido em termos do desempenho agregado dos componentes do portfólio.

“Programa” é definido pelo PMI (2008) como um grupo de projetos relacionados, gerenciados de modo coordenado para a obtenção de benefícios e controle que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente. Um projeto pode ou não fazer parte de um programa, mas um programa sempre terá projetos. Possuem um escopo maior e fornecem benefícios mais significativos. Seus gerentes devem esperar mudanças tanto de dentro como de fora do programa e estar preparados para gerenciá-las, pois devem desenvolver um plano geral e criar planos de alto nível para orientar o planejamento detalhado no nível dos componentes.

O sucesso é medido pelo grau em que o programa atende às necessidades e aos benefícios para os quais foi executado. O seu gerenciamento é centralizado e coordenado para atingir os objetivos e benefícios estratégicos do mesmo. Os projetos dentro de um programa são relacionados através do resultado comum ou da capacidade coletiva.

Se a relação entre projetos for somente a de um cliente, vendedor, tecnologia ou recurso compartilhado, o esforço deve ser gerenciado como um portfólio de projetos e não como um programa. O gerenciamento de programas se concentra nas interdependências do projeto e ajuda a determinar a melhor abordagem para gerenciá-los.

As organizações gerenciam portfólios com base em seu plano estratégico, o que pode ditar uma hierarquia para o portfólio, programa ou projetos envolvidos. Um objetivo do gerenciamento de portfólios é maximizar o seu valor por meio da análise criteriosa de seus componentes: os projetos e programas integrantes e outros

trabalhos relacionados. Os componentes que contribuem menos para os objetivos estratégicos do portfólio podem ser excluídos. Dessa forma, o plano estratégico de uma organização torna-se o principal fator de orientação para investimentos em projetos (PMI, 2008).

A figura 2 a seguir, extraída do PMI (2008) apresenta um resumo comparativo dos diferentes tipos de gerenciamento.

	PROJETOS	PROGRAMAS	PORTFÓLIOS
Escopo	Projetos possuem objetivos definidos. O escopo é elaborado progressivamente durante o ciclo de vida do projeto.	Os programas possuem um escopo maior e fornecem benefícios mais significativos.	Os portfólios possuem um escopo de negócios que muda com os objetivos estratégicos da organização.
Mudança	Os gerentes de projetos esperam mudanças e implementam processos para manter as mudanças gerenciadas e controladas.	Os gerentes de programas devem esperar mudanças tanto de dentro como de fora do programa e estar preparados para gerenciá-las.	Os gerentes de portfólios monitoram continuamente as mudanças ocorridas no ambiente mais amplo da organização.
Planejamento	Os gerentes de projetos elaboram progressivamente planos detalhados no decorrer do ciclo de vida do projeto a partir de informações de alto nível.	Os gerentes de programas desenvolvem o plano geral do programa e criam planos de alto nível para orientar o planejamento detalhado no nível dos componentes.	Os gerentes de portfólios criam e mantêm comunicação e processos necessários ao portfólio global.
Gerenciamento	Os gerentes de projetos gerenciam a equipe do projeto para atender aos objetivos do projeto.	Os gerentes de programas gerenciam a equipe do programa e os gerentes de projetos; eles proveem visão e liderança global.	Os gerentes de portfólios podem gerenciar ou coordenar a equipe de gerenciamento de portfólios.
Sucesso	O sucesso é medido pela qualidade do produto e do projeto, pontualidade, conformidade orçamentária e grau de satisfação do cliente.	O sucesso é medido pelo grau em que o programa atende às necessidades e aos benefícios para os quais foi executado.	O sucesso é medido em termos do desempenho agregado dos componentes do portfólio.
Monitoramento	Os gerentes de projetos monitoram e controlam o trabalho de elaboração dos produtos, serviços ou resultados para os quais o projeto foi realizado.	Os gerentes de programas monitoram o progresso dos componentes do programa para garantir que os objetivos, cronogramas, orçamento e benefícios globais do mesmo sejam atendidos.	Os gerentes de portfólios monitoram o desempenho e os indicadores de valor agregado da carteira.

Figura 2 - Resumo comparativo de gerenciamento de projetos, portfólios e programas. (FONTE: PMI, 2008)

“Nas duas últimas décadas, o gerenciamento de projetos consolidou-se não somente no ambiente empresarial como no profissional e acadêmico e tem crescido na mesma proporção que a inovação, que tem um papel preponderante no cenário competitivo atual” (RABECHINI JUNIOR; CARVALHO, 2009). É um modelo que vem apoiar a administração dos empreendimentos.

De acordo com Carvalho e Rabechini Junior (2009), o gerenciamento de projeto é proveniente de mudanças culturais, com alterações no fluxo das informações, no modelo gerencial e nas regras de poder, utilizando ferramentas e práticas, cuja implementação enfatiza questões de ordem tática e estratégica.

Esse modelo agrega valor às organizações, à estrutura organizacional e às competências relacionadas, valoriza o gerenciamento, requer e contribui para a maturidade das equipes de projetos.

Morelli (2007) afirma que o gerenciamento dos projetos é a aplicação de conhecimento e habilidades técnicas para promover ações que buscam atingir ou superar as expectativas e demandas das partes interessadas. E com base nessa afirmação se faz necessário cuidar da concepção, execução e testes do projeto, definir o escopo, estabelecer criteriosamente os objetivos e prazos, custos e qualidade, bem como cuidar do desempenho e dos benefícios esperados, enfrentando com proatividade, as incertezas e os riscos e ampliando o controle sobre a execução.

Rabechini Junior e Carvalho (2009) afirmam que para a implementação do gerenciamento de projeto em uma organização é preciso trabalhar a integração das pessoas, a gestão da comunicação na direção das ações de implementação e institucionalização do modelo, levando-se em conta as estratégias organizacionais, o ambiente interno e externo, bem como as partes interessadas, seus *stakeholders* e suas relações (Figura 3).



Figura 3 - A Relação entre as partes interessadas (stakeholders) e o projeto. (FONTE: PMI, 2008)

Cleland e Ireland (2007) dividem dois grupos de indivíduos para os stakeholders: primários e secundários. O grupo primário seria constituído do gerente de escritório de projetos, coordenadores de projetos, patrocinador, pessoal técnico, gerente funcional e de suporte e devem ter as seguintes competências: capacidade de estabelecer o escopo do projeto e produto, conhecimento sobre o desenvolvimento de prazos e custos, habilidades de negociação, avaliação de riscos entre outras. O grupo secundário depende do âmbito e da abrangência do projeto, podendo envolver governo, empresas terceirizadas etc e as suas competências são ligadas ao negócio, por exemplo: tecnologia, processos, serviços entre outras.

Em relação às competências, Rabechini Junior e Carvalho (2009) afirmam que deve haver uma trajetória de aprendizado e crescimento consistente e coerente até que a organização atinja a maturidade e promova a mudança cultural necessária à implantação do modelo de gerenciamento de projetos, que deve ocorrer gradualmente. Deve ser estabelecida uma forma de avaliação e a configuração de um sistema de indicadores para evidenciar a evolução do gerenciamento de projetos na organização.

Tais competências na DIBD estão sendo adquiridas inicialmente pelo profissional designado a assumir essa área, considerando a afirmação dos autores Rabechini Junior e Carvalho (2009), que dizem que a capacitação em gerenciamento de projetos tem 3 dimensões conceituais distintas e complementares:

- a) Aquisição do conhecimento teórico, visando contribuir com o saber do indivíduo.
- b) Aquisição da capacitação através das práticas, na medida em que seja factível exercer o gerenciamento de projetos, adquirindo e formando adequadamente a competência.
- c) Aprendizagem-Ação, onde a competência acontece com a vivência do profissional em determinadas situações.

Outro fator importante para o gerenciamento de projetos é a adoção de ferramentas de Tecnologias da Informação (TI) que segundo Santos (2010) tornou-se uma necessidade para aumentar a produtividade, para melhorar a relação com clientes (internos ou externos) e fornecedores e controlar sistemas de produção e vendas. Nesse sentido, a DIBD estabeleceu parceria com profissional especializado da Seção Técnica de Informática (SIESALQ) da ESALQ/USP para implantar um sistema de informação para a gestão online dos projetos.

2.4 Tipos de Estruturas Organizacionais

A estrutura organizacional é o processo de distribuição de autoridade, especificação de atividades em todos os níveis hierárquicos e delineamento do sistema de comunicação. A estrutura organizacional é um mecanismo que auxilia as pessoas dentro da organização a caminharem em busca do objetivo institucional.

As estruturas organizacionais influenciam a maneira como os projetos são executados. Os projetos também podem ser influenciados pela cultura organizacional e pelo grau de maturidade da organização em relação ao gerenciamento de seus projetos. A cultura organizacional é um fator ambiental da empresa e o gerente de projetos deve compreender os diferentes estilos e culturas que podem afetar um projeto (PMI, 2008).

Não existe um modelo ideal de estrutura organizacional, o importante é que ela funcione de maneira eficaz, atingindo os objetivos e cumprindo a missão da organização (PICCHIAI, 2010).

Durante os últimos trinta anos uma revolução vem ocorrendo na introdução e desenvolvimento de novas estruturas organizacionais. Os executivos perceberam que as organizações devem ser mais dinâmicas, ou seja, elas devem ser capazes de se reestruturar rapidamente conforme as necessidades do mercado (CARVALHO; RABECHINI JUNIOR, 2011).

Como alternativas à rigidez da estrutura organizacional funcional ou tradicional, surgiram estruturas projetizadas e matriciais. A estrutura matricial é uma combinação da funcional e da projetizada, que ainda pode ser dividida em matricial fraca, equilibrada e forte (PATAH, 2002).

2.4.1 Estrutura Organizacional Funcional ou Tradicional

A organização tradicional, dita funcional, marcada pela divisão através de Departamentos (Figura 4), apresenta aspectos positivos, como: maior efetividade de controle; menor incidência de conflitos internos; forte domínio técnico dos departamentos e comunicação interna facilitada, visto que cada funcionário se reporta a apenas um diretor (CARVALHO; RABECHINI JUNIOR, 2011).

Os autores afirmam também que nesse tipo de estrutura, os gerentes funcionais mantêm controle absoluto sobre o projeto.

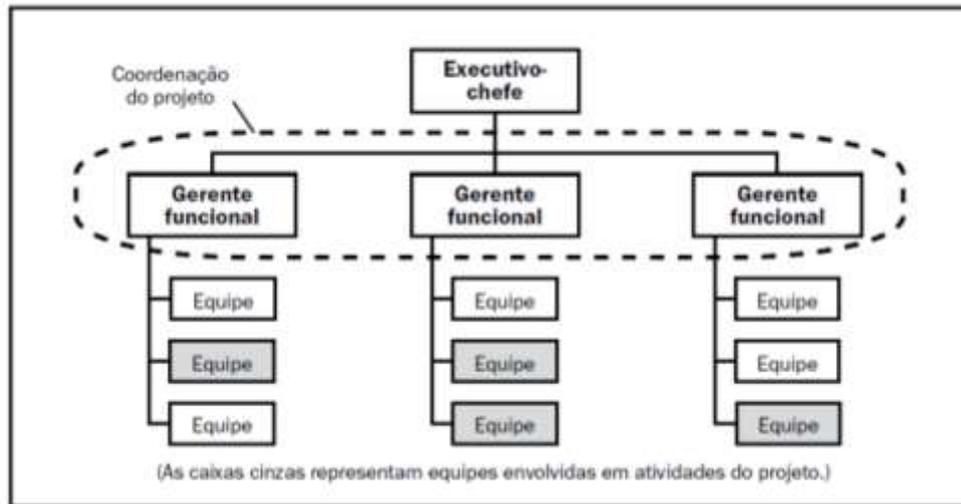


Figura 4 - Modelo de Estrutura Organizacional Funcional.
 FONTE: PMI, 2008

Não obstante, com a crescente diversificação demandada pelo mercado, tornou-se cada vez mais difícil gerenciar projetos em empresas com organização funcional, visto que, nesse sistema tende-se a atender ao ponto de vista de um departamento e não ao ponto de vista do cliente (CARVALHO; RABECHINI JUNIOR, 2011).

Essa tradicional estrutura de gerenciamento sobreviveu por mais de dois séculos. Contudo, o desenvolvimento de negócios recentes, tais como a rápida taxa de mudança na tecnologia e posição no mercado, assim como o aumento das demandas dos *stakeholders*, criou problemas para as estruturas organizacionais existentes (CARVALHO; RABECHINI JUNIOR, 2011).

2.4.2. Estrutura Organizacional Projetizada

Em uma organização projetizada, os membros da equipe são geralmente colocados juntos. A maior parte dos recursos da organização está envolvida no trabalho do projeto e os gerentes de projetos possuem grande independência e autoridade. As organizações projetizadas em geral possuem unidades organizacionais denominadas Departamentos (Figura 5), mas esses grupos se reportam diretamente ao gerente do projeto ou oferecem serviços de suporte aos vários projetos (PMI, 2008).

Segundo Kerzner (2001), a maior vantagem da estrutura projetizada é que um único indivíduo, o gerente de projetos, mantém autoridade completa sobre o projeto como um todo.

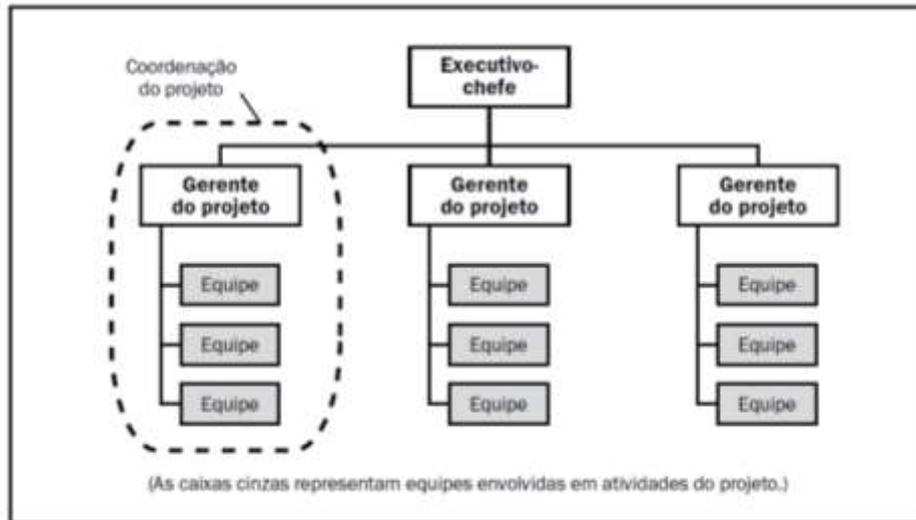


Figura 5 - Modelo de Estrutura Organizacional Projetizada.
FONTE: PMI, 2008

2.4.3 Estrutura Organizacional Matricial

A estrutura matricial combina os elementos da estrutura funcional e da projetizada para formar uma singular, híbrida com características das “estruturas-mães”. Em paralelo à estrutura funcional, sob a responsabilidade dos gerentes funcionais, são criados grupos de projeto, sob a responsabilidade de gerentes ou coordenadores de projetos. Os grupos de projeto utilizam as mesmas pessoas que pertencem aos setores funcionais. Elas passam a ter dois tipos de trabalho, um relativo ao seu setor funcional e outro relativo ao projeto do qual estão participando; e dois “chefes” diferentes, o gerente funcional e o gerente do projeto (CARVALHO; RABECHINI JUNIOR, 2011).

A estrutura matricial pode apresentar-se sob três formas. A primeira delas é a estrutura matricial fraca, conforme mostra a Figura 6.

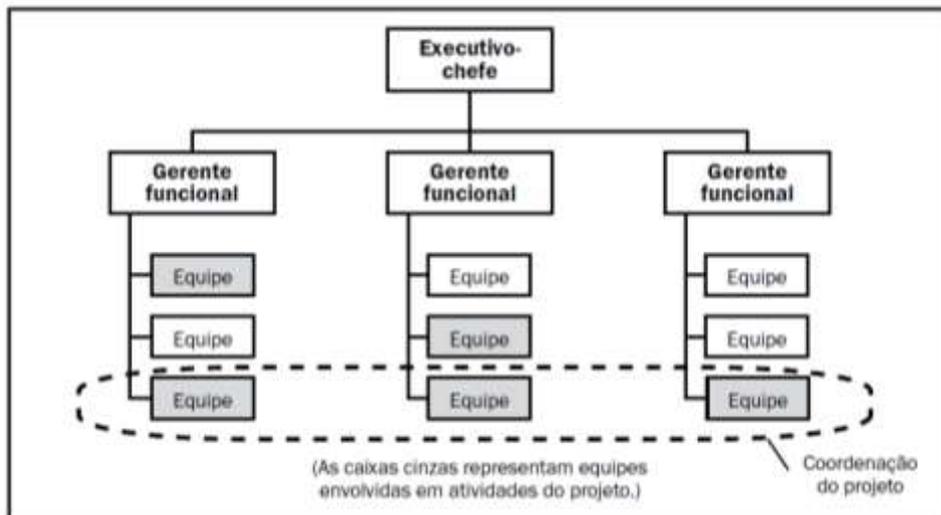


Figura 6 - Modelo de Estrutura Organizacional Matricial Fraca.
 FONTE: PMI, 2008

As matrizes fracas mantêm muitas das características de uma organização funcional e o papel do gerente de projetos é mais parecido com a de um coordenador ou facilitador do que com o de um gerente de projetos propriamente dito (PMI, 2008).

A segunda é a estrutura matricial balanceada, conforme figura 7.

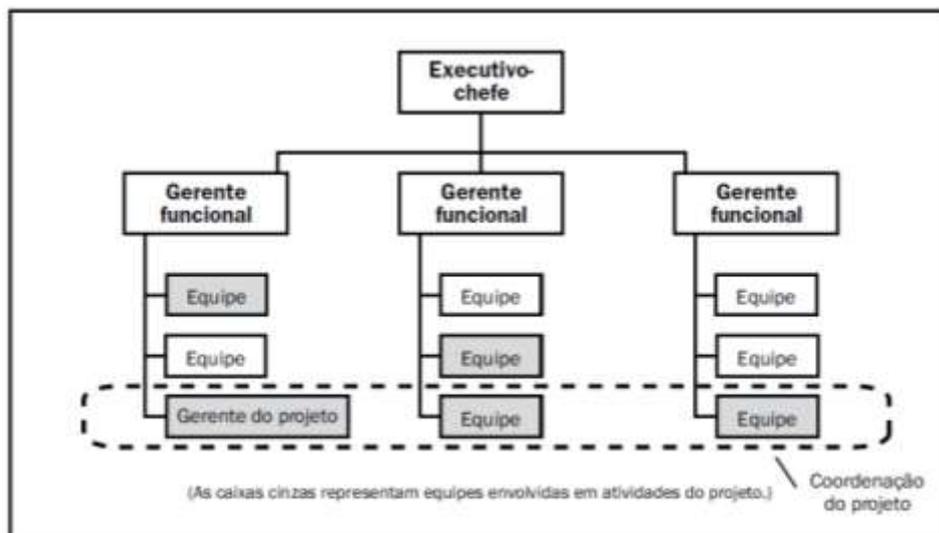


Figura 7 - Modelo de Estrutura Organizacional Matricial Balanceada.
 FONTE: PMI, 2008

A estrutura matricial balanceada é quando os gerentes de projeto e os gerentes funcionais possuem o mesmo nível de influência sobre o trabalho e às pessoas que o executam (CARVALHO; RABECHINI JUNIOR, 2011).

A organização matricial balanceada reconhece a necessidade de um gerente de projetos, ela não fornece a ele autoridade total sobre o projeto e sobre seu financiamento (PMI, 2008).

A terceira delas é a estrutura matricial forte, conforme mostra figura 8.

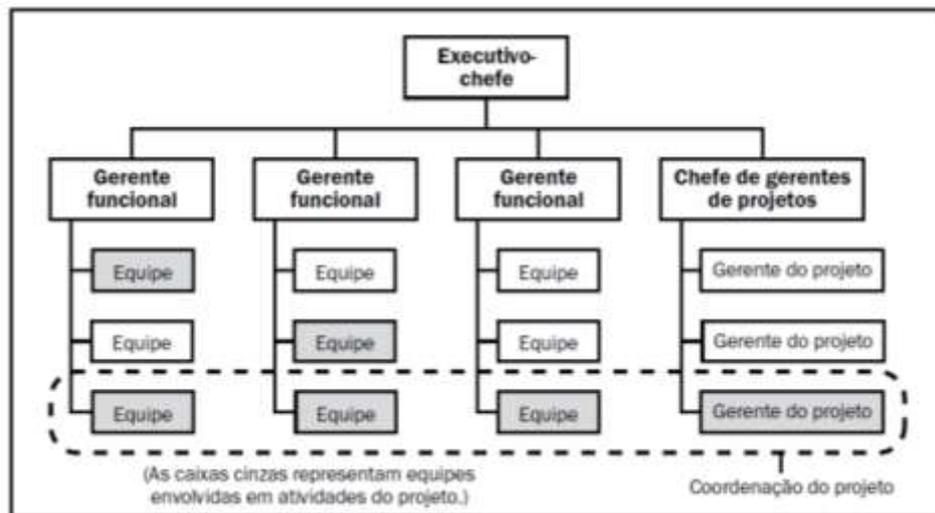


Figura 8 - Modelo de Estrutura Organizacional Matricial Forte.
FONTE: PMI, 2008

As matrizes fortes possuem muitas das características da organização projetizada, com Escritórios de Projetos e podem ter gerentes de projetos em tempo integral com autoridade considerável e pessoal administrativo trabalhando para o projeto em tempo integral (PMI, 2008).

2.5 Conceitos de Escritório de Projetos

“Um escritório de projetos (Project Management Office - PMO) é 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 PMO podem variar desde fornecer funções de suporte ao gerenciamento de projetos até ser responsável pelo gerenciamento direto de um projeto” (PMI, 2008).

Os projetos apoiados ou administrados pelo Escritório de Projetos (PMO) podem não estar relacionados de outra forma que não seja por serem gerenciados conjuntamente. A forma, função e estrutura específica de um PMO dependem das necessidades da organização à qual ele dá suporte.

As responsabilidades de um PMO podem também incluir recomendações, estar envolvido na seleção e priorização e na mobilização de recursos compartilhados ou dedicados e encerrar projetos (PMI, 2008).

O escritório de projetos (PMO) tem sido uma das estruturas de gerenciamento de projetos mais buscadas pelas atuais empresas que buscam inovação, vantagem competitiva e sobrevivência.

O objetivo e a função do Escritório de Projetos é que a partir da sua implementação, a organização alcance benefícios com a padronização de processos, definição de regras e práticas de gerenciamento de projetos. O escritório de Projeto deve evoluir para servir também como uma fonte de orientação, documentação e de capacitação dos envolvidos para as boas práticas na gestão dos projetos dentro da organização.

O Escritório de Projeto é o ponto central que permite uma gestão do portfólio dos projetos de uma empresa (se estratégico) ou de um setor (se departamental).

2.5.1 Funções

O objetivo básico de um Escritório de Projetos é dar orientação e suporte que permita à organização desenvolver seus projetos de forma mais eficiente e eficaz possível. Isso ocorre com o controle e uso dos processos de gerenciamento de projetos, definidos pelo próprio Escritório de Projetos, bem como com a descentralização de algumas atividades, por ser uma unidade geralmente multidisciplinar (MENEZES, 2007).

A seguir são citadas algumas das principais funções do escritório de projetos:

- Definição de uma metodologia e processos a serem usados na organização, aumentando a padronização entre os diversos projetos;
- Definição de ferramentas e modelos a serem usados no gerenciamento de projetos.
- Orientações;
- Capacitação das equipes e de coordenadores ou gerentes de projetos;
- Manutenção e controle de cronogramas;

- Controle de horas;
- Produção e distribuição de relatórios;
- Arquivamento dos documentos relacionados ao projeto (propostas, ordens de mudanças, controle de horas, orçamentos, cronogramas...);
- Manutenção de histórico do projeto e de lições aprendidas.

O Escritório de Projetos (PMO) se concentra no planejamento, na priorização e na execução coordenada de projetos e subprojetos vinculados aos objetivos gerais de negócios da matriz ou do cliente. Os PMOs 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 real e a responsabilidade pela realização dos objetivos do projeto.

No PMI (2008) são citadas também algumas das principais funções de um Escritório de Projetos (PMO). Dentre elas:

- Gerenciamento de recursos compartilhados entre todos os projetos administrados pelo PMO;
- Identificação e desenvolvimento de metodologia, melhores práticas e padrões de gerenciamento de projetos;
- Orientação, aconselhamento, treinamento e supervisão;
- Centralização e gerenciamento de informações para políticas, procedimentos, modelos e outras documentações compartilhadas de projetos;
- Operação e gerenciamento de ferramentas do projeto, como software para toda a empresa;
- Apoio aos coordenadores dos projetos;
- Monitoramento central de todos os prazos e orçamentos dos projetos;
- Coordenação das comunicações entre projetos.

2.5.2 Equipe do Escritório de Projetos

Segundo o PMI (2008), a equipe do projeto é composta pelo gerente ou coordenador do projeto, pela equipe de gerenciamento do projeto e por membros da

equipe que executam o trabalho, mas não estão necessariamente envolvidas com o gerenciamento do projeto. Essa equipe é composta por pessoas de grupos diferentes, com conhecimento de um assunto específico ou com um conjunto específico de habilidades e que executam o trabalho do projeto.

É importante ressaltar que durante o período do projeto, a equipe deve estar integrada, ou seja, trabalhando para cumprir o objetivo geral do projeto, mesmo sendo composta por pessoas que tenham conhecimentos e habilidades específicas. É neste momento que entra a importante figura do PMO, pois é ele quem dará o suporte e as orientações necessárias para a equipe cumprir o objetivo final do projeto.

A equipe do Escritório de Projetos ainda tem um papel bastante importante na organização e no projeto em si que é de:

- Acolher toda a organização concentrando-se nas questões estratégicas e corporativas da mesma.
- Fazer com que todas as questões proeminentes para o sucesso dos projetos sejam discutidas e analisadas em seu âmbito;
- Prestar uma maior assistência aos gerentes ou coordenadores sobre suas decisões;
- Ser único em toda organização.

A partir dos itens expostos, fica evidente a importância de se ter um gerente de Escritório de Projetos e uma equipe de projeto estruturada, que consiga integrar todas as partes interessadas do projeto definindo objetivos claros para serem atingidos durante a durabilidade do projeto.

2.5.3 Papel do Gerente de Projetos e do Gerente do Escritório

De acordo com o PMI (2008), o gerente de projetos:

- Concentra-se nos objetivos especificados do projeto;
- Controla os recursos atribuídos ao projeto para atender da melhor forma possível;
- Gerencia as restrições (escopo, cronograma, custo e qualidade, etc.) dos projetos individuais.

- Gerencia as expectativas das partes interessadas;
- Deve reportar-se ao gerente do Escritório de Projetos (PMO) para apoio, orientações e prestação de contas.

Para Ciaramella (2013) o gerente de projeto é a pessoa que lidera o time responsável por alcançar os objetivos do projeto. Ele é o principal elo entre a estratégia organizacional e a realização do projeto para atingir os objetivos de negócios da organização. Para o autor, dependendo da estrutura da empresa, o gerente ou coordenador de projeto deve se reportar e interagir com um gerente funcional ou com o gerente de Escritório de Projetos.

O autor afirma ainda que o gerente de projeto é o responsável por atender as necessidades do projeto, das tarefas, do time e dos indivíduos. Ele faz isso através da aplicação do conhecimento relacionado às melhores práticas de gestão de projetos além de possuir habilidades fundamentais de relacionamento pessoal.

De acordo com o PMI (2008), o Gerente do Escritório:

- Gerencia as principais mudanças do escopo do programa que podem ser vistas como possíveis oportunidades para melhor alcançar os objetivos de negócios aos objetivos do projeto;
- Otimiza o uso dos recursos organizacionais compartilhados entre todos os projetos;
- Define metodologias, padrões, identifica riscos/oportunidades globais e as interdependências dos projetos que coordena.

Assume o papel de planejador, organizador, administrador das interfaces, negociador, articulador, formulador de métodos e implementador.

De acordo com vários autores, gerentes de projetos e de Escritórios de Projetos precisam de um balanço entre habilidades éticas, interpessoais e conceituais. Dentre elas:

- Liderança;
- Construção de times;
- Motivação;
- Comunicação;
- Influência;
- Tomada de decisão;

- Percepção política e cultural;
- Negociação;
- Construção de confiança;
- Gerenciamento de conflitos;
- Coaching.

De acordo com o PMI (2008), compreender e aplicar o conhecimento, as ferramentas e as técnicas reconhecidas como boas práticas não são fatores suficientes para um gerenciamento eficaz dos projetos. Além dessas habilidades, o gerenciamento eficaz requer que o gerente do Escritório e de projetos tenham as seguintes três características:

- Conhecimento sobre gestão de projetos;
- Desempenho (o que o gerente de projetos é capaz de realizar enquanto aplica seu conhecimento);
- Pessoal (refere-se ao comportamento do gerente de projetos na execução do projeto ou de alguma atividade relacionada). A efetividade pessoal abrange atitudes, principais características de personalidade e liderança, a capacidade de orientar a equipe do projeto ao mesmo tempo em que atinge os objetivos e equilibra as restrições do mesmo.

A interface entre o gerente do escritório e o coordenador do projeto deve envolver a divisão das responsabilidades e atribuições, as áreas de influência de cada um e a definição de um padrão para a comunicação de ambos.

3 ESTUDO DE CASO: IMPLANTAÇÃO DO ESCRITÓRIO DE PROJETOS NA DIVISÃO DE BIBLIOTECA (DIBD)

A proposta de apresentar um “Estudo de Caso” sobre a Implantação de um Escritório de Projetos na DIBD se justifica por ser uma prática diferenciada para organizações similares. O fato de se tratar de uma biblioteca universitária e pública, a implantação de um Escritório para a Gestão de Projetos se mostra também como uma oportunidade de inovação nessa área e de mudança de paradigmas na cultura organizacional.

3.1 Perfil e Características da DIBD

Antes de iniciar a descrição deste projeto, é importante conhecer o contexto em que o Escritório de Projetos foi implantado.

A Divisão de Biblioteca (DIBD) atua na difusão da informação, apoiando as atividades de ensino, pesquisa e extensão da Escola Superior de Agricultura (ESALQ) da Universidade de São Paulo (USP). Está inserida entre as 43 bibliotecas que compõem o Sistema Integrado de Biblioteca (SIBi) da referida Universidade e por isso seus serviços de informação são sistêmicos e comuns a todas as bibliotecas, os quais são clientes e fornecedores entre si.

Seu acervo é um dos mais relevantes do país na área de Ciências Agrárias e do Ambiente. Os produtos e serviços de informação prestados pela DIBD a toda a comunidade esalqueana contribuem para a Missão da Instituição e também apoiam e constituem em si, o próprio SIBi.

A DIBD atua em diferentes segmentos: local, regional, estadual, nacional e internacional, mas principalmente no âmbito das Unidades da USP, atendendo alunos, pesquisadores, docentes e funcionários que constituem a comunidade acadêmica, além de atender outras instituições representadas por suas respectivas bibliotecas.

A DIBD mantém sua relação com a sociedade por meio de atividades e serviços disponibilizados à comunidade do entorno e com a publicação que edita direcionada ao pequeno produtor rural.

Dentre os seus parceiros, conta com o Apoio de uma Comissão Assessora, constituída por nove membros titulares e respectivos suplentes, sendo seis docentes indicados pelo Diretor da ESALQ, a Chefe Técnica da Divisão de Biblioteca e dois discentes, um da graduação e um da pós-graduação eleitos pelos seus pares. À Comissão compete assessorar a Chefia da Divisão, promover reuniões com os membros, analisar planos e relatórios, emitir sugestões e pareceres (quando solicitados).

A característica de prestadora de serviços de informação subordinada a um órgão público e de ensino, faz com que a DIBD estabeleça parcerias, seja de organizações públicas ou privadas. Dentre elas:

- Bibliotecas da USP
 - Bibliotecas nacionais e internacionais
 - USP/CIAGRI
 - USP/PUSP LQ – Atendimento à Comunidade
 - USP/Recicla
 - REBAE
 - Rede AGLINET
 - SIDALC
 - Programa COMUT/IBICT
 - SIESALQ
 - TVUSP
- } Compartilhamento de cópias e artigos

Em relação à sua responsabilidade ambiental volta-se para a difusão e incorporação da cultura da sustentabilidade na biblioteca e para o monitoramento dos resultados gerados no local. Está desenvolvendo e implantando procedimentos que visem o controle, a redução do desperdício e a consolidação das práticas ambientais.

3.2 Estrutura Física

De acordo com a informação BIBLIOTECA em número (2013) disponibilizada no site (2013), a DIBD ocupa uma área física de 3.056,2 m² e conta com uma equipe de 32 funcionários, constituída de 14 funcionários de nível superior, 14 funcionários de nível técnico; 4 funcionários de nível básico, 5 funcionários terceirizados e 5 estagiários bolsistas.

O seu acervo é formado de 444.772 volumes, estratificado em livros, teses, revistas, multimeios e outros tipos.

A DIBD recebe em média 627 usuários por dia, totalizando uma frequência de 149.114 usuários por ano.

Na área de Informática, possui 104 microcomputadores, 11 impressoras e 2 servidores.

3.3 Tipo de Atividade

Dentre os serviços que oferece aos seus usuários, destacam-se:

- Empréstimo (serviço que possibilita a retirada de documentos para alunos, funcionários, pesquisadores e docentes da USP);
- Empréstimo entre Bibliotecas (serviço que possibilita ao usuário da ESALQ o acesso a livros, teses, monografias e folhetos de outras bibliotecas, por meio de formulário específico que formaliza o processo entre a biblioteca solicitante e a fornecedora);
- Comutação Bibliográfica (serviço que permite o acesso à informação entre as bibliotecas, através do fornecimento de cópias de documentos que não constam de seus acervos, respeitando-se os direitos autorais);
- Seminários (apresentação de forma interativa e dinâmica, com exercícios de estratégia de busca, lógica booleana de temas para a pesquisa em bases de dados direcionada aos alunos de graduação e pós-graduação);
- Treinamentos individualizados (agendamento de orientações individualizadas para conhecer fontes de informações disponíveis no site da DIBD, os serviços oferecidos entre outros);
- Visitas orientadas (apresenta a estrutura física do acervo à comunidade com um breve comentário sobre os serviços oferecidos);
- Normalização e Editoração;
- Cópias (oferece os serviços de reprografia, respeitando-se os direitos autorais; impressão de arquivos por meios de mídias digitais e via e-mail; digitalização de documentos e encadernação);
- Aquisição de publicações;
- Acesso a material não convencional (mapas, normas, memoriais etc);
- Intermediação para solicitação de ISBN – International Standard Bibliography Number e ISSN - International Standard Serials (código fornecido pelo IBICT para identificação das publicações seriadas);
- Catalogação (Ficha com informação descritiva de uma obra intelectual, elaborada antes da sua edição);
- Tutoriais;

- USPnet;
- VPN.

Em seu site, disponibiliza também:

- Portais de Pesquisa:
 - Bases de Dados: acervo USP, Catálogo Coletivo Nacional – CCN, Scopus, Web of Science entre outras;
 - Publicações eletrônicas: Scielo, Dissertações e teses, Biblioteca Digital da USP, E-Books entre outras
 - Portais: Capes, SIBiNet e E-books.
- Publicações à venda;
- Repositórios;
- Links interessantes (Jornais, Biblioteca do estudante, sites de agricultura, sites de referência, normas, patentes, certificados de idiomas, normas técnicas, universidades entre outros).

A DIBD tem procurado melhorias contínuas, empregando tecnologias que aumentam sua eficácia no atendimento das demandas por informação e na superação das expectativas dos usuários.

Desde a sua criação em 1901 até tornar-se Divisão (em 1984) com a ampliação de sua estrutura, tem buscado atender ao alto grau de exigência de seus usuários, crescer, profissionalizar a administração, razão pela qual optou por uma gestão moderna. Esse foco e determinação fizeram com que a DIBD fosse pioneira dentre as bibliotecas da USP em adotar formalmente um programa de qualidade. O Programa de Gestão da Qualidade foi implantado com o suporte da Comissão de Qualidade e Produtividade do Campus “Luiz de Queiroz”.

O seu desempenho tem sido reconhecido e em 2003, ganhou o seu 1º Prêmio Paulista de Qualidade de Gestão e o 2º Prêmio em 2007 concedido pelo Instituto Paulista de Excelência da Gestão (IPEG), que tem como objetivo promover melhoria de gestão nas organizações públicas e privadas do Estado de São Paulo.

O reconhecimento (prêmio) foi simbolizado por meio de troféus (Figuras 9 e 10) às melhores organizações públicas e privadas do Estado de São Paulo referentes aos métodos de gestão, aos resultados obtidos e às suas perspectivas futuras.



Figura 9 - Prêmio Paulista da Qualidade da Gestão



Figura 10 - Troféu recebido pela DIBD.

Atualmente, a DIBD tem como missão “Promover o acesso e incentivar o uso e a geração da informação, contribuindo para a qualidade do ensino, pesquisa e extensão, em todas as áreas do conhecimento, com a utilização eficaz dos recursos públicos”.

Como valores seu foco está em “Manter o compromisso com a democratização do acesso à informação de forma equitativa, respeitando o patrimônio, a ética e os valores humanos”.

Pretende “Ser reconhecida pelo cliente, como uma biblioteca que disponibiliza recursos inovadores (em tecnologia) de acesso à informação, com acervo que atenda as necessidades em 80% das demandas, através de um atendimento ágil e qualificado”, transformando esse direcionamento em sua Visão estratégica.

Para cumprir a sua política básica, que é constituída de sua missão, visão e valores, a DIBD precisa traçar metas, definir os objetivos estratégicos organizacionais e alinhar os projetos ao seu mapa estratégico (ANEXO A).

De acordo com Oliveira e Jungles (2011) uma organização é constituída de duas partes, uma por gerenciamento e outra por ação. A ênfase das funções da gestão é a criação, a revisão e a implantação de planos.

Os projetos assim como os Processos da DIBD devem contribuir para as perspectivas e objetivos estratégicos citados respectivamente:

- **Fiduciária**, cujo comprometimento está centrado na captação e otimização de seus recursos;
- **Processos**, que envolvem procedimentos e planos de melhorias constantes para oferecer produtos com qualidade para os seus usuários;

- **Cliente e Sociedade**, cujo foco está em atender ou superar a satisfação do público alvo (alunos de graduação, pós-graduação, docentes, pesquisadores e funcionários), seja por meio de um atendimento de excelência ou por inovações advindas dos projetos desenvolvidos;
- **Desenvolvimento e Aprendizado**, onde o conhecimento obtido por meio da capacitação e do aprendizado da equipe contribui com o aprendizado organizacional e com as demais perspectivas, contribuindo para o alcance das metas organizacionais.

Diante do novo cenário globalizado e da visão futura de sua atual gestão, uma nova estrutura organizacional foi implantada na DIBD, iniciada com a mudança de seu organograma e criação do “Escritório de Projetos” denominado “Serviço de Gestão de Projetos”, para gerenciá-los de forma sistêmica e estruturada, alinhando-os ao mapa estratégico da organização.

As características essenciais e propostas para o “Escritório de Projetos” se assemelham em alguns pontos ao modelo utilizado em algumas empresas, denominado pelo Project Management Body of Knowledge (PMBOK) de Project Management Office (PMO).

Tal reestruturação pretendeu maior eficácia e eficiência para alcance das metas estabelecidas, com ações que estimulam e promovem o desenvolvimento de atividades por meio de projetos, visando desde a captação de recursos, a melhoria de um determinado processo até a inovação ou disponibilidade de um novo produto ou serviço.

3.4 Etapas para a implantação do Escritório de Projetos

O projeto foi desenvolvido a partir da busca de respostas aos objetivos propostos tendo como parâmetro a literatura especializada sobre estrutura organizacional e gerenciamento de projetos e em seguida a análise das características e peculiaridades da organização por meio de um diagnóstico institucional.

Esse diagnóstico revelou que a estrutura organizacional da DIBD era do tipo funcional, com forte departamentalização e ênfase nas rotinas requerendo uma nova proposta em seu redesenho organizacional, de modo a compreender um Escritório

de Projetos. E assim, uma estratégia metodológica para o projeto foi se configurando com base nos resultados obtidos a partir dessa análise.

E desse modo, a implantação do Escritório de Projetos na DIBD seguiu as seguintes etapas:

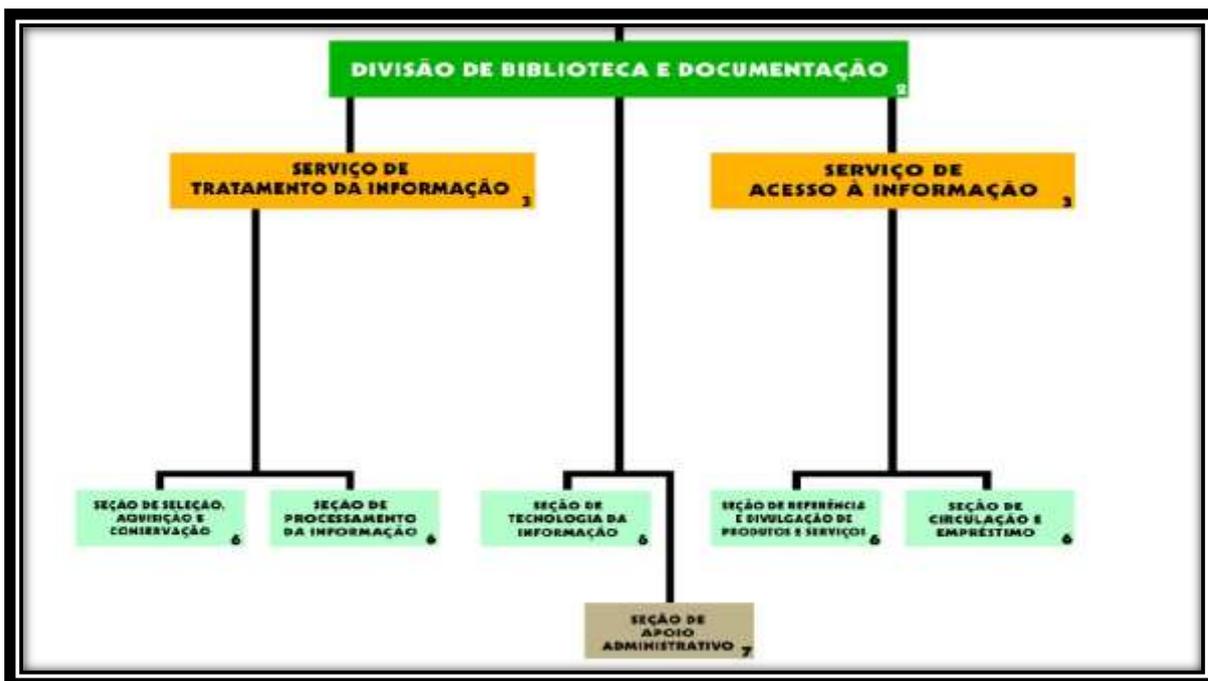
- Alteração do organograma com a criação da nova área para Gestão de Projetos;
- Estruturação do Escritório de Projetos e definição de procedimentos e metodologia sistêmica para a Gestão de Projetos;
- Implantação da Gestão online de Projetos.

3.4.1 Alteração da Estrutura organizacional da DIBD

O processo de alteração da estrutura organizacional da DIBD teve início no ano de 2007 quando a diretora da DIBD solicitou um estudo sobre estruturas organizacionais visando à adequação de seu organograma ao seu formato de gestão iniciado em 1998, que consistia em “Gerenciar pela Qualidade Total”, tendo como foco o cliente.

A DIBD por seu perfil se configurava como uma “Estrutura Organizacional Funcional” (Figura 11), ou seja, suas atividades eram predominantemente rotineiras, marcada pela presença da hierarquia funcional (departamental ou setorializada). A importância seus projetos ou Planos estavam relacionados às ações que tinham relação direta ou vínculos com a área funcional, sendo coordenados pelo próprio gestor da área.

Tal estrutura, na maioria das vezes, tem uma comunicação fracionada devido à verticalização do organograma, com visão parcial dos projetos desenvolvidos, com lacunas na documentação e na memória técnica dos projetos desenvolvidos (não há um processo integrado para a gestão dos projetos), dificultando o trabalho realizado por meio de projetos.



Legenda: 2-Diretor Técnico de Divisão e Chefe de Departamento de Ensino; 3-Diretor Técnico de Serviço; 4-Chefe de Seção Técnica; 5-Chefe Administrativo de Serviço; 6-Chefe de Seção Técnica de Biblioteca; 7-Chefe de Seção.

Figura 11 - Organograma da DIBD antes da reestruturação.

Diante desse estudo, a proposta para a reestruturação de seu organograma com a nova área para a Gestão dos Projetos foi feita.

O projeto de reestruturação do organograma foi bastante complexo, mas teve como suporte o estudo das tendências em estruturas e modelos organizacionais, a análise do ambiente externo e interno e o diagnóstico organizacional para a identificação de lacunas.

A conclusão desse estudo foi que muitas organizações que buscam inovações, agilidade, comunicação horizontal e que precisam articular atividades rotineiras e não rotineiras têm buscado adequar as suas estruturas organizacionais a esses objetivos. As organizações que desenvolvem projetos envolvendo vários setores e que tem uma estrutura com característica funcional, frequentemente apresentam dificuldades ou limitações nesse sentido. Com base nessas informações e com a necessidade de melhorar a eficácia de seus projetos e promover a integração dos setores envolvidos para a geração de novos produtos, serviços ou processos, a DIBD buscou estruturar-se de modo a responder a esses novos desafios. A nova área deveria também favorecer o armazenamento da memória técnica dos projetos, bem como proporcionar uma infraestrutura adequada para as questões ligadas aos recursos humanos e ao atendimento dos times de projetos,

com clareza de responsabilidades de modo a evitar conflitos entre as atividades de rotina e de projetos.

De acordo com Rabechini Jr. et al. (2011), a estrutura matricial é o modelo considerado mais adequado para extrair o melhor da estrutura tradicional ou funcional e da estrutura de projetos, uma vez que se configura como uma estrutura híbrida, com características de ambas. Tal modelo tem sido utilizado em empresas que buscam melhor proveito da integração dos diferentes setores técnicos, condição cada vez mais requerida para o contexto atual de ampla complexidade tecnológica e que visam maior racionalidade no uso dos recursos.

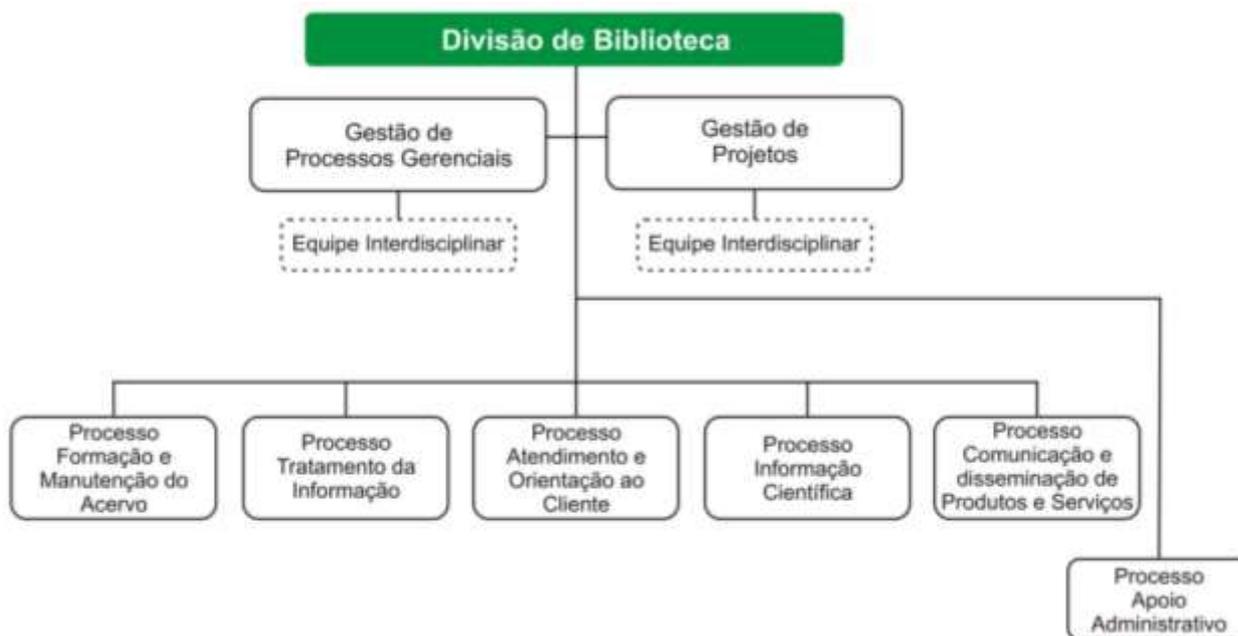
A reestruturação proposta foi aprovada e sua implantação foi iniciada em 2008, porém, devido às demandas da tramitação legal do processo, foi oficializada pela USP somente em 2012.

O novo organograma (Figura 12) demonstra a mudança da estrutura organizacional com a alteração de hierarquias, do fluxo das atividades desenvolvidas pelos diferentes Processos e a criação de novas áreas de atuação, dentre elas, o “Escritório de Projetos”, denominado na DIBD de “Serviço de Gestão de Projetos”.

Com o redesenho organizacional, a estrutura da DIBD passou a ter uma estrutura mais próxima do que se define como “Matricial Balanceada”, caracterizando-se pela designação de um gerente formal para responder pela nova área, para orientar os coordenadores de projetos específicos e também para coordenar e conduzir o projeto de implantação do próprio Escritório de Projetos.

A nova área está inserida no nível estratégico do organograma aprovado reforçando a importância da gestão de projetos para a organização

Em termos hierárquicos, a gerente do Escritório de Projetos deve responder à diretora da DIBD e trabalhar com uma equipe interdisciplinar, mantendo contato direto com o coordenador do projeto, que por sua vez lidera uma equipe constituída por integrantes do seu próprio Processo (Seção) ou dependendo da característica do projeto, por funcionários de outros setores.



Legenda: 2 - CHEFE TÉCNICO DE DIVISÃO 3 - CHEFE TÉCNICO DE SERVIÇO 4 - CHEFE DE SEÇÃO TÉCNICA DE BIBLIOTECA 5 - CHEFE DE SEÇÃO

Figura 12. Organograma da DIBD reestruturado.

De acordo com Kerzner (2002), a cultura da Gestão de Projetos que obtém resultados é aquela baseada em confiança, comunicação, cooperação e trabalho em equipe. Quando bem sucedida, é capaz de coexistir com qualquer estrutura, mas desde que a organização promova o trabalho integrado, pois segundo ele, reestruturar uma organização somente para adicionar a gestão de projetos é desnecessário e, talvez, até mesmo arriscado.

No caso da DIBD, o Escritório de Projetos foi proposto em seu organograma e concebido para desenvolver suas atividades por equipes interdisciplinares e ter as seguintes características:

- Escritório com um responsável por sua implantação, estruturação, consolidação e funcionamento com disponibilidade para orientar e apoiar os times de projetos;
- Gerenciamento de Projetos interfuncionais e formalizados;
- Projetos organizados e desenvolvidos em torno de equipes interdisciplinares e não exclusivas.

A proposta de se criar um “Escritório de Projetos” em uma biblioteca por si só, já se configura como um desafio e um grande projeto a ser desenvolvido, ainda mais

no setor público, com todos os riscos e impactos decorrentes desse perfil, mas que pode trazer significativas vantagens com a sua implantação.

Para que um projeto dessa complexidade seja bem sucedido é fundamental que a alta administrativa não somente aprove o projeto, como esteja diretamente envolvida e forneça todo o suporte necessário à sua implantação, consolidação e posteriormente, ao seu funcionamento. Somente com essa parceria é possível reduzir o impacto gerado na organização, como a resistência das pessoas às mudanças e os problemas decorrentes de todo o processo de alteração organizacional e de estrutura de poder.

Como se trata de uma estrutura de poderes compartilhados (chefe, gerente ou coordenadores de projetos e gestores de áreas técnicas) é possível surgirem alguns conflitos, mas passíveis de serem administrados por meio de atribuições bem definidas, liderança forte e negociações, evitando assim competições desgastantes entre os recursos técnicos da organização. Mas não é uma tarefa simples.

De acordo com Iacuzinski e Scarpin (2013) a implantação de um Escritório de projetos em instituições públicas ocorre de forma diferente do que em Empresas privadas. Segundo os autores citados, para que a área tenha poder de gestão de projetos é necessário que seja regulamentada e reconhecida como parte integrante da organização.

Reforçando esse conceito, o Escritório da DIBD só teve início após a aprovação do seu novo organograma pela alta administração e foi sendo implantado em paralelo ao fluxo do processo legal exigido para uma mudança dessa natureza, com a aprovação das autoridades da Universidade em todos os níveis requeridos para atender essa alteração. Tal aprovação exigiu um grande esforço político-administrativo e um tempo significativo com os trâmites legais até o encerramento do processo.

A vantagem desse processo de formalização é que uma vez aprovado o organograma com a criação do Escritório de Projetos e, comprovada a sua eficiência, o processo torna-se praticamente irreversível. Mas isso não significa que não haverá dificuldades durante o processo de implantação e consolidação da área. É preciso compreender que toda mudança, invariavelmente, gera uma reação de resistência decorrentes do medo do desconhecido e da negatividade que algumas pessoas expressam diante do novo. E devido a esses impasses, a legalização da

nova área é fundamental para o sucesso do empreendimento, bem como, a participação da alta administração e a influência que exerce sobre os funcionários da organização.

Para a alta administração, as vantagens de implantação do Escritório de Projetos são claras e necessárias, caso contrário não o adotaria. Para o nível tático (gestores) dependendo do seu nível de comprometimento com a gestão vigente na organização, o Escritório pode ser visto como uma ferramenta muito importante para a análise e tomada de decisão, tanto administrativa como política. Mas transferir essa visão ao nível operacional, eliminando a possível impressão de que o Escritório de Projetos é algo efêmero, torna-se um grande desafio, e que se vencido, diminui a instabilidade do seu processo de implantação, contribuindo para a sua consolidação.

Uma vez iniciada a implantação, a influência e o apoio da direção da organização são fundamentais e deve repercutir em todos os níveis: do estratégico ao operacional. Caso haja essa lacuna, possivelmente o projeto de instalação de um Escritório de Projetos ou da Gestão de Projetos em uma organização resultará em uma mudança de curto prazo, distorcida ou até mesmo superficial, podendo chegar ao fracasso. Entretanto, quanto maior o apoio da área político-administrativa e o comprometimento dos recursos humanos com o processo de mudança e de implantação do escritório, maior será a chance de resultados positivos dentro da organização, aumentando inclusive o grau de maturidade em gerenciamento de projetos.

Diante de algumas peculiaridades a respeito da implantação de um escritório de projetos entre os setores público e privado, é necessária a atenção dos coordenadores do processo em órgãos públicos, considerando os principais problemas que podem encontrar devido à característica organizacional. Dentre eles podem ser destacados os poderes do Escritório de Projetos e a sua autonomia de trabalho sob a ótica das relações humanas, no que tange a habilidade profissional e a resistência típica do setor e sob a ótica de gestão, diretamente ligado à maturidade para o gerenciamento de projetos.

No caso da DIBD, um dos fatores que foi avaliado cuidadosamente referiu-se à estrutura organizacional anterior e como o sucesso da organização era mensurado. A análise de sucesso sempre ocorreu por meio de linhas funcionais de seus produtos e serviços e a proposta decorrente dessa avaliação previu a inclusão

de novos indicadores de desempenho específicos para projetos e o foco passou a ser especificamente o cliente. O processo de mudança aconteceu de forma gradual e cautelosa, visando a sua aceitação sem grandes impactos organizacionais.

Avaliando o contexto e acreditando que a gestão de projetos poderia aumentar a eficiência da DIBD não apenas no presente como também no futuro, a diretoria resolveu investir nessa mudança estrutural.

E assim, tão logo o novo organograma foi aprovado e antes da sua implantação propriamente dita, a diretora da DIBD promoveu uma reunião com todos os funcionários para que tomassem conhecimento da mudança em sua estrutura organizacional e as funcionalidades das novas áreas, incluindo a área destinada à Gestão de Projetos. Para alguns autores, tal iniciativa denomina-se *kick-off meeting* e configura-se como um momento para a alta administração informar o seu esforço para criar um centro para a gestão de seus projetos e explicar como se dará a implantação do Escritório de Projetos, esclarecer dúvidas e abordar tópicos de capacitação dos coordenadores de projetos. Assim, os funcionários ficam cientes das mudanças em sua estrutura e incertezas são excluídas, facilitando o comprometimento de todos com o Escritório de Projetos. Essa etapa é muito importante porque há esforços para demonstrar o valor imediato do Escritório na organização, as iniciativas de curto prazo e a importância do gerenciamento dos projetos.

A proposta de um projeto para a implantação do Escritório não foi formalizada porque na época a diretora da DIBD a considerou como parte das rotinas a serem trabalhadas e desenvolvidas pelo gerente designado a assumir as responsabilidades da nova área. Apesar da inexistência de documentação (formalização), o projeto foi sendo desenvolvido e se mostrou bastante complexo, tendo em seu planejamento, atenção especial à identificação e à análise dos riscos para a criação do Escritório. Por não estar formalizado, o projeto iniciou sem a exigência de um cronograma detalhado e pré-definido, lidando somente com prazos maiores e específicos para os principais processos e entregas do seu desenvolvimento.

Durante todo o andamento do projeto, o gerente do Escritório foi buscando entendimento e capacitação sobre as melhores práticas na área de Gestão de Projetos para aplicá-las e transferi-las aos coordenadores de projetos, com a validação prévia da chefia.

Em decorrência da complexidade requerida para um projeto dessa abrangência, a implantação do Escritório ocorreu em três grandes etapas, que poderiam ser descritas por meio de uma Estrutura Analítica de Projeto (EAP), cuja relação entre os componentes do projeto e as suas respectivas entregas elucidam o desenvolvimento desse empreendimento. A estrutura analítica do projeto (EAP), na Figura 13 demonstra os principais processos para a implantação do Escritório de Projetos na DIBD.

A partir dessa EAP é possível visualizar desde a implantação do novo organograma, onde ocorreu o alinhamento estratégico e o enquadramento entre as atividades de rotinas e de projetos, passando pela implantação do Escritório de Projetos em si até a consolidação da gestão de projetos, por meio de procedimentos, ferramentas de controle e disponibilidade de um sistema online.

A identificação das entregas com a descrição do trabalho em cada componente da EAP e com suas especificações de aceite podem ser mais bem compreendido no documento denominado Dicionário de EAP (ANEXO B), bem como o macro cronograma das principais etapas (ANEXO C).

BIBLIOTECA ESALQ

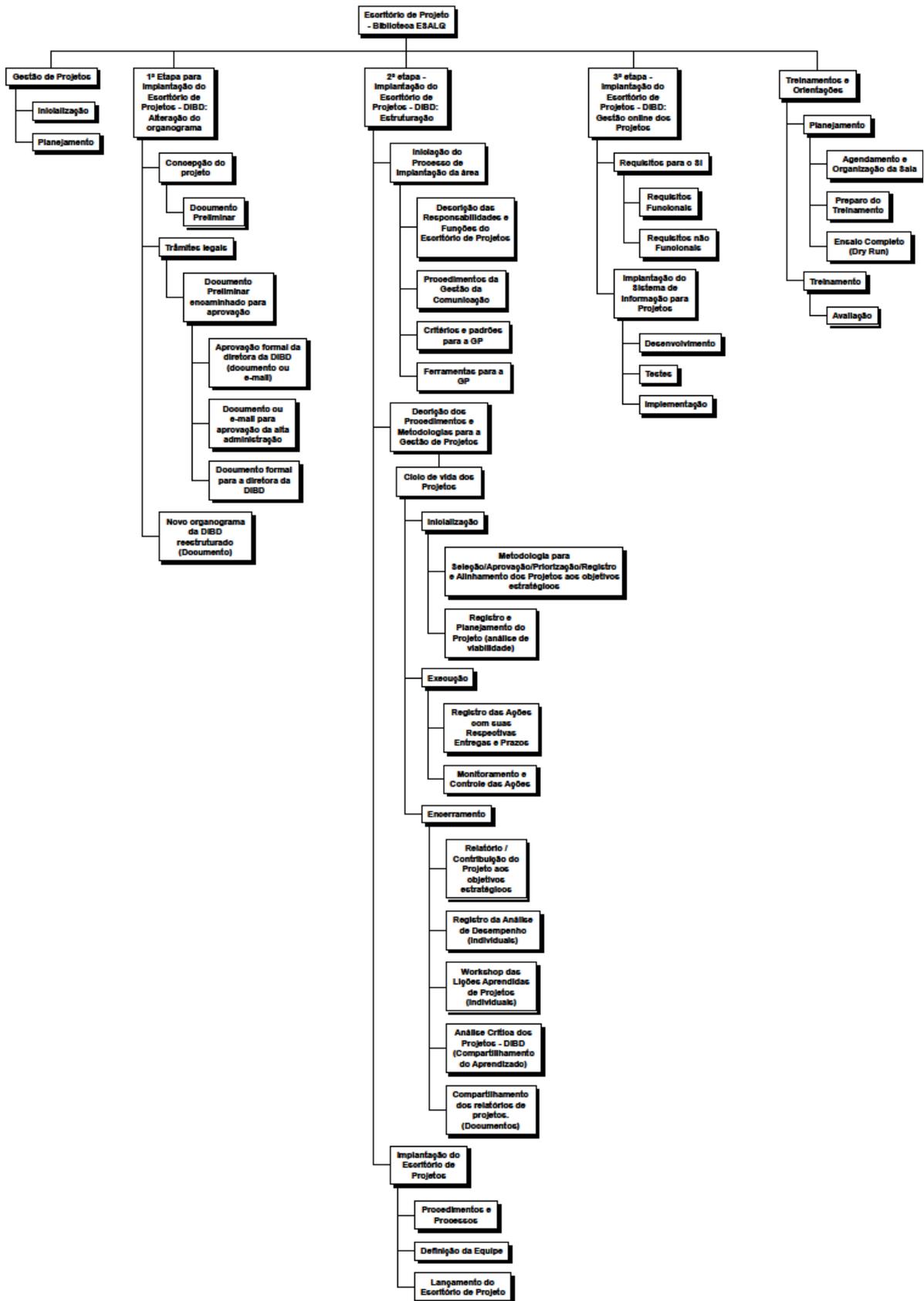


Figura 13 - Estrutura Analítica do Projeto

3.4.2 Proposta para a Implantação do Escritório de Projetos

Para dar início ao projeto de implantação, uma proposta informal foi apresentada à diretora da DIBD pela gerente designada para assumir a responsabilidade pelo Escritório de Projetos. Tal proposta abordou a importância e as vantagens de uma metodologia sistêmica para a gestão dos projetos, a necessidade de definir procedimentos e critérios claros, incluindo os benefícios decorrentes da disponibilidade de ferramentas para o monitoramento dos projetos.

O estudo prévio realizado, onde foram levantadas as informações pertinentes ao assunto visando o entendimento do contexto em relação às práticas de gestão de projetos, a nova estrutura organizacional e a avaliação dos projetos já desenvolvidos contribuíram significativamente para a construção do diagnóstico e apresentação da proposta.

O Escritório de Projetos deveria atuar por meio de um gerenciamento centralizado e coordenado dos projetos desenvolvidos na DIBD com responsabilidade para dar suporte aos seus coordenadores e criar mecanismos para uma gestão eficiente, adequando-o às demandas e necessidades da organização.

Os riscos em potencial que começaram a ser identificados desde a etapa, que consistiu da reformulação do seu organograma foram avaliados buscando alternativas para reduzi-los ou excluí-los.

Dentre os riscos em potencial identificados para a implantação do Escritório de Projetos, destacam-se (Quadro 1):

(Continua)

RISCOS POSSÍVEIS	IMPACTOS OU CONSEQUÊNCIAS	PROBABILIDADE OCORRÊNCIA (A/M/B)*	MOTIVO OCORRÊNCIA	AÇÃO PREVENTIVA
Falta de suporte da alta administração	Fracasso do projeto	B	Se o projeto não tivesse a aprovação da alta administração	Aguardar a aprovação para iniciar o projeto
Ausência de um especialista em Gestão de Projetos	Projeto inconsistente e Escritório de Projetos insustentável	A	Não ter especialistas na área e nem possibilidade de contratação	Gerente designado buscar conhecimento e capacitação. Gerente com autonomia para a implantação e a consolidação da área com total apoio e validação da diretoria da DIBD.
Característica dos serviços públicos, que não possuem a mesma dinâmica de cobrança das instituições privadas, principalmente em relação à medição da eficiência do serviço.	Dificuldade de implantação da área e cumprimento dos procedimentos e apresentação dos IDs específicos à gestão de projetos e consequentemente, dificuldade para a consolidação do Escritório de Projetos.	A	Cultura organizacional Resistência dos funcionários à inovação Inexistência de uma premiação tangível Inexistência de ferramentas de medição do serviço no âmbito da organização Particularidades da organização	Realizar as alterações gradativamente, acompanhando o processo iniciado com a Gestão da Qualidade Total e simultaneamente ministrar treinamentos sobre a metodologia e implementações da área. Evidenciar durante os treinamentos e no encerramento dos projetos, os benefícios proporcionados pela Gestão de Projetos. Apoio da Alta administração

(Continua)

RISCOS POSSÍVEIS	IMPACTOS OU CONSEQUÊNCIAS	PROBABILIDADE OCORRÊNCIA (A/M/B)*	MOTIVO OCORRÊNCIA	AÇÃO PREVENTIVA
Resistência à mudança de paradigmas (Cultura organizacional)	Dificuldade de assimilação de novos conceitos Dificuldade de implantação do Escritório de Projetos	A	Organização tradicional Hábitos enraizados Acomodação	Fazer as alterações gradativamente, acompanhando o processo iniciado com a Gestão da Qualidade Total e ministrar treinamentos sobre a metodologia e implementações conforme estão sendo implantadas. Contar com o apoio e validação da diretora da DIBD.
Falta de comprometimento dos funcionários para participarem de projetos	Dificuldade de implantação da área e cumprimento dos procedimentos específicos à gestão de projetos e consequentemente, dificuldades para a consolidação do Escritório de Projetos Adesão de funcionários às equipes de projetos interdisciplinares Cancelamento de alguns projetos	M	A prioridade da organização é direcionada às tarefas cotidianas. Desconhecimento da importância dos Projetos para a organização	Durante os treinamentos à equipe ou orientações personalizadas, reforçar a importância dos projetos para os objetivos estratégicos. Evidenciar os resultados obtidos e os benefícios advindos de um bom gerenciamento de projetos Valorizar os resultados / lições apresentando-os em Reunião de Análise Crítica dos projetos da DIBD e por meio da divulgação no Fique por Dentro. Apoio da alta administração

(Continua)

RISCOS POSSÍVEIS	IMPACTOS OU CONSEQUÊNCIAS	PROBABILIDADE OCORRÊNCIA (A/M/B)*	MOTIVO OCORRÊNCIA	AÇÃO PREVENTIVA
Resistência dos funcionários para utilizarem os procedimentos e as ferramentas disponibilizadas para o gerenciamento dos projetos.	<p>Não utilização do procedimento ou da metodologia apresentados</p> <p>Dificuldade para a gestão dos projetos</p> <p>Dificuldade para o acompanhamento e monitoramento dos projetos</p> <p>Risco de atraso no cronograma dos projetos</p>	M	<p>A metodologia utilizada era livre e de autonomia dos gestores dos Processos (Seções)</p> <p>A crença de que a metodologia já utilizada é eficaz e não requer inovações nesse aspecto.</p> <p>A crença de que os resultados apresentados se sobrepõem às metodologias e prazos.</p>	<p>Disponibilizar as ferramentas passo-a-passo, contando com recursos manuais e recursos informatizados (simultaneamente) até a exclusão das ferramentas manuais para a gestão de projetos.</p> <p>Apresentar as evidências comparativas de resultados e agilidade no processo (antes e depois)</p> <p>Esclarecer que as ferramentas facilitam o gerenciamento e dão suporte á tomada de decisão.</p> <p>Apoio da alta administração.</p>
Priorização das atividades de rotinas em detrimentos às de projetos	<p>Projetos não serem realizados com sucesso, ou seja, não serem finalizados no prazo estabelecido.</p> <p>A organização deixar de inovar e de ousar e assim, estar fadada à estagnação.</p>	A	<p>Cultura e estrutura organizacional anterior</p> <p>A prioridade da rotina se sobrepõe sobre aos projetos</p> <p>Gestores que não reconhecem nos projetos a sua contribuição aos objetivos estratégicos</p>	<p>Esclarecer por meio de treinamentos ou orientações personalizadas de que os resultados dos projetos e os das rotinas são alinhados aos objetivos estratégicos (ambos reunidos contribuem para que a organização alcance suas metas). Processos e Projetos são importantes.</p>

(Continua)

RISCOS POSSÍVEIS	IMPACTOS OU CONSEQUÊNCIAS	PROBABILIDADE OCORRÊNCIA (A/M/B)*	MOTIVO OCORRÊNCIA	AÇÃO PREVENTIVA
Dificuldade de compreensão e aceite por parte dos gestores das áreas técnicas em relação à liberação de seus funcionários para desenvolverem atividades por projetos (em paralelo às atividades da rotina).	Dificuldade de realizar projetos interdisciplinares e/ou mais abrangentes ou mais complexos que dependam de equipes multifuncionais	M	Receio de que a liberação de funcionários poderia sobrecarregar a equipe de determinado Processo (Seção). Receio do não cumprimento das metas em seus Processos (Seções) Ideia equivocada de redução de poder	Orientar e reforçar: a DIBD é de todos e que não se deve setorizá-la. Esclarecer: importância do compartilhamento entre os Processos (Departamentos) favorece a cultura da excelência e a visão sistêmica. Evidenciar as vantagens de se trabalhar com diferentes processos, tanto do ponto de vista de aprendizado como dos resultados obtidos e cumprimento dos prazos. Apoio da Alta administração

(Continua)

RISCOS POSSÍVEIS	IMPACTOS OU CONSEQUÊNCIAS	PROBABILIDADE OCORRÊNCIA (A/M/B)*	MOTIVO OCORRÊNCIA	AÇÃO PREVENTIVA
Não compreensão por parte dos funcionários de se reportarem ao coordenador do projeto ao invés de gestor de seu Processo (Seção)	<p>Insegurança e desconforto para os integrantes da equipe do projeto.</p> <p>Redução da produtividade e da motivação para projetos</p> <p>Não participação do funcionário no projeto</p>	B	<p>Receio dos funcionários de evidenciar falta de consideração aos gestores</p> <p>Receio de compartilhamento de poder (por parte dos gestores, mesmo que temporariamente)</p> <p>Apego à cultura organizacional do passado</p>	<p>Orientação: projetos são temporários e finitos e que tanto no âmbito dos Processos como no de Projetos os resultados são importantes para os objetivos estratégicos</p> <p>Orientação: a prestação de contas das atividades rotineiras aos gestores deve ser mantida e que haverá um cronograma do projeto compatível com as atividades do Processo</p> <p>Apresentação da carga horária dedicada aos projetos, evidenciando de que não há impacto negativo.</p> <p>Apoio da Alta administração.</p>

(Continua)

RISCOS POSSÍVEIS	IMPACTOS OU CONSEQUÊNCIAS	PROBABILIDADE OCORRÊNCIA (A/M/B)*	MOTIVO OCORRÊNCIA	AÇÃO PREVENTIVA
Não cumprimento dos prazos por parte de funcionários terceirizados	Projetos sem sucesso Projetos não finalizados no prazo estabelecido. Instabilidade e insegurança Projeto parar ou ser adiado e até mesmo cancelado. Falta de credibilidade Enfraquecimento da gestão de projetos	A	Dependência do conhecimento especializado Ausência de contratos formais com prazos definidos Outras prioridades, por parte do profissional terceirizado Demandas exigidas pela chefia externa	Buscar restringir no escopo do projeto às atividades de responsabilidade da DIBD Buscar apoio da Diretoria para a cobrança de ações e cumprimento dos prazos desses profissionais Especificar na análise de riscos do projeto esse aspecto. Estabelecer um prazo maior para as ações que são essencialmente realizadas por profissionais terceirizados e que são essenciais para a continuidade do projeto Compartilhamento do conhecimento visando o aprendizado (quando possível)

RISCOS POSSÍVEIS	IMPACTOS OU CONSEQUÊNCIAS	PROBABILIDADE OCORRÊNCIA (A/M/B)*	MOTIVO OCORRÊNCIA	AÇÃO PREVENTIVA
Dependência técnica na área de informática para manutenção do sistema de informação	<p>Projeto ter que parar ou ser adiado e até mesmo cancelado.</p> <p>Falha no gerenciamento dos projetos</p> <p>Informações inconsistentes ou perda de dados dos projetos</p>	M	<p>Ausência de profissionais (na DIBD) com capacitação em TI</p> <p>Ausência institucional de contratos formais para os acordos internos à Universidade</p>	<p>Selecionar profissionais competentes, comprometidos e responsáveis.</p> <p>Solicitar à diretora da DIBD: capacitação de funcionários da biblioteca em TI ou solicitar um tutorial com os procedimentos básicos para a manutenção do sistema</p> <p>Manter contato direto com o profissional da área para a solução imediata dos problemas detectados</p> <p>Backup (rede) dos relatórios dos projetos desenvolvidos.</p> <p>Manter relacionamento amistoso entre os envolvidos.</p>

Quadro 1 - Riscos em Potencial para implantação de um Escritório de Projetos

Apesar dos riscos identificados para a implantação do Escritório de Projetos, os benefícios oriundos da sua implantação permitiu que a proposta fosse aprovada e colocada em prática.

3.4.2.1 Concepção do Escritório de Projetos

A implantação do Escritório foi incumbida ao próprio responsável designado para assumir a gerência do Escritório na ocasião da aprovação do organograma.

Em sua fase de concepção, a implantação do Escritório foi beneficiada pela existência de uma sistemática para o desenvolvimento de atividades por meio de Planos de Ação, implantada com a “Gestão da Qualidade Total” em 1998. Os Planos eram controlados e gerenciados manualmente, já evidenciavam a demanda para esse tipo de atividade e reconhecia a sua importância para o alcance dos objetivos estratégicos da organização, se configurando como políticas a serem desenvolvidas (ANEXO D).

O Escritório de Projetos foi concebido para atuar como um local para conduzir, organizar, controlar e finalizar as atividades dos projetos. O gerenciamento centralizado e coordenado dos projetos da DIBD deve fazer parte de suas responsabilidades, além da organização do conhecimento gerado com o seu desenvolvimento.

A estruturação e a definição de seus processos, bem como a metodologia a ser adotada buscam a eficiência na gestão dos projetos, e conseqüentemente o alcance das metas organizacionais.

Dentre as suas atribuições, merece destaque:

- Alinhamento dos projetos aos objetivos estratégicos;
- Definição de metodologia sistêmica para a gestão dos projetos;
- Acompanhamento dos cronogramas propostos;
- Gerenciamento online das operações e processos que envolvem os projetos;
- Controle, organização e disponibilização dos relatórios dos projetos, de modo a manter o histórico dos projetos e as lições aprendidas.

Se comparado aos níveis propostos por Vargas (2005), o Escritório de Projetos proposto para a DIBD se aproximaria mais do tipo “Project Support Office” (PSO), ou seja, um escritório destinado ao apoio a diversos projetos simultâneos, fornecendo ferramentas de planejamento, de controle de prazos, de qualidade e de metodologias apropriadas, entre outros. No caso da DIBD, por sua característica, não há a gestão financeira, de custos e nem de contratos.

Poderia também corresponder ao nível proposto por Dinsmore (2004), denominado “Project Management Center of Excellence” (PMCOE), quando o autor

afirma que esse tipo de Escritório é voltado para a identificação e disseminação das melhores práticas de projetos (visando à melhoria do seu desempenho) e para a priorização dos projetos organizacionais. Tendo como foco: treinamentos, padronização de processos e de ferramentas para a gestão de projetos, consultoria interna, gestão de competências dos profissionais da área, definição de procedimentos e principalmente a disseminação da cultura da gestão de projetos.

Dentre as iniciativas do Escritório de Projetos previstas com a implantação, destacam-se:

- Criar uma cultura de projetos, mediante treinamentos específicos a cada fase de implantação;
- Aprimorar habilidades para a gestão de projetos;
- Padronizar processos para a gestão de projetos, tendo como parâmetro as melhores práticas;
- Disponibilizar ferramentas para a gestão dos projetos da DIBD;
- Definir um formato de comunicação eficiente para os envolvidos em projetos.
- Disseminar os resultados fortalecendo a gestão do conhecimento organizacional no âmbito dos projetos.

Ao gerente do Escritório em sua nova função, caberia coordenar, orientar, dar suporte aos coordenadores de projetos específicos, estabelecer padrões e metodologia sistêmica para as atividades e disponibilizar ferramentas para o gerenciamento efetivo dos projetos. Treinamentos e orientações também foram previstos, de modo que a cada implantação ou melhorias na Gestão de Projetos, a equipe fosse sendo treinada.

Cada projeto deve ter um coordenador técnico com as habilidades ou conhecimentos que atendam ao escopo do projeto, com autonomia para definir as equipes, as ações e o cronograma, de modo a alcançar o seu objetivo. Cabe, no entanto ao coordenador seguir a metodologia sistêmica e as diretrizes traçadas pelo gerente do Escritório de Projetos.

O Escritório de Projetos deve atender aos objetivos estratégicos da DIBD, de forma a refletir a sua estrutura organizacional e o alinhamento dos projetos a esse contexto.

A segunda etapa desse projeto (considerando como primeira, a mudança do organograma), consistiu da implantação do Escritório de Projetos propriamente dita, contendo o diagnóstico, a estruturação e o gerenciamento do processo, a sistemática a ser adotada e o estabelecimento de ferramentas e de indicadores mensuráveis para a gestão dos projetos. A padronização da linguagem e o formato do registro das atividades por integrantes do projeto também constaram dessa fase.

A análise do formato vigente para o gerenciamento dos Planos de Ação (diagnóstico) da DIBD foi fundamental para todo o processo de implantação e para a proposta de um novo modelo para a definição e priorização dos projetos, incluindo o controle dos processos, a documentação gerada e a disponibilização da informação.

3.4.2.2 Diagnóstico da Gestão de Projetos na DIBD

Para a fase de implantação houve inicialmente um diagnóstico da atividade que já era realizada através de Planos de ação monitorados manualmente, de modo a identificar as lacunas existentes, sem, no entanto, negar a importância da prática que deu origem a esse aprendizado e a esse projeto.

Com a avaliação realizada, o gerente do Escritório de Projetos propôs a primeira alteração no conteúdo do formulário que era utilizado (Figura 14) para a formalização e aprovação dos projetos, tendo como parâmetro alguns dos itens identificados durante a fase de diagnóstico do projeto.

The image shows a project registration form with various fields and callouts. The form is titled "PROCEDIMENTO DE PLANEJAMENTO" and includes the following sections:

- Logomarca da empresa:** A small logo in the top left corner.
- Nº do Planejamento:** A callout pointing to the number "PLA 04/07" in the top right.
- Política a qual o plano está ligado:** A callout pointing to the text "PERSPECTIVA: Processos Internos" and "ESTRATÉGIA: Excelência na Produção dos Serviços".
- Objetivo do plano:** A callout pointing to the "Objetivo:" field.
- Meta:** A callout pointing to the "Meta: Resultado obtido em 30/04/2007." field.
- Ações necessárias para o cumprimento da meta:** A callout pointing to a table with columns "Métodos", "Executor", and "Data de Controle".
- Data prevista para Workshop:** A callout pointing to the "Data Workshop: 05/04/07" field.
- Aprovação da Diretoria:** A callout pointing to the "Aprovação:" field with a signature.
- Assinatura dos executantes do plano:** A callout pointing to the "Equipe:" field with a signature.
- Carimbo de Verificação de Workshop:** A callout pointing to a stamp on the right side of the form.
- Evidência objetiva de apresentação de Workshop:** A callout pointing to a stamp on the right side of the form.
- Datas para cumprimento das ações:** A callout pointing to the "Data de Controle" column in the table.

Figura 14 - Exemplo de Formulário para registro de Projetos.
(Frente e verso: Formato do Procedimento de Planejamento - PDCA)

Foram então acrescentados alguns campos no formulário (Figura 15):

- Denominação do Processo (Seção) responsável pela coordenação;
- Indicadores de meta e de resultados propostos;
- Assinatura do coordenador do projeto;
- Aprovação com a assinatura do gerente do Escritório de Projetos, que anteriormente era assinado pelo gestor do Processo envolvido, fortalecendo (em termos de autoridade) a área recentemente aprovada;
- Datas de início e término de cada ação (correspondentes às etapas das entregas);
- Validação do projeto com a assinatura do diretor da DIBD.

	PROCEDIMENTO DE PLANEJAMENTO		
	PLA 01/13		
	PROJETO: Captar Recursos PERSPECTIVA: Aprendizado / Conhecimento ESTRATÉGIA: Eficácia na obtenção de recursos		
Processo Coordenador: Formação e Manutenção do Acervo ←			
Objetivo:			
Meta:			
Métodos		Responsáveis	Data Início/Término
Ação 01:	Planejamento:		
Ação 02:			
Ação 03:			
Ação 04:			
Ação 05:			
Ação 06:			
Ação 07:			
Ação 08:			
Ação 09:			
Ação 10:			
ID(s) de meta proposto(s): ←			
ID(s) de resultado(s) propostos:			
Equipe: _____ _____ _____			
Coordenador da Equipe: _____ ←			
Aprovação: _____ <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> Gerente de Projetos ← Chefe Técnica </div>			

Figura 15 - Formulário para registro de Projetos com alterações

O acréscimo de um campo com o nome das lideranças envolvidas foi importante para que a nova estrutura (Escritório de Projetos) conseguisse evidenciar a autoridade e a responsabilidade do gerente da nova área. É fundamental que haja equilíbrio entre as lideranças: o diretor da organização, o gerente do Escritório de Projetos e o coordenador do projeto, cada qual exercendo a função que lhe compete, podendo haver o compartilhamento de autoridade, liderança e responsabilidades, porém, cada qual atuando nos níveis em que se relacionam diretamente. Esse relacionamento promove a assertividade e a agilidade na tomada de decisões. E assim começou o delineamento dos perfis e atribuições de cada liderança no escopo da Gestão de Projetos da DIBD.

Dentre os fatores críticos observados nessa fase de diagnóstico, destacaram-se:

- A ausência de indicadores mensuráveis para projetos;
- Falta de clareza nos objetivos descritos nos documentos existentes para formalização dos projetos;

- A correlação dos resultados obtidos com os projetos aos objetivos estratégicos da DIBD;
- O gerenciamento efetivo de cada entrega das etapas do projeto;
- O acompanhamento, a comparação e a análise detalhada do que foi planejado com o que foi realizado;
- A análise do desempenho dos projetos de forma compartilhada;
- Os fatores críticos de sucesso dos projetos;
- Definição adequada e precisa do escopo dos projetos;
- Entendimento por parte dos envolvidos sobre a importância de itens pertinentes ao escopo do projeto, como por exemplo: a identificação e o plano de gerenciamento dos riscos potenciais que podem afetar o projeto; a necessidade de medir o desempenho do projeto com indicadores associados aos objetivos; planejamento efetivo; avaliação e controle do uso de recursos do projeto; a importância dos relatórios entre outros;
- A ausência de relatórios ou documentos dos projetos desenvolvidos;
- A ausência da prática e do registro das lições aprendidas;
- A ausência de compartilhamento ou disponibilidade dos projetos já finalizados, impossibilitando o uso de práticas ou metodologias de sucesso em projetos similares (e futuros);
- O grau de maturidade da equipe para a gestão de projetos;
- O tipo de organização e a sua estrutura.

Os itens citados e o próprio gerenciamento vigente dos projetos foram os primeiros quesitos estudados e avaliados visando a melhor tomada de decisões para a solução dos problemas identificados.

As lacunas identificadas se justificam pela própria cultura e estrutura organizacional, por ser algo inovador na fase de implantação, pela característica das atividades que visavam atender predominantemente aos processos da rotina da organização e os projetos que, em sua maioria, eram funcionais e desenvolvidos pela própria equipe dos Processos (Seções técnicas).

A “maturidade para a gestão de projetos” na organização foi um fator considerado crítico, considerando que há vários níveis que devem ser avaliados e

classificados de acordo com a estrutura organizacional, que se configurava como sendo tradicional.

As competências associadas à gestão de projetos também foram avaliadas, considerando que de acordo com alguns autores há três tipos: as competências individuais, relacionadas às habilidades das pessoas para resolverem problemas; as específicas às equipes que estão relacionadas à capacidade de solucionar questões complexas em um cenário multidisciplinar e as competências relacionadas à organização, que é capaz de criar um ambiente propício ao envolvimento do indivíduo e equipes para desenvolver seus projetos de forma eficaz.

Somente após essa análise foi possível definir uma metodologia adequada, propor indicadores de medição para os projetos e monitorar as mudanças ao longo do tempo.

Vários autores afirmam que em instituições públicas, a metodologia deve adaptar-se ao setor, porém sem perder o objetivo da medição, lembrando que no setor público há um baixo grau do resultado da medição. E assim, uma rede básica de informações deve ser desenvolvida junto com um canal de comunicação aberto e esclarecedor. Esse procedimento deve ser executado e amplamente divulgado pelo Escritório de Projetos, mantendo a imagem de que o setor é, acima de tudo, para apoio e suporte de todos os recursos envolvidos em gerenciamento de projetos.

A partir dessa avaliação, ações foram propostas para iniciar a estruturação da área, considerando que o “Escritório de Projetos” foi criado com foco no gerenciamento eficaz dos projetos, na eficiência dos resultados, na redução de problemas decorrentes de ações específicas e inerentes aos projetos.

3.4.2.3 Definição de Critérios e Padrões para a Gestão de Projetos

Dentre os critérios adotados, merecem destaque:

- Estabelecimento de um modelo para o gerenciamento dos projetos, tendo por base o conhecimento na área (adquirido por meio da literatura, estudo e análise das práticas de sucesso) e a experiência dos projetos já desenvolvidos na DIBD;
- Alinhamento dos projetos aos negócios da DIBD (objetivos estratégicos e Perspectivas);

- Definição das atribuições e responsabilidades do gerente do Escritório de Projetos de acordo com o recomendado pelo Guia do PMBOK, porém, adequado ao perfil da organização;
- Definição de um formato eficiente para a comunicação entre os envolvidos;
- Uso prático da metodologia adotada, com a informatização dos procedimentos para a gestão de projetos, possibilitando também o gerenciamento de vários projetos simultaneamente;
- Adequação das ferramentas disponibilizadas para a gestão de projetos com a estrutura e cultura organizacional;
- Integração e participação da equipe de projeto, a partir da maximização de seus conhecimentos e habilidades;
- Formação de times multidisciplinares, aprimorando o trabalho em equipe e prevendo bons resultados;
- Estabelecimento de um procedimento para a preservação da memória relativa aos projetos desenvolvidos (histórico), para a organização dos documentos e para a retenção do capital intelectual;
- Prática, registro e compartilhamento das lições aprendidas pelas equipes de projetos e no conhecimento acumulado com as experiências bem sucedidas.

Tais critérios permitem o alinhamento dos procedimentos e métodos ao nível de maturidade da equipe da DIBD e supõem o desenvolvimento futuro a partir da utilização do modelo apresentado e do Escritório de Projetos implantado.

3.4.2.4 Definição de Metodologia Sistêmica para a Gestão de Projetos

A metodologia proposta consistiu da adoção de ferramentas, padronização de procedimentos, definição de indicadores métricos, estabelecimento de diretrizes para o planejamento e exigência de relatórios dos projetos. As melhores práticas foram consultadas, porém, adaptadas ao contexto organizacional.

De acordo com Kerzner (2002) as metodologias universais são continuamente aperfeiçoadas mediante a revisão de indicadores de desempenho, a

atualização do conhecimento da área, a comparação de performances (*benchmarking*) e sugestões de clientes.

E com base nessa afirmação, pode-se dizer que a DIBD está em processo de aprendizado e aprimoramento constante.

Uma metodologia consistente promove o sucesso, mas desde que tenha a adesão da cultura organizacional à sua implementação e à sua utilização e principalmente que tenha o apoio da alta administração. Esse é um dos desafios desse projeto.

Para que uma metodologia seja eficiente é necessário que se tenha um executivo convicto de sua indispensabilidade e não apenas o executivo responsável por sua implantação (KERZNER, 2002).

Para sua maior eficiência, a metodologia exigirá também um formato específico para a comunicação entre os integrantes do projeto e o uso de tecnologia como apoio (capítulo à parte será dedicado a esse aspecto).

Na literatura sobre gestão de projetos, o gerenciamento da comunicação é considerado como um processo relativo à gerência, coleta, disseminação, armazenamento e destinação final das informações, de forma adequada.

Na Gestão de Projetos da DIBD, o gerenciamento da comunicação ainda não está consolidado, embora seja um dos itens mais importantes para o sucesso de um projeto. As etapas estão sendo implantadas gradativamente e respeitando-se o aprendizado “passo-a-passo”, a maturidade da equipe envolvida e a característica organizacional. Atualmente as iniciativas em relação à comunicação da equipe do projeto que já estão vigentes são descritas na planilha a seguir (Quadro 2).

(Continua)

TIPO DE COMUNICAÇÃO	LOCAL	ENVOLVIDOS	PERIODICIDADE	OBSERVAÇÃO
Reuniões de planejamento estratégico	Auditório da Biblioteca Central	Nível estratégico e tático Coordenação e registro: Gerente do Escritório de Projetos Propostas e priorização: todos os gestores e diretorias Avaliação e validação dos projetos: Diretora da DIBD	Anuais	Os projetos priorizados com seus respectivos cronogramas (macro), são registrados em um mapa de projetos da DIBD (inclui projeto, descrição, Perspectiva, Perspectivas e Processos envolvidos).
Treinamentos formais sobre: Gestão de Projetos e Implementações no Sistema de Informação – Módulo de Projetos	Auditório da Biblioteca Central	Treinamento ministrado pelo Gerente do Escritório de Projetos Participação: todos os funcionários	A cada implementação significativa da Gestão de Projetos	O gerente do Escritório de Projetos está sempre disponível para promover treinamentos formais ou informais e orientações personalizadas
Orientações informais ou personalizadas	Escritório de Projetos	Responsabilidade: Gerente do Escritório de Projetos Contato: coordenador do projeto ou equipes de projeto (se interessados)	Sempre que necessário. Esclarecimentos: a cada início de projeto ou ainda durante o desenvolvimento dos projetos	O gerente do Escritório de Projetos está sempre disponível para promover treinamentos formais ou orientações personalizadas

(Continua)

TIPO DE COMUNICAÇÃO	LOCAL	ENVOLVIDOS	PERIODICIDADE	OBSERVAÇÃO
Comunicação rápida, instruções ou esclarecimentos sobre gestão de projetos	E-mails	Gerente do Escritório de Projetos e coordenadores	Sempre que houver demanda para solucionar um problema ou para esclarecimentos de questões específicas de determinado projeto	Tal situação ocorre devido às características dos projetos (evento único)
Reuniões para efetuar o registro dos projetos, o seu escopo, ações, mudanças, renegociações entre outros.	Escritório de Projetos	Gerente do Escritório de Projetos e coordenadores	Durante todo o ciclo de vida do projeto	Se necessário, podem ocorrer reuniões específicas fora do período (com agendamento prévio)
Reuniões para efetuar as “entregas” do projeto (Prestação de contas)	Escritório de Projetos	Gerente do Escritório de Projetos e coordenadores	De acordo com o cronograma das etapas do projeto	As “deadlines” de cada etapa são determinadas pelo coordenador do projeto
Relatórios com informações sobre o andamento dos projetos em atraso	E-mail	Gerente do Escritório de Projetos para a diretora da DIBD	Quinzenais	Essa comunicação ocorre para que haja o acompanhamento (ciência) das pendências e para a tomada de decisões que dependem da alta administração

(Continua)

TIPO DE COMUNICAÇÃO	LOCAL	ENVOLVIDOS	PERIODICIDADE	OBSERVAÇÃO
Reuniões da equipe do projeto	Sala dos Processos envolvidos Auditório da Biblioteca Central Sala de diretoria da DIBD	Coordenador do projeto e equipe	Durante todo o ciclo de vida do projeto	O tópico abordado e o local de realização da reunião são definidos pelo coordenador do projeto e o agendamento pode ser por meio de e-mails, contato telefônico ou pessoalmente (livre)
Reuniões periódicas do Escritório de Projetos sobre o andamento do projeto	Escritório de Projetos	Gerente do Escritório de Projetos com os coordenadores de projetos	Durante todo o ciclo de vida do projeto	O tópico abordado depende da fase em que o projeto se encontra (evidência da evolução do projeto - registro do % de realização)
Acompanhamento do desenvolvimento das atividades do projeto e seus respectivos prazos	Sistema online de informação – Módulo Projetos “In loquo” Gráfico de Gantt Rede interna da DIBD Evidências (por e-mails)	Gerente de Projetos Coordenador do Projeto Diretora da DIBD	Durante todo o ciclo de vida do projeto	O ponto forte e mais significativo deve corresponder à data das entregas de cada etapa do projeto

(Continua)

TIPO DE COMUNICAÇÃO	LOCAL	ENVOLVIDOS	PERIODICIDADE	OBSERVAÇÃO
Relatório do projeto (disponibilidade e consulta)	Relatório elaborado pelo coordenador: Rede interna da DIBD Relatório simplificado - Sistema de Informação da DIBD (emitido pelo próprio sistema) Arquivos anexados ao SI	Organização e disponibilidade da documentação (relatório completo ou cópia do relatório do sistema) na rede DIBD: Gerente do Escritório de Projetos Consulta: todos os funcionários Consulta ao Sistema: coordenador e equipe do projeto	Ao final de cada projeto	O objetivo é compartilhar o projeto para utilização ou adaptação para projetos futuros e similares.
Reunião (formato de workshop) para o compartilhamento e registro das lições aprendidas em um determinado projeto	Sala da diretora da DIBD	Coordenação e registro das lições aprendidas: Gerente do Escritório de Projetos Participação: todos os integrantes do projeto Considerações finais: diretora da DIBD	Ao final de cada projeto	O tempo do workshop tem em média 30 minutos de duração, mas pode variar dependendo da complexidade do projeto, do nº de integrantes e das dificuldades ou superações enfrentadas.

(Continua)

TIPO DE COMUNICAÇÃO	LOCAL	ENVOLVIDOS	PERIODICIDADE	OBSERVAÇÃO
Reuniões de “Análise Crítica dos Projetos” (Análise dos planejamentos, apresentação dos resultados dos projetos e compartilhamento das lições aprendidas de modo abrangente)	Auditório da Biblioteca Central	Coordenação e explanação: Gerente do Escritório de Projetos Participação: todos os funcionários Considerações: Diretora da DIBD	Anualmente e dependendo da quantidade de projetos no ano e do cronograma pode ser realizada semestralmente	A participação de todos é justificada por causa da possibilidade que todos têm de coordenar projetos (de acordo com a área, complexidade e abrangência)
Análise de Desempenho dos projetos	Sistema de Informação online para a gestão de projetos	Gerente do Escritório de Projetos Coordenador do projeto Diretora da DIBD	Ao final de cada projeto, após a o seu fechamento e entrega do relatório.	A comunicação é escrita, porém, bastante eficaz e segue uma ordem pré-definida, tal qual descrito no campo dos envolvidos.

Quadro 2- Comunicação da Equipe de Projetos

Com essa iniciativa já é possível ir delineando o tipo de comunicação, os envolvidos no processo, a periodicidade, de que forma e aonde ocorre, incluindo observações importantes para o esclarecimento dos itens.

A gestão da comunicação deve gerenciar também o que está sendo feito e documentado e as lições aprendidas, se configurando como o alicerce para uma boa gestão de projetos.

A proposta é que seja estruturado o Plano de Comunicação da DIBD, incluindo a criação, a atualização e utilização de cada item pertinente ao projeto e aos seus respectivos indicadores.

3.4.2.4.1 Ciclo de Vida do Projeto

A metodologia apresentada pelo Escritório de Projetos da DIBD para o gerenciamento de seus projetos partiu do conceito de ciclo de vida de projeto, já apresentado pelo Guia do PMBOK, com ênfase nos seus principais processos: inicialização, planejamento, execução, controle e encerramento ou fechamento (Figura 16), porém adaptado aos aspectos peculiares da organização.

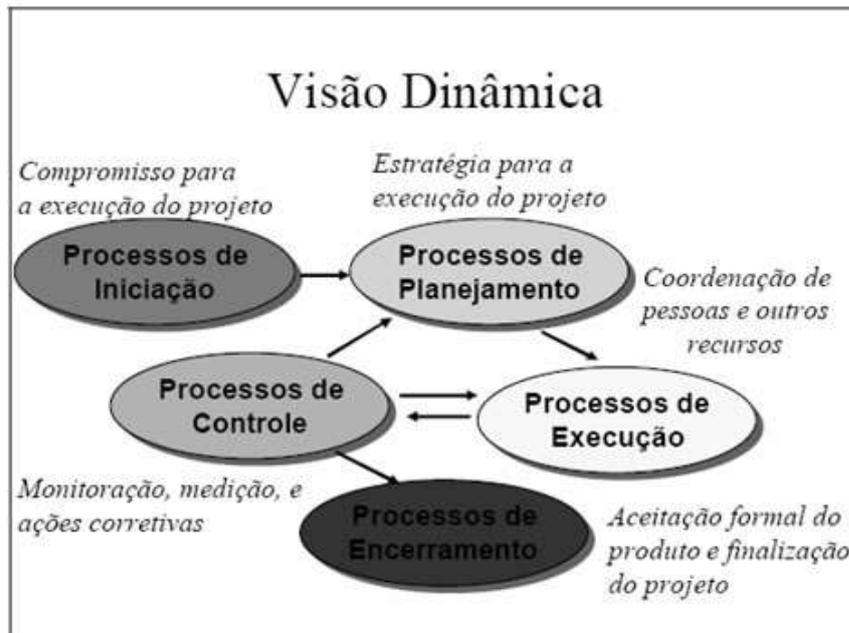


Figura 16 - Técnicas de Gerenciamento de Projetos
FONTE: CURSO PMI, 2013

De acordo com Morelli (2007), o ciclo de vida de um projeto define o seu início e o fim, bem como divide o projeto em fases para facilitar o seu controle. No processo é evidenciado qual trabalho técnico deve ser feito em cada fase e quais os envolvidos. Para cada fase, espera-se um conjunto de resultados que auxilia na decisão sobre a continuidade e/ou correção de desvios do projeto.

Os cinco grupos de processos de gerenciamento de projeto organiza e descreve o projeto, quem o executa e como as fases estão inter-relacionadas e dependentes ou não uma das outras.

Não há uma forma única de definir a estrutura ideal para um projeto. De acordo com o PMI (2008), uma organização pode tratar um estudo de viabilidade como uma tarefa rotineira da fase pré-projeto, outra pode tratar o mesmo estudo como a primeira fase de um projeto e uma terceira pode tratar o estudo de viabilidade como um projeto distinto e independente. No caso da DIBD, foi estabelecida uma padronização para todos os projetos.

3.4.2.4.1.1 Inicialização

O Processo de “Inicialização” definido para a DIBD corresponde à fase de apresentação das propostas de projetos ao gerente do Escritório pelos gestores de cada área, orientados para que suas propostas tenham como parâmetro uma avaliação do ambiente, utilizando a análise SWOT (Figura 17), adotada desde 1999, com a implantação da Gestão pela Qualidade Total na DIBD.



Figura 17 - Análise SWOT.
Fonte: SIGNIFICADOS, 2013

A análise SWOT é uma ferramenta de gestão utilizada no meio empresarial para o estudo do ambiente interno (análise dos pontos fortes e fracos) e externo (ameaças e oportunidades) da organização. Apesar de parecer simples, esse método se mostra eficaz na identificação dos fatores que influenciam no funcionamento da organização fornecendo informações úteis no processo de planejamento estratégico.

O ambiente interno é formado pelo conjunto de recursos físicos, humanos e financeiros, entre outros, sobre os quais é possível exercer controle, pois resultam das estratégias definidas pelos gestores. Nesse ambiente é possível identificar os pontos fortes que se transformam em uma vantagem competitiva para a organização em relação aos seus concorrentes e os pontos fracos que são as deficiências da organização comparada com os mesmos pontos dos seus concorrentes atuais ou em potencial.

O ambiente externo inclui os fatores que extrapolam os limites da organização, mas que exercem influência sobre ela. Este é um ambiente sobre o qual não há controle, mas que deve ser monitorado continuamente, pois constitui base fundamental para o planejamento estratégico.

Esse método já era utilizado pela DIBD em reuniões anuais de Planejamento estratégico e eram conduzidas pela diretora e contavam com a participação das lideranças daquele período. As propostas dos Planos eram apresentadas nessa reunião (ao final de cada ano), utilizando a técnica de *Brainstorming* e as informações iam sendo registradas em post-it (Figura 18).



Figura 18 - Reunião de Planejamento Estratégico - período anterior ao Escritório de Projetos

Posteriormente as propostas similares ou interdependentes eram reunidas, agrupando-se por Perspectivas (Figura 19) de seu mapa estratégico

e, somente depois, eram discutidas, priorizadas e definidas como sendo as políticas do ano.



Figura 19 - Agrupamento das propostas em Perspectivas – Reunião de Planejamento Estratégico - período anterior ao Escritório de Projetos

As estratégias definidas como políticas eram desdobradas em planos de ação com objetivos, metas e métodos e eram desenvolvidos de acordo com o ciclo do PDCA (planejamento, desenvolvimento, checagem e ação).

Após a implantação do Escritório de Projetos, tendo por parâmetro a análise SWOT (já incorporada) e as experiências dos anos anteriores, as propostas passaram a ser definidas contando com a interação mais efetiva dos gestores das áreas técnicas com suas respectivas equipes e com seus pares (antecipadamente), de modo a fortalecer a importância e a viabilidade dos projetos em potencial a serem sugeridos e avaliados.

A metodologia adotada para esse fim, passou também por algumas alterações e hoje, os gestores preenchem um formulário específico – (ANEXO E) e o encaminha à gerente do Escritório de Projetos no início de cada ano, para que as propostas (já levantadas durante o final de cada ano pelos gestores das áreas técnicas) sejam compiladas e posteriormente discutidas em Reuniões de Planejamento Estratégico, de modo que as decisões sejam tomadas com maior rapidez e o tempo seja gerenciado com maior eficácia.

O formulário elaborado é constituído dos seguintes itens:

- Nome do gestor e do Processo (Seção) em que atua;
- Denominação do Projeto;

- Perspectiva do mapa estratégico a qual o Projeto se propõe a contribuir;
- Indicador (es) de meta e de resultados propostos (tendo pelo menos um deles descritos no mapa estratégico da DIBD). Tal exigência partiu da necessidade de alinhar os projetos aos objetivos estratégicos.

A gerente do Escritório recebe todas as propostas e as transcreve para um mapa de projetos (ANEXO F), elaborado para essa finalidade, contendo:

- Descrição da proposta;
- Alinhamento da proposta aos projetos relacionados às Perspectivas do mapa estratégicos da DIBD;
- Processos (Seções) envolvidos, tendo como norteador as especialidades de cada um, incluindo a área que irá coordenar o projeto,
- Cronograma macro com o período e a duração previstos para o desenvolvimento do projeto. Para a sua definição são considerados também os Processos envolvidos, de modo que não haja conflito de datas entre os diferentes projetos aprovados, uma vez que os integrantes das equipes funcionais são os mesmos que participarão dos projetos (que podem coincidir), dificultando a disponibilidade do funcionário (agenda individual de compromissos, intercalando um ou mais projetos e as rotinas). Por isso é importante o contato prévio dos gestores antes da apresentação da proposta e da reunião propriamente dita.

Em seguida, a gerente do Escritório de Projetos coordena a “Reunião de Planejamento Estratégico” (Figuras 20 e 21) com a participação de todos os gestores e com a diretora da DIBD para que as propostas de projetos sejam discutidas, justificadas, complementadas e posteriormente aprovadas e priorizadas pela diretora.



Figura 20 - Reunião de Planejamento Estratégico após 2008



Figura 21 - Reunião de Planejamento Estratégico após 2008 – Lideranças

O período para a realização dessa Reunião foi também alterado (para o início do ano), visando uma análise mais criteriosa, considerando que o final do ano (quando anteriormente era realizada) corresponde a um período de encerramento de atividades, exigindo de todos os funcionários maior dedicação em seus Processos (Seções).

Dentre todas as propostas de projetos apresentadas na Reunião de Planejamento Estratégico, nem todas são passíveis de realização. O maior obstáculo consiste na limitação ou indisponibilidade dos recursos necessários e também na quantidade de propostas apresentadas. Para solucionar essas questões, a diretora da DIBD em parceria com seus gestores estabelece quais projetos serão priorizados para serem desenvolvidos no ano, tendo como base os recursos disponíveis, os prazos e os benefícios que possam agregar valor e ao alcance dos objetivos estratégicos, com os resultados que possam vir a obter.

O planejamento estratégico é o processo de elaborar e implementar decisões sobre o futuro da organização e quando direcionado para a gestão de projetos busca desenvolver uma metodologia padrão para atender aos objetivos da organização. É também uma oportunidade de participação, que reduz o receio das pessoas frente ao desconhecido e contribui para a redução ou eliminação da resistência.

A reunião de planejamento estratégico da DIBD serve também como um veículo de comunicação das metas globais para todos os níveis de gestão, considerando que os gestores que participam representam as suas equipes, além de reforçar a visão sistêmica dos participantes. O processo sendo transparente, bem como os seus objetivos, metas e políticas, as diretrizes ficam evidentes e conduzem à tomada de decisões consistentes.

Uma vez definidos os projetos que serão desenvolvidos no ano, eles são reordenados no mapa de projetos que será disponibilizado a todos.

É importante destacar que durante o desenvolvimento dos projetos esse mapa vai sendo atualizado e passa a ser uma ferramenta visual para a análise dos planejamentos, ou seja, demonstra o que foi planejado e o que foi realizado (ANEXO G). A identificação ocorre com a utilização de cores e dentre os itens contemplados constam:

- Projeto planejado – Reunião de Planejamento estratégico;
- Projeto iniciado após o planejado;
- Projeto cancelado;
- Projeto incorporado ao mapa de após a Reunião de Planejamento Estratégico;

- Projeto não realizado e sem prestação de contas (para avaliar o uso da metodologia sistêmica);
- Projeto realizado conforme planejado;
- Projeto não terminado conforme planejado;
- Projeto iniciado conforme planejado e registrado posteriormente (para avaliar o uso da metodologia sistêmica);
- Projeto temporariamente suspenso;
- Projeto finalizado com indicadores de resultados pendentes;
- Projeto aprovado ou adiado.

Tal recurso contribui para a melhoria dos próximos planejamentos e reforço em termos de orientação sobre a metodologia sistêmica. Informações essas que são divulgadas em reunião de análise crítica dos projetos.

Aprovado e disponibilizado o mapa de projetos, a etapa subsequente é a formalização dos projetos junto ao Escritório de Projetos, havendo o primeiro contato direto entre o coordenador do projeto e a gerente da área (Figura 22). Nesse momento, há a orientação e o registro do projeto, da justificativa para a sua execução, dos requisitos, das restrições, das partes interessadas, enfim, do seu escopo, bem como a definição dos integrantes da equipe.



Figura 22 - Reunião entre Gerente do Escritório de Projetos e Coordenador de Projeto.

3.4.2.4.1.2 Planejamento

A fase de planejamento é a fase mais importante de qualquer tipo de projeto. Um planejamento adequado é garantia de sucesso.

O planejamento inicia com a compilação de informações para sustentar os objetivos e as metas do projeto, tendo como base um estudo prévio (podendo incluir *benchmarking*) e o levantamento de dados específicos para avaliar a sua viabilidade, seja do ponto de vista técnico, operacional ou administrativo. O estudo da viabilidade do projeto permite que diferentes alternativas para a sua realização e as suas consequências sejam avaliadas, bem como o potencial que existe para a satisfação dos requisitos.

A seleção dos integrantes da equipe também é de suma importância para o projeto. A formação dos times deve ter como foco as habilidades e competências dos integrantes de modo que o trabalho seja desenvolvido de forma integrada, agregando valor ao projeto, por meio de uma equipe capacitada e comprometida com os objetivos pretendidos, garantindo o sucesso do empreendimento.

De acordo com o PMI (2008) o gerenciamento de recursos humanos inclui os processos que gerenciam a equipe do projeto. A equipe é constituída de pessoas com funções e responsabilidades atribuídas, embora seja importante que estejam envolvidas em grande parte do planejamento e da tomada de decisões do projeto. Esse envolvimento desde o início fortalece o comprometimento de todos. Os processos de gerenciamento de recursos humanos incluem:

- Identificação e documentação de funções, responsabilidades e relações hierárquicas do projeto;
- Obtenção de recursos humanos para o desenvolvimento e término do projeto;
- Melhoria de competências e interação entre os integrantes para aprimorar o desempenho do projeto;
- Acompanhamento do desempenho de cada um, fornecimento de feedback, resolução de problemas e coordenação de mudanças para melhorar o desempenho do projeto.

Em seguida, os objetivos e as metas são revistos e estabelecidos, com os seus respectivos indicadores.

O fator qualidade é sempre um objetivo, e trata das conformidades às especificações (requisitos) e inclui também a qualidade da implantação e da gestão em si que compreendem as execuções conforme especificadas e promovem também o aprendizado.

Nessa etapa, a previsão do orçamento é feita, as restrições e os riscos são identificados, os critérios e as metodologias são estabelecidos.

A identificação de riscos de um projeto é de suma importância para o seu sucesso. Os riscos representam algo que pode ou não ocorrer, porém, se acontecer trarão impactos relacionados aos prazos, à qualidade ou aos custos do projeto, podendo gerar grandes prejuízos.

A vantagem de se prever um risco é que eles podem ser gerenciados por meio de procedimentos tais como:

- Evitar o risco (anulação)
- Reduzir o impacto ou a probabilidade de ocorrer (mitigação);
- Transferir o risco (transferência);
- Elaborar um plano de contingência que pode ser utilizado caso o risco se torne real (aceitação).

Essa análise passou a ser exigida pelo Escritório de Projetos, a todos os coordenadores de projetos, porém um modelo (Quadro 3) foi apresentado para que fossem utilizados e apresentados na fase de planejamento e também para que constasse no relatório final do projeto.

RISCOS POSSÍVEIS	IMPACTOS OU CONSEQUÊNCIAS	PROBABILIDADE OCORRÊNCIA (A/M/B)*	MOTIVO OCORRÊNCIA	AÇÃO PREVENTIVA

Quadro 3 - Planilha para Análise de Riscos

O coordenador do projeto deve saber que durante essa fase de planejamento, seja em seu início ou ao final, é possível revalidar antigas premissas, analisar riscos e definir mais detalhadamente os processos necessários para realizar a(s) entrega(s) e assim, definir quais serão as ações que serão estratificadas para a execução do projeto com suas respectivas “entregas”. E para isso pode contar com o apoio do Escritório de Projetos.

A aprovação final do projeto e a sua formalização propriamente dita ocorre efetivamente após o planejamento inicial, cujas informações mais concretas darão respaldo à sua viabilidade e fortalecerão a proposta inicial. O planejamento é então encaminhado à gerente do Escritório de Projetos que após avaliar, irá apresentá-la à diretoria para validação, permitindo ou não que o projeto tenha continuidade.

O fluxo dessa etapa pode ser mais bem compreendido, conforme o figura 23 abaixo.

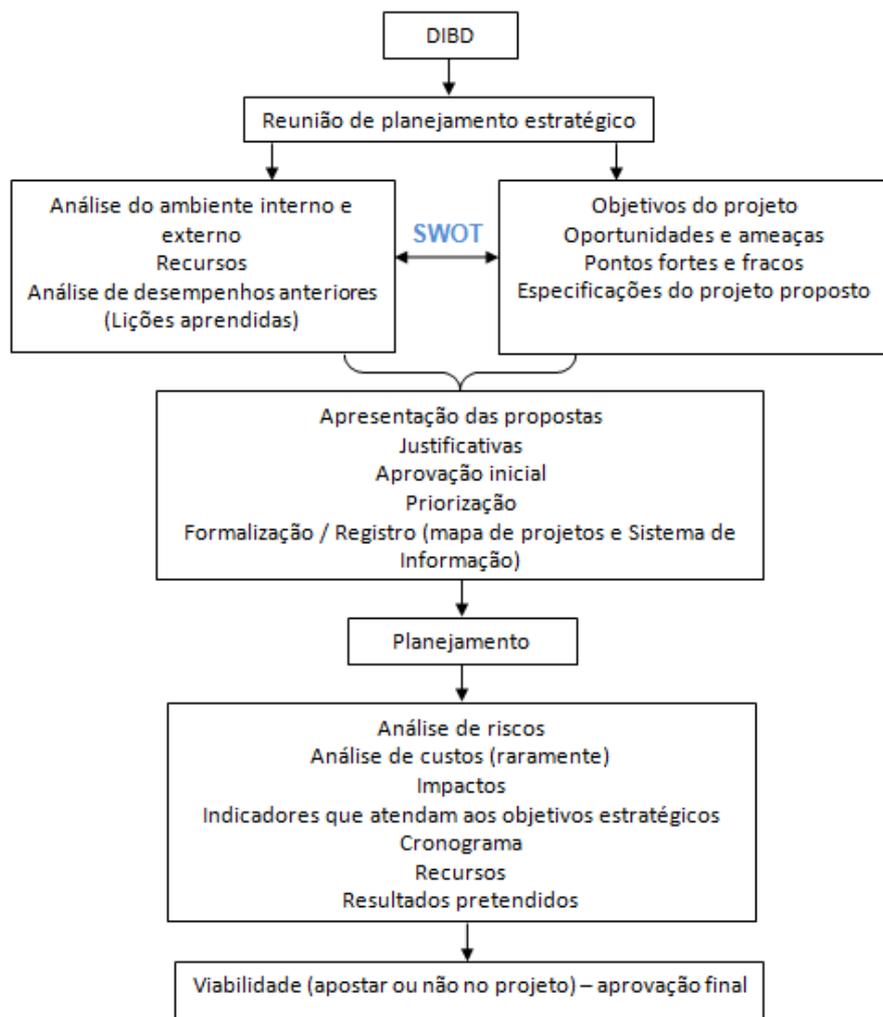


Figura 23 - Fluxo do Processo de Inicialização dos Projetos da DIBD

De acordo com Vargas (2007 apud LIMA 2007) o Termo de Abertura ou Project Charter é o 1º documento a ser elaborado e reconhece formalmente o projeto como existente.

Para a formalização dos projetos, inicialmente o Escritório de Projetos manteve o formulário disponibilizado durante a implantação da Gestão pela Qualidade Total, porém, com algumas alterações em seu conteúdo, já mencionadas anteriormente, até que o sistema online estivesse disponível. O formulário contempla além das informações básicas sobre o projeto, as ações que devem ser desenvolvidas com os respectivos prazos e a assinatura dos envolvidos.

O projeto de informatização foi sendo desenvolvido em paralelo à definição da metodologia para a gestão de projetos, até que o formulário do projeto possa ser totalmente dispensável.

3.4.2.4.1.3 Execução

O objetivo principal da fase de execução é que o projeto seja desenvolvido de acordo com as metas estabelecidas, considerando os prazos, os recursos requeridos e os requisitos descritos, enfim, que seja realizado conforme planejado.

Nessa fase ocorre a integração e coordenação das pessoas e de outros recursos para o gerenciamento efetivo do projeto.

O projeto sendo dividido por ações (fases) permite que se tenha um controle adicional e dessa maneira gerencie de forma efetiva o término de uma entrega importante. Essa estrutura (ações) possibilita que o projeto seja segmentado em subconjuntos lógicos para facilitar o seu gerenciamento, planejamento e controle.

Quando as fases são sequenciais, o encerramento de uma fase termina com alguma forma de transferência ou entrega do produto do trabalho produzido como entrega da ação que foi desenvolvida. E nesse momento há a prestação de contas para a Gerente do Escritório de Projetos da DIBD.

O final desta ação representa um ponto natural de reavaliação dos esforços em andamento e de modificação ou término do projeto, caso necessário. De acordo com o PMI (2008) esses pontos também são chamados de saídas de fase, marcos, passagens de fase, passagens de estágio, portões de decisão ou pontos de término.

Uma ação do projeto é geralmente concluída e formalmente fechada com uma revisão das entregas para que se determine o término e a aceitação pelo Escritório de Projetos.

Inicialmente, as ações (fases) do projeto eram descritas no formulário de formalização dos projetos somente com as suas respectivas deadlines (data prevista para término) e com os nomes dos responsáveis por sua execução. Para melhorar o planejamento das ações, a primeira iniciativa foi acrescentar no formulário, o período de cada ação, justificando as alterações realizadas

relativas ao cronograma (data prevista para início e término da ação e data de conclusão efetiva).

Posteriormente, com o aprendizado, as ações descritas passaram a ser mais pontuais e sem restrições de entregas, tornando-se mais flexíveis, mas buscando manter os acordos firmados no início do projeto, bem como os prazos assumidos.

Há possibilidade de renegociações dos prazos para cada ação ou até mesmo para o projeto como um todo, mas somente com um prazo razoável (previamente determinado) para a alteração e com a apresentação de uma justificativa consistente para a mudança no escopo do projeto ou para sua continuidade, como por exemplo, quando o projeto depende de serviços terceirizados ou ainda, algo de força maior a ser avaliado pela diretora da DIBD.

A definição das ações é de responsabilidade do coordenador do projeto e sua equipe. Ele deve determinar o método mais apropriado para a execução do projeto e por isso é importante que ele saiba selecionar seu time, quais pessoas serão envolvidas, quais recursos serão necessários e qual a abordagem geral adotada para o término do trabalho.

As orientações do gerente do Escritório de Projetos para os coordenadores é que as ações do projeto sejam definidas, de modo que especifique o que deve ser feito e o que se espera ao seu término. As datas devem ser cumpridas para que o projeto proposto em Reunião de Planejamento Estratégica seja realizado conforme planejado.

As relações entre as ações de execução do projeto devem ser também de responsabilidade do coordenador e sua equipe e devem ser avaliadas no momento em que as definem como descrito a seguir:

- Ações sequenciais: uma ação só poderá iniciar depois que a anterior terminar. Essa opção reduz incertezas, mas pode eliminar opções de redução do cronograma.
- Ações sobrepostas: quando a ação posterior tem início antes do término da anterior. Essa situação, denominada paralelismo por alguns autores, pode reduzir o cronograma, mas pode aumentar o risco de re-trabalho, caso a ação seguinte progrida sem que informações relevantes sejam disponibilizadas na ação anterior.

3.4.2.4.1.4 Monitoramento e Controle

O processo de monitoramento e controle, de acordo com o PMI (2008) envolve todo o ciclo de vida do projeto, inicialização, planejamento, execução e encerramento. Inclui a coleta, a medição e tendências para efetuar melhorias no processo e a constância do monitoramento permite que a equipe tenha visão clara do desenvolvimento do projeto e das áreas que requerem mais atenção.

O monitoramento constante das ações e o seu controle asseguram que os objetivos do projeto estão sejam atingidos.

Todo projeto requer o estabelecimento de prazos (deadlines) ou diversos prazos, considerando cada etapa de execução. Estes prazos são chamados “marcos de entrega”, pois se tornam os norteadores para a execução e cumprimento das metas.

O processo de monitorar, de acordo com o PMI (2008) está relacionado a alguns itens importantes:

- Comparação do desempenho real do projeto com o que foi planejado;
- Avaliação do desempenho para determinar se são indicadas ações preventivas ou corretivas;
- Análise e acompanhamento dos riscos do projeto e que os planos de respostas a eles sejam realizados;
- Manutenção de informações precisas e corretas relativas ao produto do projeto e a sua documentação referente ao seu término;
- Fornecimento de informações para suporte aos relatórios de andamento, medições de progresso e previsões;
- Monitoramento da implementação de mudanças aprovadas, quando e conforme ocorrem.

Antes da implantação do Escritório de Projetos na DIBD, o controle e o monitoramento das ações com seus respectivos prazos eram de responsabilidade exclusiva do coordenador do projeto, bem como o acesso a essa informação. Para esse gerenciamento havia um modelo de gráfico de controle disponibilizado a todos os coordenadores (ANEXO H) para que pudessem demonstrar a finalização de cada ação do projeto, uma vez que os gráficos deveriam ser afixados em um quadro no Processo (Seção)

responsável pelo projeto. Apesar da disponibilidade desse modelo, nem sempre era utilizado, pois os coordenadores de projetos preferiam elaborar seus próprios gráficos de modo a atender as especificidades de seus projetos, tais como os exemplos a seguir, figura 24.

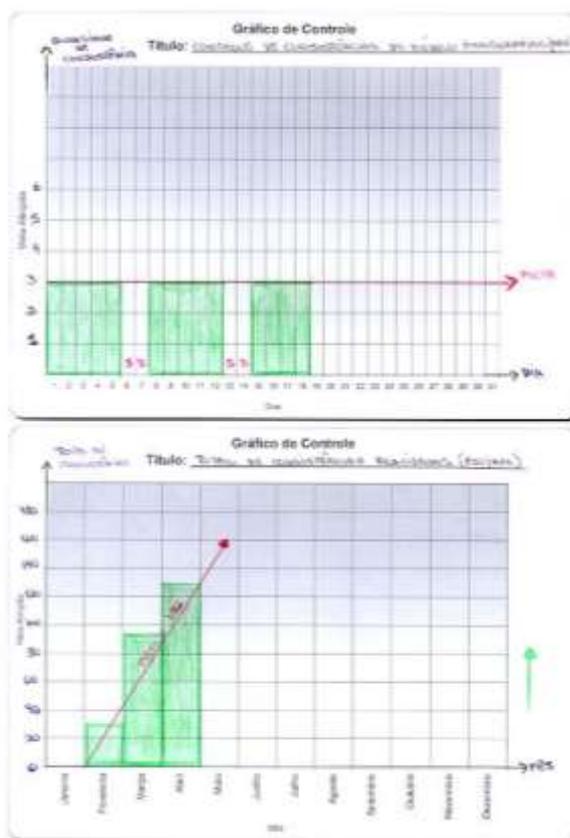


Figura 24 - Gráficos de Controle de uso dos Gestores

O comprovante de realização de cada etapa (entregas) com seus respectivos gráficos (com os prazos) eram apresentados (em sua maioria, com documentação) pelos coordenadores de projetos à diretora da DIBD durante um workshop para prestação de contas do projeto (com duração de 10 minutos). Tal procedimento era realizado após a finalização do projeto, mas não se mostrou eficiente para o propósito a qual foi concebido, uma vez que não havia tempo para a análise dos documentos apresentados e não havia como comprovar efetivamente se o cronograma havia sido cumprido conforme o planejado durante desenvolvimento da ação (em termos de acompanhamento). Tal situação se configurou como uma das lacunas

identificadas durante o processo de definição da metodologia a ser adotada pelo Escritório de Projetos.

No entanto, a prática do workshop com a apresentação da documentação e dos gráficos à diretora da DIBD, bem como a prestação de contas das entregas de cada fase, foi importante para iniciar o processo de controle e monitoramento das ações dos projetos por meio do Escritório de Projetos.

Ao longo do projeto, o gerenciamento das etapas (checkpoints) deve ser realizado de modo que as atividades do projeto possam ser monitoradas durante o seu desenvolvimento, o desempenho estimado para que haja o controle do desenvolvimento do produto a ser entregue na data planejada. O andamento do projeto é continuamente monitorado e controlado para que, se necessário, medidas corretivas possam ser adotadas para mantê-lo no caminho determinado.

O orçamento e a qualidade estipulados também requerem o monitoramento constante para que tudo aconteça conforme o planejado.

Além da questão do prazo, do custo e da qualidade que acompanham todos os projetos, há fatores ligados ao desempenho da execução, sejam eles ligados à produtividade ou à efetividade da gestão, como desempenho do produto depois de concluído o projeto. Se os benefícios esperados estão ligados ao lucro, o fator é a rentabilidade ou o aproveitamento das oportunidades mercadológicas. Se voltados para o atendimento, às demandas dos clientes. Em todas as situações, há o controle e monitoramento, além de objetivos ligados à aprendizagem e à evolução da metodologia (Morelli, 2007).

A partir do monitoramento e controle é possível gerenciar alguns aspectos, tais como:

- Rastrear detalhadamente o andamento do projeto com visibilidade em nível de tarefas e monitorar as suas entregas;
- Ajustar as ações conforme as demandas e variáveis do contexto e imprevistos ou problemas que surgem durante o desenvolvimento do projeto;
- Controlar os desvios do escopo e gerenciar as possíveis mudanças;
- Gerenciar o histórico do projeto.

Com a implantação do Escritório a maneira de monitorar as ações foi modificada e foi sendo implementada com vistas à informatização dos procedimentos, à substituição dos controles manuais, que ocorreu simultaneamente à mudança da metodologia, bem como a padronização sistematizada do processo de gestão de projetos da DIBD.

Atualmente as “entregas” de cada ação são apresentadas à gerente do Escritório de Projetos da DIBD, de acordo com a característica do produto. Se as “entregas” se configuram como documentos ou fotos, podem ser encaminhados por e-mail e se a característica do produto for material, a apresentação se dá pessoalmente entre coordenador do projeto e gerente do Escritório e ainda, se for algo que requer uma visita ao local, o gerente do Escritório se desloca até o lugar ou até mesmo a utilização de vários procedimentos simultâneos. A cada entrega, uma ação é finalizada, ou seja, uma fase do projeto se encerra.

Uma das propostas do Escritório de Projetos foi disponibilizar via sistema online, um monitoramento mais efetivo, de modo que o coordenador pudesse fazer os ajustes (se necessário) para que a meta do projeto não fosse prejudicada. Com a nova metodologia, a diretora da DIBD consegue por meio das ferramentas disponibilizadas pela gerente do Escritório de Projetos, acompanhar e monitorar o andamento das ações de todos os projetos em desenvolvimento, inclusive visualizar o percentual de realização de cada ação, evidenciando um aprimoramento na gestão dos projetos e a busca por sua eficácia.

3.4.2.4.1.5 Controle das mudanças

O processo de controle de mudanças é realizado desde o início do projeto até a sua finalização. De acordo com o PMI (2008) ele é necessário porque dificilmente um projeto segue com exatidão o seu planejamento inicial, porém, o plano inicial, o escopo e outras entregas precisam ser mantidos por meio de um gerenciamento eficaz e cuidadoso das mudanças, rejeitando ou aprovando-as. As mudanças são relativamente comuns em projetos e o seu gerenciamento se faz necessário porque auxilia no redirecionamento de suas atividades.

O PMI (2008) descreve algumas atividades que estão diretamente ligadas a essas mudanças:

- Identificação de que uma mudança precisa ocorrer ou ocorreu;
- Controle de fatores que poderiam dificultar o controle de mudanças de forma que somente as aprovadas sejam implementadas;
- Revisão e aprovação das mudanças;
- Gerenciamento de quando as mudanças e como ocorrem regulando o fluxo;
- Revisão e aprovação das ações preventivas e corretivas recomendadas;
- Controle e atualização do escopo, custo, orçamento, cronograma e requisitos de qualidade, com base nas mudanças aprovadas;
- Documentação do impacto nas mudanças solicitadas.

O que havia nesse sentido antes da implantação do Escritório de Projetos era a renegociação das datas de cada etapa do projeto, bem como a meta pretendida. O seu registro era feito manualmente no próprio formulário utilizado para a formalização do projeto.

Com a nova proposta do Escritório de Projetos, há uma maior abrangência e flexibilidade do que anteriormente existia para lidar com essas questões e o registro de todo o processo de mudança no escopo do projeto pode ser feito via sistema de informação que será apresentado no capítulo da implantação da gestão online de projetos, garantindo o histórico dos projetos desenvolvidos e contribuindo para o aprendizado organizacional para utilização em projetos futuros.

3.4.2.4.1.6 Encerramento

O encerramento do projeto formaliza o aceite do produto, do serviço ou de uma fase do projeto.

De acordo com o PMI (2008) esse processo inclui a finalização de todas as atividades terminadas em todos os grupos de processo de gerenciamento de projetos para encerrá-lo formalmente. Esse processo estabelece os procedimentos para verificar, documentar e aceitar as entregas do projeto e

também para investigar e documentar as razões para as ações tomadas se um projeto foi finalizado antes do término, cancelado ou adiado. Envolve também a verificação do produto (todo trabalho terminado correta e satisfatoriamente) e a atualização dos registros para manter o histórico e ser de uso futuro.

Dentre as definições do Escritório de Projetos da DIBD para esta etapa de “Encerramento”, destaca-se a exigência de relatórios dos projetos finalizados aos seus coordenadores.

No relatório que deve ser entregue à gerente do Escritório de Projetos, além das informações básicas sobre o seu escopo e alinhamento ao mapa estratégico da DIBD, deve estar evidenciado o que foi pretendido com o projeto e o que foi alcançado, os resultados obtidos, a contribuição efetiva do projeto aos objetivos estratégicos da biblioteca, a metodologia utilizada, as dificuldades encontradas e superadas. Tal procedimento permite que haja o compartilhamento do aprendizado e a sua utilização para projetos futuros e similares, promovendo a gestão do conhecimento, além de contribuir para a retenção do capital intelectual.

Após a entrega do relatório, o gerente do Escritório de Projetos analisa o desempenho do projeto e de sua equipe, levando em conta todo o processo de desenvolvimento que acompanhou por meio do sistema de informação e contatos com o coordenador. A metodologia para essa etapa do projeto é inovadora, uma vez que permite que a avaliação seja compartilhada (e sistematizada) com a visão e considerações do gerente do Escritório de Projetos, do coordenador do projeto e da diretora da DIBD, utilizando inicialmente um formulário elaborado para esse fim (ANEXO I) e posteriormente o próprio sistema de informação.

Nessa análise cabe à gerente do Escritório de Projetos, reforçar os pontos positivos e sinalizar os pontos passíveis de melhorias na questão técnica da gestão de projetos, na coordenação propriamente dita e na integração da equipe, tendo por base o acompanhamento que tem do trabalho em todas as suas etapas. Em seguida, o coordenador do projeto registra o seu ponto de vista e as suas considerações face aos resultados obtidos e aos comentários da gerente do Escritório do Projeto, conseguindo assim, um espaço maior para comentar questões não abordadas pela gerente do Escritório e também para esclarecer aspectos que não estavam claros ou

equivocados ou ainda, para validar as considerações da gerente. Por último, a diretora da DIBD, como “dona do negócio” finaliza o processo, comentando e sinalizando com base no relatório apresentado, nos resultados obtidos e nas considerações das lideranças envolvidas, os pontos pertinentes e necessários para a valorização do trabalho e para o aprimoramento dos próximos projetos similares.

Esse processo de análise de desempenho com a integração dos três níveis de liderança foi adotado visando uma avaliação equilibrada e por isso mais justa. Tal procedimento se configura como uma ferramenta imparcial e confiável, além de possibilitar o registro do aprendizado para projetos futuros e contribuir para o amadurecimento das equipes para a gestão de projetos da DIBD. O formato dessa análise promove também a transparência das informações e reduz os ruídos de comunicação, além de registrar a informação como parte do histórico do projeto, se configurando como um recurso mais consistente e duradouro do que a análise verbal que tem efeito momentâneo.

A evolução desse processo poderá ser avaliada no capítulo dedicado à implementação da gestão online dos projetos.

Com o término de um projeto, há também uma reunião na sala da diretoria promovida e coordenada pela Gerente do Escritório de Projetos, contando com a participação de todos os envolvidos em um determinado projeto, para que seja compartilhado todo o aprendizado e dificuldades da equipe e para que a diretoria possa proceder as suas considerações, substituindo a metodologia anterior.

Tal reunião manteve a denominação da metodologia utilizada anteriormente: “Workshop”, onde havia a “prestação de contas” (“entregas” de cada etapa do projeto) à diretora, porém com outra concepção, uma vez que atualmente a prestação de contas é feita diretamente à gerente do Escritório de Projetos.

É uma oportunidade para compartilhar as diferentes experiências advindas do aprendizado individual dos participantes do projeto, contribuindo para a melhoria da comunicação e da gestão dos Projetos da DIBD. Com essa prática, a equipe pode evidenciar a sua participação à diretora e ao mesmo tempo, sentir-se responsável e valorizada pelo resultado do trabalho,

reforçando ainda mais o seu comprometimento com os objetivos estratégicos da organização.

Nessa reunião, as lições aprendidas são comentadas e compiladas pela gerente do Escritório de Projetos para posteriormente serem utilizadas em Reunião de Análise Crítica dos Projetos, quando são avaliados e divulgados os desempenhos de todos os projetos e os seus resultados, contribuindo também para a gestão do conhecimento na organização.

Com essa prática, houve um grande avanço em termos de gestão, considerando que a metodologia anterior para o encerramento dos projetos era restrita a um workshop com duração de 10 minutos, aonde eram apresentados documentos dos projetos à diretora da DIBD (utilizando um *flip chart*) e os gráficos de controle do projeto (Figura 25). Havia pouco tempo disponível para que a equipe comentasse algo sobre o projeto à diretora que já fazia uso do tempo para suas considerações sobre o projeto.



Figura 25 - Workshop para Prestação de Contas dos Projetos – antes da implantação do Escritório de Projetos

A contribuição efetiva de todos os projetos para o alcance dos objetivos estratégicos é divulgada ao final do ano em Reunião de Análise Crítica que existe desde 1998, porém, utilizando outro formato. Anteriormente, a participação na reunião era restrita ao nível estratégico da DIBD (três diretorias) que avaliava o desempenho global da organização, não somente os projetos desenvolvidos.

Com a implantação do Escritório de Projetos a prática foi alterada e hoje conta com a participação de todos os funcionários, uma vez que há uma

reunião específica para projetos, os quais tem a participação de todos os funcionários da DIBD.

Os itens discutidos também foram ampliados e estratificados em sua apresentação, de modo que pudessem ser avaliados e divulgados os desempenhos dos planejamentos, os resultados obtidos e as lições aprendidas, conforme detalhado a seguir:

- Avaliação dos planejamentos, para identificar se os planejamentos foram realizados conforme planejados, visando o aprimoramento dos próximos planejamentos, tanto do ponto de vista do período em que são planejados e efetivamente realizados (duração), dos prazos estabelecidos para o seu início e conclusão (cronograma) e as causas de um provável atraso, cancelamento ou adiamento. É um momento para que a análise das causas e das consequências seja transformada em propostas de melhorias para projetos futuros.
- Divulgação dos resultados obtidos, é importante para que haja o compartilhamento entre todos e também para promover a disseminação e a valorização da Gestão de Projetos da DIBD, fortalecendo a nova cultura organizacional através do sucesso obtido por meio dos projetos desenvolvidos. Os resultados são apresentados por meio dos Indicadores de meta e de resultados dos projetos (alinhados aos indicadores do mapa estratégico da DIBD) com a utilização de gráficos e planilhas, por fotos, imagens e produtos, dependendo da característica e propostas de cada projeto. É um momento onde se reconhece e valoriza o trabalho das equipes, que veem por meio dos slides, as fotos, os indicadores ou produtos de seu trabalho evidenciados a todos os colegas e ao mesmo tempo, tomam conhecimento do trabalho de outras equipes, promovendo a motivação, a integração e fortalecendo a visão sistêmica da DIBD.
- Apresentação das lições aprendidas que já foram discutidas em reuniões (workshops) individuais (por projetos) na sala da diretora, porém com uma apresentação mais abrangente. É um momento interessante da Reunião de Análise Crítica, pois o seu conteúdo é oriundo dos depoimentos de todos os participantes dos projetos da DIBD, fortalecendo e dando maior credibilidade ao aprendizado adquirido com os projetos desenvolvidos. As equipes se

sentem mais integradas aos objetivos estratégicos da organização, uma vez que se sentem responsáveis pela gestão, pelos resultados obtidos e comprometidas com o sucesso da DIBD.

A dinâmica da Reunião também foi modificada e os recursos audiovisuais fazem parte da Análise crítica dos projetos, visando facilitar a compreensão e assimilação do conteúdo abordado durante a explanação, que é realizada pela gerente do Escritório de Projetos (Figuras 26 e 27).



Figura 26 - Reunião de Análise Crítica.



Figura 27 - Reunião de Análise Crítica com a participação de todos os funcionários.

A Reunião de Análise Crítica dos Projetos contribui também para que haja um direcionamento dos padrões adotados para a gestão dos projetos, promovendo benefícios decorrentes da análise e das lições aprendidas e fortalecendo a prática para o aperfeiçoamento continuado em gestão de projetos.

Finalizada a Reunião, todo o conteúdo abordado na apresentação é encaminhado ao Diretor da ESALQ/USP para que tenha conhecimento e acompanhe todo o trabalho desenvolvido pela biblioteca no âmbito dos projetos, uma vez que se constitui como uma iniciativa diferenciada e única na área de atuação.

A documentação é reunida em arquivos salvos na rede local em uma área destinada aos projetos desenvolvidos.

3.5 Implantação da Gestão *on-line* de Projetos

De acordo com Kerzner (2002) as metodologias para a gestão de projetos exigem software de apoio, muito embora até alguns anos atrás as empresas em sua grande maioria, não tinham praticamente qualquer tecnologia para esse fim.

Até o final da década de 80, as ferramentas de gestão de projetos utilizadas se restringiam a softwares projetados para a organização do projeto, tais como:

- Técnica de Avaliação e Análise de Programas – PERT (Program Evaluation and Review Technique);
- Método de Diagrama de Flechas – ADM (Arrow Diagramming Method);
- Método de Diagrama de Precedência – PDM (Precedence Diagramming Method)

Diante das tendências e considerando as demandas da DIBD, foi idealizado e implantado concomitantemente à implantação do Escritório de Projetos, um sistema online de informação para o gerenciamento dos projetos, de modo a suprir as suas necessidades operacionais, adequando-o às suas peculiaridades (sem fins lucrativos e com projetos interfuncionais em sua maioria).

A parceria com a área de tecnologia da informação (TI) do SIESALQ / USP foi fundamental para que o projeto se desenvolvesse, o sistema implantado e finalmente consolidado.

A proposta para a gestão de projetos online foi se delineando, mas tendo como parâmetro os conceitos de Silva et al. (2010) quando ele afirma que os sistemas online se configuram como uma ferramenta para automatizar processos e se eles forem mal estruturados, a implantação do sistema somente resultará em processos deficientes. A falta de entendimento da real função de um sistema informatizado é algo que pode causar danos à organização. Os processos foram então estruturados, as metodologias implantadas, o padrão estabelecido para que fosse apresentada uma proposta de gestão online dos projetos da DIBD (3ª etapa do projeto), com as suas peculiaridades e demandas.

Para Schulz (apud Santos et al. 2010), os sistemas de informação geram, coletam, combinam, armazenam, codificam e disseminam dados, informações e conhecimento, caracterizando-se como uma ferramenta que sistematiza o funcionamento dos processos que são estabelecidos por meio de uma estratégia predefinida.

Sem dúvida, a proposta foi inovadora e com elevados riscos, uma vez que a utilização da tecnologia da informação proposta dependeria totalmente de profissional terceirizado, embora alocado na mesma organização (universidade). Tal dependência do profissional poderia interferir no cronograma proposto, na manutenção do sistema online, nas implementações previstas e contínuas que todo produto dessa natureza considerando o formato das contratações no âmbito da organização.

Apesar dos riscos, a parceria foi extremamente eficaz, o profissional envolvido não somente compreendeu a proposta como contribuiu efetivamente para a sua melhoria e implantação e assim, o projeto se consolidou. As implementações tem ocorrido sempre que solicitadas, uma vez que a tecnologia requer atualização e o conhecimento especializado do profissional da área. Essa parceria sempre deverá existir por conta dessa demanda da DIBD.

Dentre os riscos internos com probabilidade de grande impacto a ser enfrentado com a implantação do gerenciamento online dos projetos seria a resistência dos clientes internos, usuários do serviço, para utilizar o sistema de informação implantado. O sistema online prevê o monitoramento sistêmico de todas as atividades realizadas por meio de projetos e dá visibilidade do andamento das ações, modificando toda a cultura organizacional vigente.

Mesmo diante dos obstáculos e riscos, ciente de que dificuldades deveriam ser superadas, mas convictos dos benefícios advindos do gerenciamento eficaz dos projetos, embasados nas boas práticas, a proposta do sistema online para a gestão de projetos foi apresentada pela gerente do Escritório de Projetos à diretora e posteriormente aprovada.

O projeto consistiu da criação de um módulo no sistema de informação da DIBD para a gestão online de seus projetos (Figura 28), com acesso via web e utilização de senhas para segurança e restrição.

Os funcionários utilizam suas senhas para acesso aos projetos quando são integrantes da equipe, gerente do Escritório de Projetos para o gerenciamento de todos os projetos da DIBD e a diretora para o acompanhamento e análise.



Copyright © 2008-2013, SIESALQ/ESALQ/USP & DIBD/ESALQ/USP
Implementado por Andrés

Figura 28 - Módulo para projetos no Sistema de Informação da DIBD

A implantação partiu do modelo existente para a formalização dos projetos (formulário) e previu implementações em cada etapa, tendo como

parâmetro as práticas descritas no Guia do Project Management Body of Knowledge (PMBok), no conhecimento do gerente do Escritório de Projetos e do especialista em tecnologia da informação. O sistema foi criado de acordo com os requisitos que atenderiam a demanda da DIBD e garantiriam o sucesso do projeto, sem as exigências de uma organização privada.

Campos específicos foram criados no sistema de informação online para atender à metodologia implantada para a gestão dos projetos da DIBD, envolvendo todo o ciclo do projeto: inicialização, planejamento, execução e encerramento.

De acordo com o PMI (2008) a declaração de escopo bem feita é essencial para o sucesso do projeto e é desenvolvida a partir das principais entregas e restrições, que são documentadas durante a inicialização do projeto, porém durante a fase de planejamento, o escopo é descrito mais especificamente, porque já se tem mais informações sobre o projeto. As demandas e expectativas das partes interessadas são transformadas em requisitos.

Para o ciclo de “inicialização”, os itens que contemplam um termo de abertura e uma declaração de escopo foram incorporados ao sistema de informação. O campo disponibilizado para o gerenciamento do escopo é restrito à verificação de que o projeto inclui todo o trabalho necessário e somente o necessário para que seja concluído com sucesso (Figura 29).

Sistema de Informação da Divisão de Biblioteca e Documentação

Principal | Logout | Ajuda

Usuário: KATIA M. ANDRADE FERRAZ

Menu	Novo Plano de Ação
Principal	Responsável: <input type="text" value="KATIA M. ANDRADE FERRAZ"/>
Trocar senha	Descrição: <input type="text"/>
Projetos	Perspectiva: <input type="text" value="Educativa"/>
Extra Rotinas	Estratégia: <input type="text" value="Eficácia na obtenção dos recursos"/>
Adm. PLA's	Projeto: <input type="text" value="Captar recursos"/>
Mod. Capacitação	Objetivo: <input type="text"/>
Adm. Funcion.	Justificativa: <input type="text"/>
Adm. Funcion.	Resultados Propostos: <input type="text"/>
Relatórios	Resultados Obtidos: <input type="text"/>
Indicadores	Riscos: <input type="text"/>
Extra Rotinas	Restrições: <input type="text"/>
	Requisitos: <input type="text"/>
	Fora do Escopo: <input type="text"/>
	Partes Interessadas: <input type="text"/>
	Orçamento R\$: Previsto: <input type="text"/> Executado: <input type="text"/>
	Meta: <input type="text"/>
	Início: <input type="text"/> (previsto)
	Término: <input type="text"/> (previsto)
	Workshop: <input type="text"/> (data prevista)
	Observação: <input type="text"/>
	Conclusão: <input type="text"/> (data real de encerramento)

www.esalq.usp.br/sistema/sistema.php?op=nov_prcj

14

Copyright © 2008-2013, SIESALQ/ESALQ/USP & DIBD/ESALQ/USP
Implementado por Andrés

Figura 29 - Termo de Abertura e Declaração de Escopo (correspondente)

Dentre os itens da fase de inicialização, destaca-se o registro dos projetos no Sistema de Informação e o seu alinhamento aos objetivos estratégicos, com o preenchimento dos campos para: “Perspectiva”, “Estratégia” e “Projeto”. As opções para cada item podem ser visualizadas e selecionadas, ao clicar no botão de rolamento à direita do campo (Figuras 30 a 33).



Copyright © 2008-2013, SIESALQ/ESALQ/USP & DIBD/ESALQ/USP
Implementado por Andrés

Figura 30 - Descrição do Projeto – Perspectiva/Estratégia



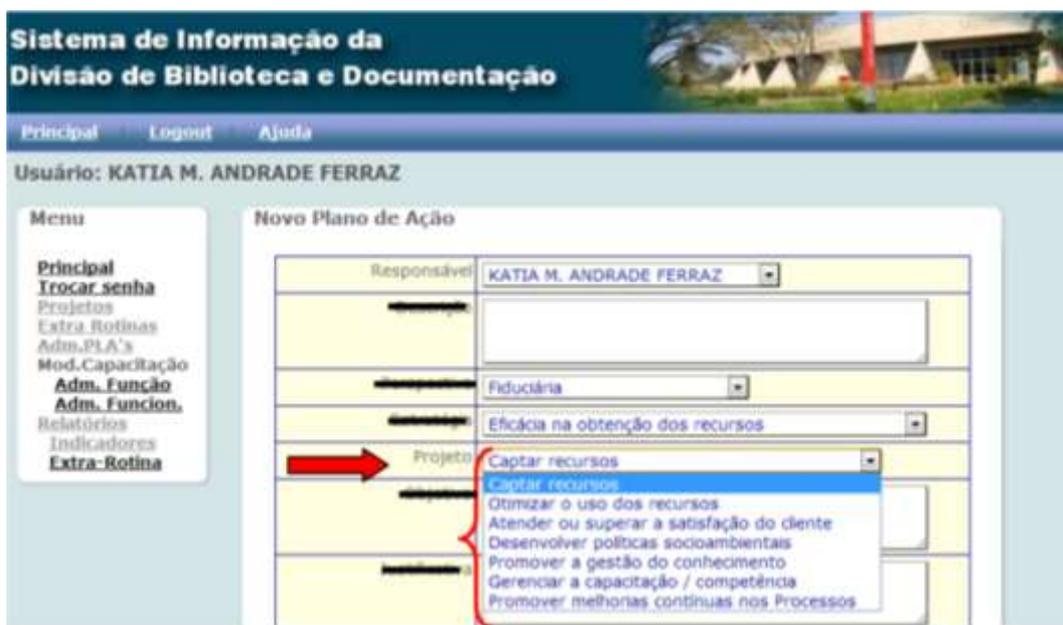
Copyright © 2008-2013, SIESALQ/ESALQ/USP & DIBD/ESALQ/USP
Implementado por Andrés

Figura 31 - Descrição do Projeto – 4 Perspectivas



Copyright © 2008-2013, SIESALQ/ESALQ/USP & DIBD/ESALQ/USP
Implementado por Andrés

Figura 32 - Descrição do Projeto – Estratégia



Copyright © 2008-2013, SIESALQ/ESALQ/USP & DIBD/ESALQ/USP
Implementado por Andrés

Figura 33 - Projetos da DIBD – Objetivos do Mapa Estratégico

Ainda como parte do alinhamento dos projetos ao mapa estratégico da DIBD, campos foram disponibilizados no sistema de informação para o registro dos Indicadores de meta e de resultados propostos (Figura 34), e para os resultados obtidos com o projeto, demonstrados por meio de gráficos (Figura 35). Reforçando o alcance das metas, a sua contribuição aos objetivos organizacionais e a sua correlação com os indicadores do mapa estratégico da DIBD.

Principal Logout Ajuda

Usuário: KATIA M. ANDRADE FERRAZ

Menu

- Principal
- Trocar senha
- Projetos
- Extra Rotinas
- Adm.PLA's
- Mod.Capacitação
- Adm. Função**
- Adm. Função.**
- Relatórios
- Indicadores
- Extra-Rotina

Indicadores de Projeto

Projeto: PLA 05/13 - Comunidade de Implementação das Redes Sociais Implantação de Facebook na DIBD.

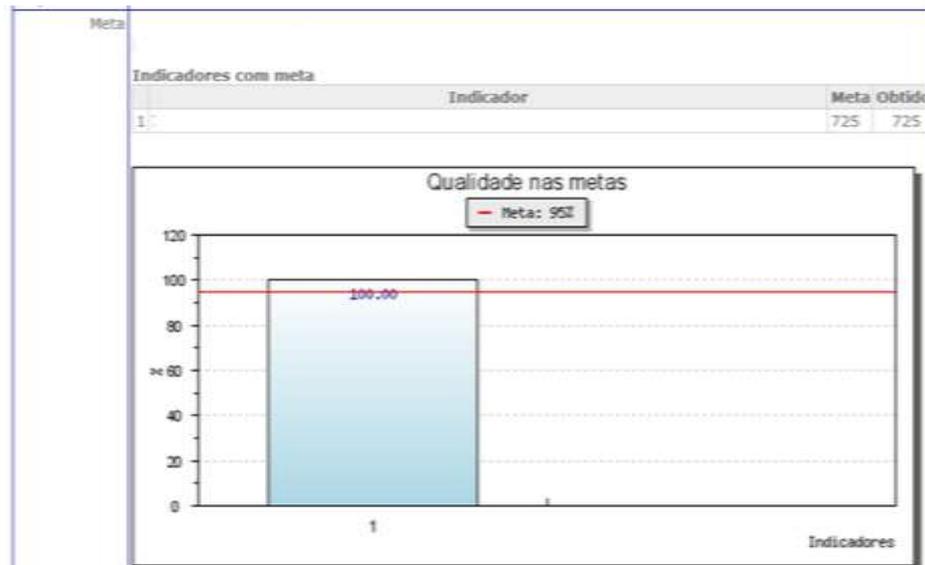
Adicionar novo indicador de projeto

Cód.	Indicador	Tipo*	Inicial	Final	
79		R	0	0	X
78		R	240	0	X
80		R	0	0	X
84		M	1	0	X
83		M	1	0	X
82		M	100	0	X
81		R	2	0	X

* M indica Meta e R indica Resultado.

Copyright © 2008-2013, SIESALQ/ESALQ/USP & DIBD/ESALQ/USP
Implementado por Andrés

Figura 34 - Campo do Sistema de Informação para Indicadores dos Projetos



Copyright © 2008-2013, SIESALQ/ESALQ/USP & DIBD/ESALQ/USP
Implementado por Andrés

Figura 35 - Campo no Sistema de Informação para visualização dos gráficos dos indicadores descritos no projeto.

Para o gerenciamento da qualidade, que é o processo que garante que o projeto irá satisfazer os objetivos para os quais foi realizado, foi disponibilizado um campo no Sistema de Informação para a descrição dos **requisitos** do projeto e produto. O monitoramento desse item é realizado pelo próprio coordenador do projeto, como sendo o especialista da área.

O gerenciamento das aquisições compreende os processos de compra de produtos, serviços ou resultados, além da gestão de contratos. De acordo com o PMI (2008) é o documento que descreve como serão gerenciados os processos, desde o desenvolvimento da documentação de aquisição até o encerramento dos contratos. Na DIBD, essas aquisições são administradas pelo Serviço de Contabilidade que atende aos contatos com fornecedores e parceiros, às solicitações efetuadas e à operacionalização e controle dos processos correspondentes. Dependendo do tipo de aquisição, o Serviço atua como intermediário dos Departamentos e/ou setores responsáveis na Universidade. Tal situação ocorre também com o Serviço de Licitação. E por esse motivo, não foi criado um campo específico para o gerenciamento desse item no Sistema de Informação, independente de haver aquisições específicas aos projetos.

O gerenciamento de custo envolve o planejamento dos recursos do projeto. Conforme descrito pelo PMI (2008) o documento define o formato e

estabelece as atividades e os critérios de planejamento, estruturação e controle dos custos do projeto. Para a Gestão de Projetos da DIBD não há um item no Sistema de informação para o gerenciamento desse item, considerando que a organização tem controle somente sobre a captação e otimização dos seus recursos, com algumas exceções e mesmo neste caso, há a intermediação do Processo “Apoio Administrativo”, tal qual ocorre com as aquisições do projeto. O campo criado no Sistema de Informação da DIBD restringe-se ao orçamento previsto e utilizado no projeto como um todo.

Para registrar os **riscos**, um campo foi disponibilizado, de modo que atendesse à exigência da metodologia implantada, porém há uma proposta para o seu aprimoramento no próprio campo criado, que permita não somente a identificação dos riscos, como a, análise de suas causas, impactos, probabilidade de ocorrência e medidas preventivas, sejam de caráter de exclusão, transferência ou de mitigação. A proposta é que o campo permita o acréscimo de anexo, de modo que a planilha disponibilizada como modelo (já em uso) seja inserida no referido item.

O gerenciamento de recursos humanos via sistema online inicia com a seleção dos integrantes da equipe envolvidos no projeto, conforme exemplificado na figura 36. Seleção esta, que dedica atenção especial às competências, às habilidades, à capacitação e à experiência de cada integrante na área a ser desenvolvida, de modo que o conhecimento do integrante agregue valor ao trabalho da equipe do projeto e conseqüentemente contribua para o seu sucesso.



Copyright © 2008-2013, SIESALQ/ESALQ/USP & DIBD/ESALQ/USP
Implementado por Andrés

Figura 36 - Campo no SI para inclusão dos integrantes da equipe de projetos

A partir da definição da equipe, o projeto é inserido automaticamente no sistema de informação (Figura 37) na página de “login” do funcionário selecionado, que o acessa por meio de sua senha para que possa inserir os dados referentes à sua colaboração para o projeto.



Copyright © 2008-2013, SIESALQ/ESALQ/USP & DIBD/ESALQ/USP
Implementado por Andrés

Figura 37 - Visualização do Projeto na tela do integrante da equipe

Para a gerente do Escritório de projetos, após a seleção dos integrantes da equipe, a listagem com os nomes dos funcionários envolvidos por projeto aparece da seguinte forma (Figura 38)

Sistema de Informação da Divisão de Biblioteca e Documentação

Principal Logout Ajuda

Usuário: KATIA M. ANDRADE FERRAZ

Menu

- Principal
- Trocar senha
- Projetos
- Extra Rotinas
- Adm. PLA's
- Mod. Capacitação
- Adm. Função
- Adm. Função
- Relatórios
- Indicadores
- Extra-Rotina

Funcionários envolvidos no plano

Projetos:
PLA 02/13 - Projeto de recuperação, restauro e preservação do acervo bibliográfico da DIBD (aprovado em 2012) com a utilização da verba da PRCEU.

Administrador Adicionar

Funcionário	
	X
	X
	X
	X
	X

Nomes dos integrantes da equipe do projeto

Copyright © 2008-2013, SIESALQ/ESALQ/USP & DIBD/ESALQ/USP
Implementado por Andrés

Figura 38 - Visualização de todos os integrantes da equipe de um projeto

Para a fase de execução dos projetos, campos específicos foram habilitados. A figura 39 ilustra o campo para o registro das ações dos projetos, com suas datas propostas (para início e término) e data da conclusão real. Cabe à gerente do Escritório de Projetos, o registro das ações do projeto (definidas pelo coordenador do projeto) no sistema de informação que marcam cada entrega de uma determinada etapa. O campo “Observação” permite que alterações ou considerações importantes para a atividade possam ser registradas, acompanhadas e gerenciadas.

Sistema de Informação da Divisão de Biblioteca e Documentação

Principal Logout Ajuda

Usuário: KATIA M. ANDRADE FERRAZ

Menu

- Principal
- Trocar senha
- Projetos
- Extra Rotinas
- Adm. PLA's
- Mod. Capacitação
- Adm. Função
- Adm. Função
- Relatórios
- Indicadores
- Extra-Rotina

Adicionar nova ação de plano

Ordem	12
Descrição	
Início	(previsto)
Término	(previsto)
Observação	
Conclusão	(data real de encerramento)
Executado	1 (% do projeto)
Status	A Iniciar

Salvar

Copyright © 2008-2013, SIESALQ/ESALQ/USP & DIBD/ESALQ/USP
Implementado por Andrés

Figura 39 - Campo no Sistema e Informação para inclusão das ações de um Projeto

A descrição das ações com seus respectivos prazos e status podem ser visualizados conforme exemplificado a seguir (Figura 40).

Divisão de Biblioteca e Documentação

Principal Logout Ajuda

Usuário: KATIA M. ANDRADE FERRAZ

Menu

- Principal
- Trocar senha
- Projetos
- Extra Rotinas
- Adm. PLA's
- Mod. Capacitação
- Adm. Função
- Adm. Função
- Relatórios
- Indicadores
- Extra-Rotina

Ações do plano

Projeto: PLA 07/13 - Avaliação do acervo de periódicos da Biblioteca Central - Módulo Doação (demanda zero).

Adicionar nova ação

Cód.	Ord.	Descrição da ação	Status	Deadline	Conclusão	%	
329	1		Finalizado	30/08/2013	01/08/2013	100	X
519	2		Finalizado	09/08/2013	09/08/2013	100	X
520	3		Em andamento	13/09/2013	00/00/0000	30	X

Copyright © 2008-2013, SIESALQ/ESALQ/USP & DIBD/ESALQ/USP
Implementado por Andrés

Figura 40 - Visualização das ações de um projeto registradas no SI

E no formato de relatório, as ações são visualizadas conforme exemplo inserido no Anexo J.

O sistema foi estruturado de modo que além do registro com todas as informações dos projetos, fosse permitido a cada integrante da equipe registrar (com autonomia), as atividades desenvolvidas (incluindo em qual ação especificamente está inserido), o tempo dedicado à sua realização e o seu percentual de desenvolvimento, evidenciando a sua efetiva contribuição ao projeto, em termos técnicos e operacionais. O grau de complexidade de suas ações, também pode ser avaliado a partir do que foi registrado, bem como o seu comprometimento e empenho (Figuras 41 e 42).

Divisão de Biblioteca e Documentação

Principal Logout Ajuda

Usuário: KATIA M. ANDRADE FERRAZ

Menu

- Principal
- Trocar senha
- Projetos
- Extra Rotinas
- Adm.PLA's
- Mod.Capacitação
- Adm. Função
- Adm. Funcion.
- Relatórios
- Indicadores
- Extra-Rotina

Projetos - Nova atividade

PLA 01/12 - Unificação do acervo da DIBD - Fase 2: Biblioteca do LAN (módulos Monografia e Produção)

Ação	
1.	03/02/2012)
2.	(05/01/2012 - 30/03/2012)
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	

Atividade:

Carga horária: h min.

Início: 22/08/2013

Término: 22/08/2013

Salvar

Copyright © 2008-2013, SIESALQ/ESALQ/USP & DIBD/ESALQ/USP
Implementado por Andrés

Figura 41 - Atividades relacionadas (para registro do integrante da equipe)

Sistema de Informação da Divisão de Biblioteca e Documentação

Principal Logout Ajuda

Usuário: KATIA M. ANDRADE FERRAZ

Menu

- Principal
- Trocar senha
- Projetos
- Extra Rotinas
- Adm.Projetos
- Mod.Capacitação
- Adm. Função
- Adm. Funções
- Relatórios
- Indicadores
- Extra-Rotina

Projetos - Nova atividade

Elaboração de manual de Gestão de Projetos da DIBD

Ação	
Atividade	
Carga horária	0 h 0 min.
Início	11/02/2014
Fim	11/02/2014

Salvar

Copyright © 2008-2013, SIESALQ/ESALQ/USP & DIBD/ESALQ/USP
Implementado por Andrés

Figura 42 - Descrição das ações dos integrantes do Projeto

Para os funcionários dos projetos, o sistema permite que registrem toda a sua contribuição para o projeto, o tempo dedicado a cada atividade, bem como acompanhar em tempo real todo o andamento das ações (Figura 43).

[+] 135 - PLA 04/12 - Melhoria dos produtos/serviços da web - Módulo IV: Inovações - Catálogo online para venda de publicações e textos da Série Produtor Rural. (Status: Finalizado - Deadline: 15/06/2012)

Cód.	Ação	Atividade	Início	%
7519	1		24/04/2012	100 X
		Horas trabalhadas: 2h 0min		
7478	3		13/04/2012	100 X
		Horas trabalhadas: 2h 0min		
7524	6		16/04/2012	100 X
		Horas trabalhadas: 5h 0min		

Copyright © 2008-2013, SIESALQ/ESALQ/USP & DIBD/ESALQ/USP
Implementado por Andrés

Figura 43- Visualização das atividades registradas pelo funcionário

O gerenciamento dos recursos permite que sejam registrados os dias trabalhados que por sua vez determina as datas nas quais um funcionário pode estar ativo ou ocioso.

A partir do sistema de informação, o coordenador do projeto consegue visualizar o registro de todos os integrantes de sua equipe (por ação), permitindo a ele o monitoramento do projeto e as atividades desenvolvidas por sua equipe, conforme ilustrado na Figura 44.



Figura 44 - Visualização das ações dos integrantes do projeto

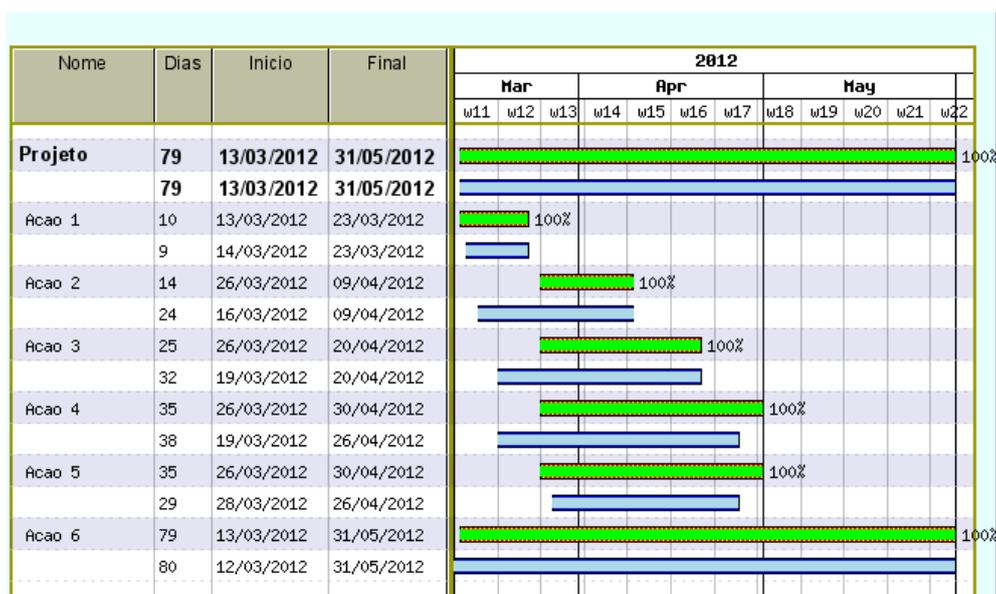
Com esse recurso é possível verificar também se a divisão por atividades está coerente e equilibrada, proceder alguns ajustes e até mesmo rever a metodologia do trabalho ou redistribuir as tarefas que estão sendo desenvolvidas. A gerente do Escritório de Projetos utiliza essas informações para avaliar e orientar os coordenadores.

De acordo com o PMI (2008) o gerenciamento do tempo inclui os processos necessários para realizar o término do projeto no prazo. Inclui a definição das atividades específicas do cronograma que produzirão às várias entregas; o sequencialmente das ações, incluindo as suas dependências; a estimativa da sua duração, ou seja, os períodos para terminá-las individualmente e o gerenciamento do cronograma, incluindo o controle de mudanças.

Inicialmente, o monitoramento do tempo dedicado aos projetos foi controlado por meio de planilhas em Excel, conforme Anexo K, e teve como objetivo inicial, evidenciar que o tempo dedicado aos projetos não impactaria nas metas dos Processos (Seções). Os resultados obtidos foram importantes para reduzir a resistência de alguns funcionários para integrarem as equipes de projetos. Uma vez comprovado que o tempo de dedicação dos funcionários em projetos não impactava nos processos da rotina, tal procedimento foi cancelado.

O tempo de dedicação é um item muito importante para a gestão dos projetos, tanto para a avaliação e equilíbrio do tempo dedicado às atividades de rotina e de projeto, como para que se conheça qual o tempo e horas necessárias para o desenvolvimento de um determinado projeto, permitindo um planejamento mais eficaz para projetos similares (mesma complexidade e abrangência).

O gerenciamento do tempo envolve também o processo relativo ao término do projeto no prazo correto, incluindo as datas de entrega de cada etapa. Para atender a essa demanda foi disponibilizado via Sistema de Informação, o Gráfico de Gantt. (Figura 45). A linha superior (verde) representa o cronograma planejado e a linha inferior (azul) o que foi realizado.



Copyright © 2008-2013, SIESALQ/ESALQ/USP & DIBD/ESALQ/USP
Implementado por Andrés

Figura 45 - Gráfico de Gantt

O gráfico de Gantt é uma representação gráfica que permite uma visão geral do projeto, demonstrando de forma direta as principais etapas e trabalhos do projeto de acordo com as datas planejadas e realizadas. E possibilita que haja visibilidade de como os principais trabalhos se distribuem em termos de cronograma.

Esse monitoramento até o alcance das metas veio substituir o modelo anterior, cujo controle era realizado manualmente por meio de um gráfico de controle, já citado anteriormente.

O monitoramento via sistema de informação envolve também:

- Prazos de cada etapa e suas respectivas entregas;
- Status de cada entrega.
- O percentual do andamento do projeto, com o uso de ferramentas disponibilizadas, conforme exemplificado a seguir na Figura 46.

The screenshot shows a web interface for the 'Sistema de Informação da Divisão de Biblioteca e Documentação'. The user is identified as 'Usuário: KATIA M. ANDRADE FERRAZ'. The main content area is titled 'Editar ação de plano' and contains a form with the following fields:

Ordem	4
Descrição	
Início	10/07/2013 (previsto)
Término	31/07/2013 (previsto)
Observação	
Concluído	31/07/2013 (data real de encerramento)
Executado	100 (% do projeto) ←
Status	Finalizado

Atualizar

Copyright © 2008-2013, SIESALQ/ESALQ/USP & DIBD/ESALQ/USP
Implementado por Andrés

Figura 46 - Visualização do campo no Sistema de Informação do percentual de realização de uma ação do projeto.

A disponibilidade das informações no sistema de informação de forma transparente e em tempo real promoveu a gestão da comunicação no âmbito dos projetos. Inclui a geração, coleta, disseminação, armazenamento e encaminhamento das informações do projeto e a disponibilidade do relatório de desempenho e encerramento do projeto.

Para a fase de finalização dos projetos, o Sistema disponibilizou um relatório simplificado e a possibilidade de anexar arquivos (Figura 47) que o complementa, bem como campos específicos para a análise de desempenho dos projetos (Figura 48).



Copyright © 2008-2013, SIESALQ/ESALQ/USP & DIBD/ESALQ/USP
Implementado por Andrés

Figura 47 - Visualização do campo no SI para adicionar arquivos complementares



Copyright © 2008-2013, SIESALQ/ESALQ/USP & DIBD/ESALQ/USP
Implementado por Andrés

Figura 48 - Visualização dos campos no SI para a análise de desempenho

3.6 Resultados e Discussão

Algumas dificuldades foram encontradas no início desse processo de implantação do Escritório de Gestão de Projetos:

- Alguns coordenadores de projetos não se sentiam a vontade ao ver os resultados obtidos expostos de forma tão realista e precisa;
- Alguns coordenadores e funcionários ainda viam a gestão de projetos como um processo de perturbação das operações do dia-a-dia;
- Alguns gestores tendiam a gerenciar de forma particular seus processos e tinham receio de permitir que sua equipe técnica contribuísse com suas especialidades em projetos de outros Processos (Seções) e a meta do seu setor não fosse alcançada;
- As ferramentas disponibilizadas com o sistema de gestão online dos projetos nem sempre eram utilizadas como apoio ao monitoramento das ações (entregas, cronograma, tempo de dedicação, etc) e à tomada de decisões dos coordenadores de projetos, devido à resistência ao novo e ao comodismo;
- A existência (em alguns setores) da cultura do “ir fazendo para não perder tempo”, considerando somente a “entrega”, o resultado em si e não o modo de fazer com seus respectivos prazos;
- Dificuldade de aceitação do formato padronizado e sistêmico para a gestão dos projetos;
- Alguns coordenadores de projetos eram movidos somente pelos prazos de seus processos, em detrimento dos objetivos estratégicos alcançados por meio de projetos;
- Resistência em relação à elaboração e entrega de relatório, uma vez que não estavam habituados e por acharem desnecessários. Somente após um determinado tempo é que houve o entendimento da sua importância e a resistência foi reduzida.

Para sanar ou reduzir essas dificuldades, o Escritório de Projetos adotou inicialmente as seguintes providências:

- Implementações gradativas, de modo que todos pudessem acompanhá-las com facilidade;
- Cada etapa da implantação na área da gestão de projetos ocorreu por meio de treinamentos agendados (Figura 49 e Figura 50), orientações personalizadas ou e-mails, dependendo do grau de complexidade da mudança.



Figura 49 - Treinamento sobre a metodologia para à Gestão de Projetos



Figura 50 - Treinamento sobre implementações no Sistema de Informação para a Gestão de Projetos

- Monitoramento constante dos projetos, o contato e a comunicação com os coordenadores por parte da gerente do Escritório, para que medidas corretivas possam ser tomadas a tempo de não prejudicar a proposta de consolidação do projeto;
- Os atrasos nas datas de entregas das etapas passaram a não ser cobrados tão rigidamente (como no início da implantação), somente sinalizados após o seu vencimento, buscando um maior comprometimento dos coordenadores com os acordos assumidos;

- Ajustes na metodologia para atender às solicitações, reclamações ou sugestões dos coordenadores (quando pertinentes);
- O Escritório de Projetos buscou ser flexível e atender na medida do possível, todas as demandas requisitadas pelos clientes internos, usuários do serviço, inclusive disponibilizando um relatório, embora simplificado, gerado pelo próprio sistema. Atualmente, há coordenadores de projetos que preferem o relatório do sistema de informação por ser mais conciso e outros (que venceram o impacto inicial), preferem elaborar um relatório detalhado com toda a metodologia utilizada em seus projetos. A palavra final será sempre da diretora que tem o acesso a todos os relatórios entregues no Escritório ao final de cada projeto, levando-se em conta a complexidade do projeto desenvolvido e a importância de se compartilhar uma metodologia mais detalhada;
- Orientação para que as propostas dos projetos sejam focadas na qualidade e não na quantidade apresentada, levando-se em conta as prioridades da biblioteca e a disponibilidade dos envolvidos, sem prejuízo para as rotinas;
- Registro das experiências vivenciadas e lições aprendidas, como ferramentas para nortear os próximos projetos a serem desenvolvidos.

Apesar de todas as dificuldades enfrentadas, a padronização de procedimentos, a metodologia sistêmica, a gestão de projetos propriamente dita e a implantação do sistema online agregaram valor ao Escritório de Projetos e conseqüentemente à DIBD, facilitando a gestão dos seus projetos, e trazendo muitos benefícios. Dentre eles:

- Servir de suporte e apoio aos coordenadores de projeto e evidenciar formalmente toda a base do planejamento dos projetos;
- Facilitar o gerenciamento dos projetos, uma vez que proporcionou condições técnicas para um melhor planejamento em relação aos recursos, prazos, ações e visibilidade do projeto;
- Melhorar a comunicação por meio da transparência das informações em tempo real, fornecendo ao coordenador do projeto condições de controlar todo andamento do projeto e ao gerente do Escritório de Projetos,

monitorar e controlar (via Sistema online de Informação), bem como, alinhar efetivamente os projetos aos objetivos estratégicos da DIBD;

- Disponibilizar por meio do Sistema online, todas as informações pertinentes aos projetos, desde respostas sobre atrasos nos prazos, mudanças de escopo, elementos críticos e o impacto que causam na meta proposta, inclusive permitir aos coordenadores, identificar e propor alternativas com base no histórico registrado;
- Permitir que todas as informações relativas aos projetos da DIBD ficassem centralizadas contribuindo também para a tomada de decisões do nível estratégico;
- Identificar a contribuição de cada integrante em cada projeto (e em qual atividade), tanto do ponto de vista operacional (execução) quanto do tempo de dedicação à ação de sua responsabilidade, fornecendo subsídios para avaliar se está havendo impacto negativo nas atividades rotineiras dos Processos (Seções), além de possibilitar a identificação de habilidades, talentos e competências das pessoas;
- Disponibilizar a estrutura básica para a elaboração de relatórios dos projetos;
- Agilizar os procedimentos relativos à documentação dos projetos, pois muito embora seja necessário o preenchimento de dados do projeto no sistema de informação, o tempo é reduzido se considerada a experiência anterior que demandava um tempo bem maior e uma quantia significativa de impressões, controle e arquivamento dos documentos gerados, entre outros.
- Permitir um tempo maior para os planejamentos, contribuindo para a melhoria dessa atividade, para a elaboração de cronogramas mais reais, além de aumentar a probabilidade de reduzir o re-trabalho e promover o sucesso dos projetos;
- Orientar para a gestão de riscos em projetos e com isso, reduzi-los ou eliminá-los, considerando que podem ser os principais responsáveis pelo fracasso do empreendimento;
- Possibilitar um amadurecimento maior da equipe referente à gestão de projetos.

- Reduzir o tempo para registrar todos os itens do projeto, que anteriormente eram realizados manualmente;
- Disponibilizar gráficos via sistema de informação;
- Padronizar a linguagem utilizada para a Gestão de Projetos;
- Tomar decisões tendo como base em dados e fatos;
- Permitir maior confiabilidade por parte das partes interessadas (*stakeholders*);
- Permitir *feedback* online sobre o desempenho dos projetos com as considerações das lideranças, contribuindo para a transparência das informações e para ajustes no desenvolvimento de projetos futuros;
- Compartilhar as lições aprendidas.

Uma lacuna, porém, ainda persiste que consiste da ausência de um especialista em Tecnologia da Informação na DIBD, mantendo a organização dependente de outro setor da Universidade, apesar do apoio constante que tem recebido dessa área. Isso permite que sejam identificadas certas fragilidades, algumas restrições e limitações por parte da biblioteca que tem influência somente sobre a sua própria área de atuação. Mas é importante registrar que sem essa parceria teria sido impossível implantar e aprimorar a gestão online dos projetos de forma tão eficaz.

É certo que há ainda alguma resistência interna para o uso da metodologia e do sistema online para a gestão de projetos, porém, é pontual e justificada pela dificuldade de mudança de paradigmas de determinados funcionários que tem a cultura organizacional anterior ainda arraigada em seus conceitos. Mas esse cenário é previsto e faz parte de todo o processo de mudança e do nível de amadurecimento individual e organizacional. Com o apoio contínuo da chefia isso pode ser revertido.

Todas essas dificuldades não impediram, no entanto, que o Escritório de Projetos da DIBD, fosse implantado, obtido bons resultados estratégicos e servisse de benchmarking para outras bibliotecas, Instituições e Universidades nacionais (Figura 51) e internacionais (Figura 52), agregando valor à organização.



Figura 51 - Metodologia da Gestão de Projetos apresentada aos alunos de pós-graduação da USP de Pirassununga



Figura 52 - Metodologia da Gestão de Projetos apresentada a professores da Universidade do Paraguai

O Escritório de Projetos tem conseguido cumprir os critérios, os procedimentos e a metodologia adotada, por meio de sua parceria com o SIESALQ, de sua conduta ética e flexibilidade, das melhorias contínuas, e benefícios, bem como por meio de implementações que todo sistema dessa natureza requer, tal qual demonstrado por vários autores estudiosos do assunto.

O aprendizado da equipe em gestão de projetos ficou comprovado por meio dos resultados obtidos e apresentados em gráficos, em indicadores de eficiência, em novos produtos e nas melhorias de procedimentos e serviços. A

interação entre os Processos (Seções) internos também foi aprimorada com o desenvolvimento de projetos interdisciplinares.

Alguns resultados podem ser destacados quanto às diferenças básicas que ocorreram com a implantação do Escritório de Projetos na DIBD, conforme ilustrado no Quadro 4 a seguir:

ANTES	DEPOIS
Inexistência de suporte ou apoio para o desenvolvimento dos projetos	Existência do Escritório de Projetos: apoio e suporte aos coordenadores
Atividades predominantemente para tarefas	Projetos (e seu gerenciamento) começaram a ser vistos: necessários e importantes
Planejamento realizado: conhecimento individual	Aprimoramento de planejamentos: interdisciplinaridade e metodologias / ferramentas disponibilizadas
Atividades restritas à área de atuação	Possibilidade de trabalhar: projetos interdisciplinaridades e com equipes distintas
Coordenação de projetos restrita aos gestores	Coordenação de projetos permitida a todos os funcionários de acordo com a complexidade e especificidade do escopo (oportunidade de crescimento e desenvolvimento de habilidades)
Exercício da liderança restrita aos cargos	Exercício da liderança possibilitada a outros níveis por meio de coordenação de projetos específicos (dependendo da complexidade e abrangência do escopo)
Ausência de metodologia e padrões para a Gestão de Projetos	Crítérios, metodologia, ferramentas e padronização para a Gestão de Projetos
Resultados obtidos: conhecimento dos próprios departamentos ou da alta administração	Resultados obtidos com os projetos: conhecimento de toda a organização, (reconhecimento e valorização do trabalho realizado)
Aprendizado restrito aos indivíduos envolvidos	Aprendizado compartilhado (lições aprendidas) com todos os funcionários
Reunião de Análise Crítica restrita a alta administração da DIBD	Reunião de Análise Crítica dos Projetos: participação de todos - aprendizado compartilhado e valorização dos resultados

Quadro 4 - O antes e depois da implantação do Escritório de Projetos na DIBD

Alguns resultados pontuais com a implantação do Escritório de Projetos podem ser resumidos e destacados:

- ✓ Está em funcionamento: desde 2008 e em constante evolução;
- ✓ Foco nos objetivos estratégicos;
- ✓ Eficiência aprimorada para a Gestão de projetos;
- ✓ Melhoria nos planejamentos, mais realista e com maior possibilidade de cumprir o cronograma;
- ✓ Equipes mais preparadas e maduras para a gestão de projetos;
- ✓ Aumento e compartilhamento de esforços para alcance dos objetivos estratégicos;
- ✓ Controle e organização da documentação dos projetos;
- ✓ Mais qualidade dos produtos e serviços;
- ✓ Otimização do tempo;
- ✓ Padronização da linguagem;
- ✓ Redução dos riscos, mediante o gerenciamento mais eficiente;
- ✓ Sucesso dos projetos;
- ✓ Constante evolução e aprimoramento na gestão de Projetos;
- ✓ Melhoria na comunicação, que se tornou transparente e disponibilizada em tempo real e na integração dos Processos (Seções);
- ✓ Aprendizado pessoal e organizacional;
- ✓ Tomada de decisões com base em fatos e dados;
- ✓ Comprometimento das pessoas para atividades de projetos;
- ✓ Descoberta de talentos / habilidades;
- ✓ Aprimoramento da visão sistêmica;
- ✓ Gestão do conhecimento – Projetos futuros;
- ✓ Compartilhamento – Lições aprendidas;
- ✓ Feedback online;
- ✓ DIBD tem sido modelo para outras organizações (benchmarking).

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A criação do Escritório de Projetos na DIBD não foi algo fácil e como toda mudança gera muita resistência, ainda mais quando a cultura organizacional já está consolidada e parte de seu staff tem a preferência de manter o seu “status quo”.

Mas essa é uma realidade que permeia a postura de vários profissionais de realidades distintas, quando se deparam diante do novo, exigindo que saiam da “zona de conforto” a que estão habituados e há também contextos em que a resistência é baseada em interesses pessoais em detrimento da melhor situação para a organização como um todo.

É preciso que haja total adesão do nível tático para que a gestão de projetos atinja todas as suas potencialidades. Alguns gestores em contextos distintos, ainda relutam em se desfazer daquilo que consideram autoridade e em comprometer-se com a implantação da gestão de projetos, sendo potencializado pela postura equivocada de que tal gerenciamento é dispensável, uma vez que realizam suas atividades rotineiras corretamente, atingindo as metas de seus setores.

É fato que inicialmente o gerenciamento na DIBD foi visto como “inspeção” do serviço, considerando que as informações precisas provenientes de uma gestão de projetos eficiente assumem (algumas vezes) aspectos negativos quando evidenciam os pontos críticos a serem melhorados ou resultados não esperados. A implantação gradual, a flexibilidade, a atenção e atendimento às demandas por parte do Escritório de Projetos e às sugestões dos clientes internos (comprometidos com a gestão), contribuíram para que a visão equivocada de alguns funcionários fosse modificada, dando lugar às equipes proativas e capacitadas para a gestão de projetos.

E com o tempo a maturidade para a gestão de projetos está sendo alcançada e os benefícios para a organização estão se tornando mais visíveis. Dentre os benefícios, destacam-se:

- Maior oferta de produtos e serviços com qualidade;
- Foco no usuário e em sua satisfação;
- Melhoria nos planejamentos e nos resultados obtidos;
- Aprimoramento da visão sistêmica;

- Aumento e compartilhamento de esforços para alcance dos objetivos estratégicos.

A gestão de projetos amparada por seu Escritório tem conseguido, a partir da metodologia, da padronização dos processos, das orientações e da disponibilidade de ferramentas, conduzir a DIBD para um gerenciamento mais eficaz de seus projetos e também para o compartilhamento do conhecimento adquirido.

Dentre as iniciativas para melhorar a cada dia a gestão de projetos, o Escritório realiza treinamentos e proporciona orientações personalizadas, esclarece dúvidas por e-mail, buscando sanar qualquer lacuna e se mantém disponível para dar o suporte e o apoio necessários aos coordenadores de projetos, além de sugerir cursos específicos sobre gestão de projetos. Os resultados positivos gerados por meio dos projetos desenvolvidos também têm sido valorizados, seja com a sua divulgação em “Reuniões de Análise Crítica” ou por meio do informativo interno da DIBD, denominado “Fique por Dentro” (Anexo L), contribuindo também para o fortalecimento da gestão de projetos.

A implantação do Escritório de Projetos e da metodologia sistêmica adotada, sem dúvida alguma foi algo inovador, pois permite que os coordenadores ou gerentes de projetos possam efetivamente gerenciar e monitorar as atividades de todos os integrantes de suas equipes.

A DIBD está no início de suas atividades de Gestão de Projetos, e sem dúvida já é um grande avanço para o setor público. Seus projetos em sua maioria ainda são de âmbito interno, com algumas iniciativas de parcerias externas e buscam não impactar nas atividades principais que são provenientes de seus Processos (Seções). Há ainda um longo caminho a percorrer, mas esse caminho pode ser a motivação para o aprimoramento das atividades.

E nesse sentido, o benchmarking e o planejamento continuado podem ser excelentes mecanismos no planejamento estratégico para a melhoria da gestão de projetos, conforme citado por Kerzner (2002). Esse esforço não apenas pode melhorar a eficácia e oportunidades internas, mas principalmente melhor atender às demandas e satisfação dos clientes, tendo em vista à aplicação dos princípios da qualidade às etapas dos projetos.

Como recomendações para a sobrevivência dos Escritórios de Projeto, merecem destaque:

- A adequação estratégica deve ser compreendida por todos;
- A tomada de decisões deve ter como base àquilo que a organização pretende ser no futuro;
- As lideranças devem apresentar e defender seus projetos com entusiasmo e credibilidade;
- Deve haver a definição clara e o entendimento das funções e responsabilidades, considerando que o gerenciamento vertical pode atuar como um retardamento do processo de gestão de projetos;
- As equipes devem ser esclarecidas quanto à diferença que há entre a administração dependente de reações externas e a gestão de projetos com foco no futuro e no sucesso da organização;
- Todos os funcionários da organização devem compreender os benefícios da gestão de projetos;
- As melhorias na gestão de projetos devem passar por um aperfeiçoamento contínuo;
- É fundamental que haja a convicção de que o apoio da alta administração aos projetos deve existir ostensivamente de modo a conseguir equilibrar a interface entre o gerente do escritório, os gestores de áreas técnicas e gerentes ou coordenadores de projetos;
- Valorização e apoio definido e contínuo do Escritório de Projetos por parte da alta administração.

Algumas oportunidades também podem ser sinalizadas para a DIBD:

- ✓ Elaboração do Manual de Gestão de Projetos;
- ✓ Aprimoramento dos indicadores dos requisitos do projeto e de pessoas (análise de desempenho para lideranças e trabalho em equipe);
- ✓ Estudo e identificação da complexidade dos projetos, bem como o tipo de suas demandas (clientes ou processos);
- ✓ Elaboração do Manual de Operacionalização do SI – Módulo Projetos;
- ✓ Capacitação de funcionário para Manutenção do SI (se for de interesse).

Os estudos de caso normalmente apresentam resultados específicos a um determinado contexto e por isso não é passível de generalizações, porém, espera-se que o presente trabalho possa servir de referência para novos estudos e para a implantação de Escritórios de Projetos em bibliotecas universitárias ou centros de informação, facilitando o processo e contribuindo para a melhoria da gestão de projetos nessas organizações.

REFERÊNCIAS

BIBLIOTECA em números: ano base 2012. Disponível em: <<http://www.esalq.usp.br/biblioteca/HTML/dibd.html>>. Acesso em: 09 ago.2013.

CARVALHO, H.G. de; HINÇA, A. **Escritório de projetos como ferramenta de gestão do conhecimento**. Disponível em: <<http://www.pg.utfpr.edu.br/ppgep/Ebook/ARTIGOS/19.pdf>>. Acesso em: 05 maio 2013.

CARVALHO, M. M.; RABECHINI JUNIOR, R.R. **Fundamentos em gestão de projetos: construindo competências para gerenciar projetos**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2011. p.330-336.

CARVALHO, M.M. de; RABECHINI JUNIOR, R. Gerenciamento de projetos em uma perspectiva organizacional: a abordagem de estudo de caso deste livro. In: RABECHINI JR., R.; CARVALHO, M.M. de (Org.). **Gerenciamento de projetos na prática: casos brasileiros**. São Paulo: Atlas, 2009. p.1-19.

CIARAMELLA, V. **PMBOK guide 5a edição – Seção 1.7: o papel do Gerente de projeto**. Mar. 2013. Disponível em: <<http://www.vic.ms/project-management/pmbok-guide-5a-edicao-secao-1-7-o-papel-do-gerente-de-projeto/>>. Acesso em: 14 jul/2013.

CLELAND, D.I; IRELAND, L.R. **Gerenciamento de projetos**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 2007.

CURSO PMI: curso de gestão de projetos. Disponível em <<http://www.curso-pmi.com.br/artigos/o-que-e-pmbok>> Acesso em: 16 ago. 2013.

DINSMORE, P.C. **Como se tornar um profissional em gerenciamento de projetos**. Rio de Janeiro: QualityMark, 2004.

GOMES, A.; CARVALHO, A.D. **Um Escritório de Projetos dentro da Universidade: a experiência do Atlântico**. Disponível em< <http://www.atlantico.com.br/sites/default/files/biblioteca/um-escritorio-de-projetos-dentro-da-universidade-a-experiencia-do-atlantico.pdf>> Acesso em: 23 ago.2013.

IACZINSKI, A.; SCARPIN, J.V. **Os quatro principais problemas para a implantação de escritórios de projetos em prefeituras municipais – e as suas lições aprendidas**. Disponível em: <http://gpm.gid-ufs.org/wp-content/uploads/2012/04/atividade-extra.pdf>. Acesso em: 26 jul.2013.

KERZNER, H. **Strategic planning for project management using a project management maturity model**. Nova York: John Wiley & Sons, 2001.

KERZNER, H. **Project management**. 8.ed. New York: Wiley, 2002.

KERZNER, H. **Gestão de projetos: as melhores práticas**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

LIMA, B.D. de. **Escritório de projetos**: proposta de um modelo para o sistema de bibliotecas da universidade católica de Brasília. Artigo apresentado ao curso de especialização MBA – Gestão de Projetos da Fundação Universa. 46p. Disponível em: < <http://repositorio.ucb.br/jspui/bitstream/10869/732/1/Escritorio%20de%20projeto%20s.PDF>> Acesso em: 02 maio 2013.

MARCHIORI, P.Z. "Ciberteca" ou biblioteca virtual: uma perspectiva de gerenciamento de recursos de informação. **Ciência da Informação**, v. 26 n. 2 Brasília May/Aug. 1997. Disponível em:< http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S01009651997000200002&script=sci_arttext&tlng=es> Acesso em: 26 ago. 2012.

MENEZES, K. **Escritório de Projetos**: uma introdução. Ago. 2007. Disponível em < <http://klingermenezes.wordpress.com/2007/08/14/escritorio-de-projetos-uma-introducao/>> Acesso em: 14 jul. 2013.

MIGUEL, P.A.C. Estrutura organizacional para a gestão de projetos no contexto do desenvolvimento de novos produtos. In: RABECHINI JR., R.; CARVALHO, M.M. de (Org.). **Gerenciamento de projetos na prática**: casos brasileiros. São Paulo: Atlas, 2009. cap.4, p.73-94.

MORELLI, S. **Gestão de custos em projetos**: uma aplicação prática do uso do EVMS. 2007. 114p. Dissertação (Mestrado em Engenharia) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.
OLIVEIRA, R.R. de; JUNGLES, A.E. A relação da comunicação e gestão de obras como um processo de transformação conversações/textos. **Revista de Administração Contemporânea**, v.15 n.3 Curitiba May/June 2011. Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552011000300007&script=sci_arttext> Acesso em: 15 jul.2013.

PATAH, L.A; CARVALHO, M.M. Estruturas de gerenciamento de projetos e competências em equipes de projetos. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 23.; 2002, Curitiba. Disponível em: <<http://www.fat.uerj.br/intranet/disciplinas/Analise%20de%20Projetos%20do%20Sistema%20Produtivo/2003-1/artigos%20seminario/fabiano-estrutura%20gerenciamento%20projetos%20competencias%20equipes%20projetos.pdf>> Acesso em: 14 jul. 2013.

PICCHIAI, D. **Estruturas organizacionais modelo**. São Paulo: UNIFESP; Secretaria de Planejamento, 2010. Disponível em: <http://dgi.unifesp.br/seplan/templates/docs/seplan-modelos_de_estruturas_organizacionais_material.pdf> Acesso em: 14 jul.2013.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos**. 3.ed. Newtown Square: PMI Global Standard, 2004.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (guia PMBOK)**. 4.ed. Newtown Square, 2008. Disponível em: < <http://www.tecgraf.puc-rio.br/~bia/Estudo/PMBOK%202008%20Português.pdf>> Acesso em: 05 maio 2013.

RABECHINI JUNIOR., R.; CARVALHO, M.M. de (Org.). **Gerenciamento de projetos na prática: casos brasileiros**. São Paulo: Atlas, 2009. 250p.

RABECHINI JUNIOR, R et al.. A organização da atividade de gerenciamento de projetos: os nexos com competências e estruturas. *Gestão da Produção*, São Carlos, v.18, n.2, p.409-424, 2011.

SIGNIFICADOS: significado de SWOT. Disponível em: <<http://www.significados.com.br/swot/>> Acesso em: 22 ago. 2013.

VARGAS, R.V. **Manual prático do plano de projeto**: utilizando o PMBOK Guide® - aprenda a construir um plano de projeto passo a passo através de exemplos. 3. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007. Disponível em: < <http://issuu.com/ricardo.vargas/docs/manualprat>>. Acesso em: 18 ago.2013.

YAZBECK, J.A. C. **PMO (Project Management Office)**: estudo de aplicação para empresas construtoras de obras de infra-estrutura. 2005.Dissertação (Mestrado) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

DIVISÃO de Biblioteca e Documentação – DIBD. Piracicaba: USP/ESALQ, 2003. 15p.

HELDMAN, Kim. **Gerência de projetos**. 5.ed. Elsevier-Campus, 2003.

KOSCIANSKI, A.; SOARES, M. dos S. **Qualidade de software**: aprenda as metodologias e técnicas mais modernas para o desenvolvimento de software. São Paulo, 2006.

MIGUEL, P.A.C. Estrutura organizacional para a gestão de projetos no contexto do desenvolvimento de novos produtos. In: RABECHINI JR., R.; CARVALHO, M.M. de (Org.). **Gerenciamento de projetos na prática**: casos brasileiros. São Paulo: Atlas, 2009. cap.4, p.73-94.

VIEIRA, M. **Gerenciamento de projetos de tecnologia da Informação**. 2.ed., Campus, 2006.

ANEXOS

ANEXO A - Mapa Estratégico da DIBD

Missão

Promover o acesso e incentivar o uso e a geração da informação, contribuindo para a qualidade do ensino, pesquisa e extensão, em todas as áreas do conhecimento, com a utilização eficaz dos recursos públicos.

Valores

Mantém o compromisso com a democratização do acesso à informação de forma equitativa, respeitando o patrimônio, a ética e os valores humanos.

Visão

Ser reconhecida pelo nosso cliente, como uma biblioteca com recursos inovadores de acesso à informação, com acervo que atenda as necessidades em 80% das demandas, através de um atendimento ágil e qualificado.

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz"
Divisão de Biblioteca



MAPA ESTRATÉGICO 2012-2014							
Perspectivas	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Periodicidade	Fator Crítico de Sucesso	Meta		
					2012	2013	2014
Fiduciária	Otimizar o uso dos recursos (Racionalização)	Nº de itens consumidos por funcionário (controle do consumo)	Trimestral	Controle de insumos (Consumo compartilhado de material e redução do consumo)	0	3	3
		% de desperdício de papel	Trimestral	Controle de perdas para uso racional de papel (Redução do desperdício)	3%	2,0%	3%
		Índice de utilização do acervo (crescimento do acervo)	Trimestral	Soluções para otimizar aquisição de acervo	1,24%	1%	1%
		% de recursos recebidos para uso em melhorias de infraestrutura/acervo	Anual	Soluções para otimizar a infraestrutura	-	20%	20%
	Captar recursos (Eficácia na obtenção dos recursos)	Valor em R\$ captado (total de recursos captados)	Anual	Captação dos recursos identificados	15 milhões	20 milhões	25 milhões
		Atender ou superar a satisfação do cliente (Produtos relevantes e com qualidade para o cliente)	% de satisfação do cliente através de pesquisa	Anual	Monitoramento da satisfação do cliente	90%	90%
	% de usuários em potencial inscritos PG e Graduação (treinados)		Anual	95%		95%	95%
	Nº de reclamações em relação a frequência		Trimestral	até 1000		até 1000	até 1000
	Desenvolver políticas socioambientais	% totalizar de reclamações no livro comunitário (desacerto correto de papel)	Trimestral	Controle e monitoramento	2%	0%	0%
		% de exemplares doados para instituições/usuários em relação ao total de doação	Trimestral		88%	70%	70%
Processos	Promover melhoria contínua nos processos (Excelência na produção dos serviços)	% de eficácia dos Processos (Qualidade e Produtividade)	Trimestral	Monitoramento e qualidade da produtividade	80%	80%	80%
	Promover a Gestão do Conhecimento (Conhecimento)	Nº de novos produtos	Anual	Registro do conhecimento tácito e explícito (Resultado da experiência e capacitação)	3	3	4
Nº de inovações em serviços		Anual	3		4	6	
Aprendizado/Conhecimento	Gerenciar a capacitação/competências (Capacitação/Desenvolvimento)	Nº de aplicabilidade do aprendizado adquirido	Anual	Capacitação para inovação	0	0	0
		% de funcionários em potencial para melhor utilização do conhecimento que melhoram a produtividade de funcionários/funcionárias para melhor qualidade	Anual		20%	20%	20%
		% de funcionários que participaram de treinamentos, cursos, workshops, etc. em potencial para melhor qualidade	Anual		30%	30%	30%
		Nº de participantes/treinamentos	Trimestral		4	5	6

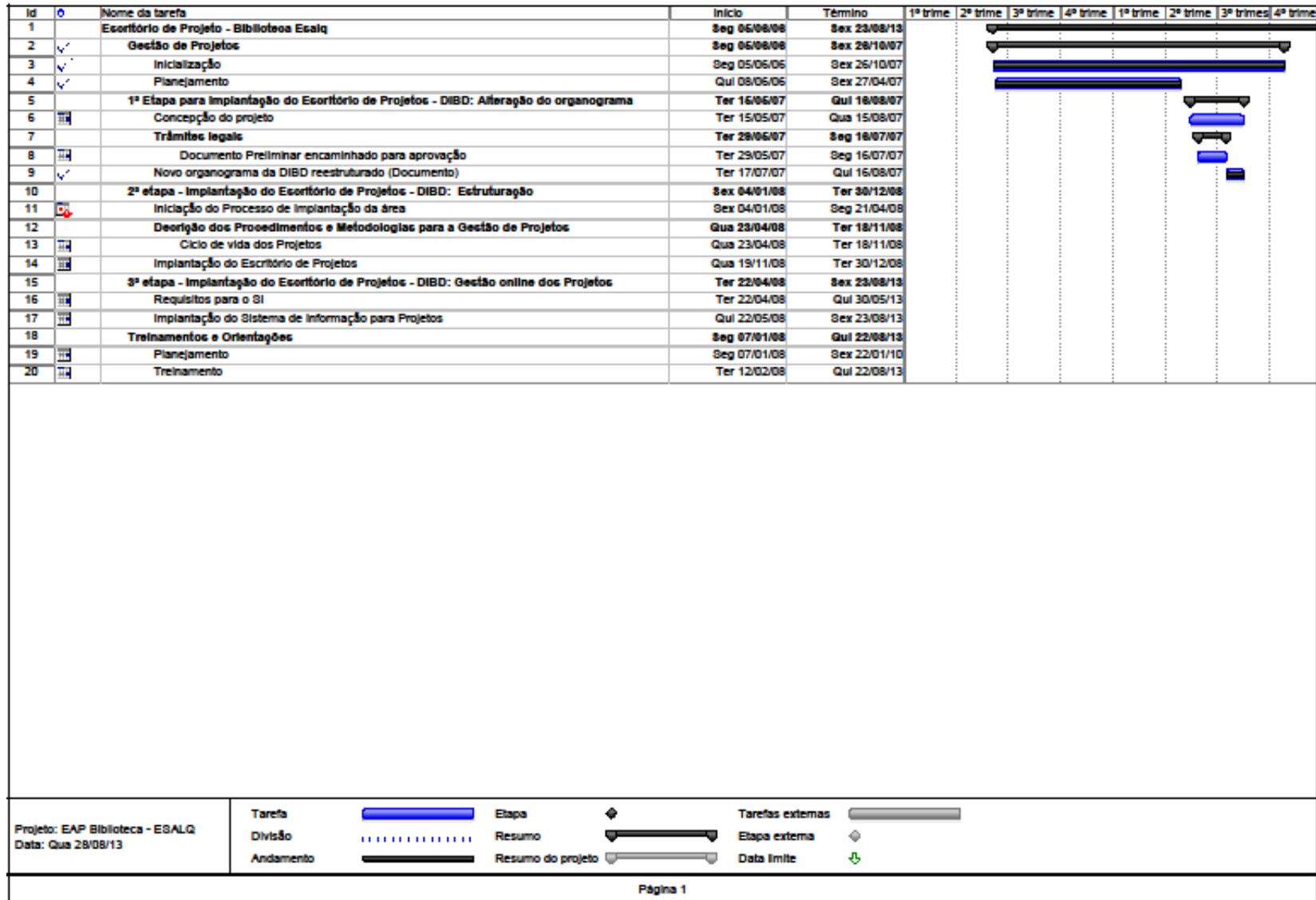
Indicador	Responsável	Orçamento	Objetivo	Meta	Atual
Controle de insumos	DIBD	0	Controle	0	0

ANEXO B - Dicionário da EAP

EAP	Pacote de Trabalho	Especificação	Critério de Aceitação
1.1	Gestão de Projetos	Documentos e Áreas de Conhecimento necessárias para o gerenciamento do projeto.	Verificar se todos os pacotes de trabalho foram entregues em conformidade.
1.2.1	Concepção do Projeto	A proposta deve conter a análise e o diagnóstico do ambiente interno e externo, o resultado do estudo das tendências e os modelos de estruturas organizacionais. Deve incluir também a identificação das lacunas organizacionais de modo que sirvam de base para a proposta apresentada com o novo organograma	Relatórios em Word entregues a diretoria da DIBD
1.2.2	Trâmites Legais	A proposta deve ser passar pelos trâmites legais sendo aprovada por todos os níveis requeridos para a sua validação (DIBD / ESALQ / SIBi / Reitoria da USP) e retornar à diretora da DIBD com a validação realizada	Aceite verbal formal pela Direção DIBD
1.2.3	Novo Organograma da DIBD Reestruturado	O organograma aprovado deve ser devolvido à diretora da DIBD pelas instâncias superiores no formato padrão da Universidade e também como parte integrante do organograma da ESALQ	Aceite verbal formal pela Direção DIBD
1.3.1	Iniciação do Processo de Implantação da Área	O Processo inicial para a implantação do Escritório deve ser constituído de alguns itens, tais como: - definição de responsabilidades e atribuições do gerente e do Escritório, - procedimentos para a gestão de comunicação em projetos, - critérios e padrões para a GP e ferramentas para a GP devem ser disponibilizadas.	Aceite verbal pela diretora da DIBD.
1.3.2	Descrição dos Procedimentos e Metodologias para a Gestão de Projetos	A metodologia deve seguir o ciclo de vida do projeto (Inicialização, planejamento, execução, e encerramento)	Aceite verbal pela diretora da DIBD.

EAP	Pacote de Trabalho	Especificação	Critério de Aceitação
1.3.3	Implantação do Escritório de Projetos	Definição da equipe de trabalho. Metodologia e ferramentas disponibilizadas, procedimentos estabelecidos pelo Escritório de Projetos. Profissional disponível para dar suporte aos coordenadores de projetos.	Escritório em funcionamento
1.4.1	Requisitos para o SI	Seguir os itens requeridos pelo ciclo de vida do projeto (inicialização, planejamento, execução e encerramento) tal qual a metodologia adotada para a GP.	Email com o aceite dos requisitos pelo Gerente de Projetos
1.4.2	Implantação do Sistema de Informação para Projetos.	A implantação deve seguir algumas etapas, realizar testes até a sua consolidação.	Aprovação via email do Gerente de Projetos
1.5	Treinamentos e Orientações	Realizar treinamento aos usuários do serviço, de acordo com a implantação ou melhorias realizadas.	Avaliação dos Usuários

ANEXO C - Cronograma macro do projeto como um todo



ANEXO D - Desdobramento das Políticas da DIBD no período que antecede a criação do Escritório de Projetos



DESDOBRAMENTO DAS POLÍTICAS - 2004



MISSÃO
Satisfazer as expectativas de nossos usuários, obtendo o maior número de recursos disponíveis, gerando um ambiente de harmonia e liberdade, fazendo emergir o potencial dos funcionários e contribuindo para o desenvolvimento da informação, da pesquisa e da educação agrícola no Brasil.

VALORES
Respeitar o direito de todos de acesso à informação e disponibilizá-la à professores, alunos e pesquisadores formais, preservando o patrimônio, a qualidade de trabalho e a relação amistosa entre usuários e colaboradores.

VISÃO
Ser um centro de excelência dentre as bibliotecas universitárias brasileiras pela qualidade de serviço que presta à comunidade, obtendo reconhecimento nacional até 2007.

MISSÃO

VALORES

VISÃO

Políticas do Ano

CLIENTE

- 1. Marketing
- 2. Base de Dados
- 3. Serviço

ACIONISTA

- 4. Investimento em Recursos

COLABORADORES

- 5. Treinamentos

SO-CIEDADE

- 6. Relações com a Comunidade

GESTÃO

- 7. Conselho de Administração

- 1.1. Atualizar o site das revistas agrícolas.
- 1.2. Melhorar o gerenciamento da coleção.
- 1.3. Melhorar o Base Peri.
- 1.3. Melhorar o catálogo eletrônico - BDT.
- 1.4. Melhorar o site.
- 2.1. Colaboração entre as revistas.
- 3.1. Reestruturação do serviço - BC.
- 4.1. Colaboração de revistas.
- 4.2. Aquisição de novas revistas.
- 4.3. Otimização dos recursos de informações.
- 5.1. Melhorar de todos os cursos de capacitação.
- 6.1. Redução de custos.
- 6.2. Otimização.
- 7.1. Preparação para o PPGI.
- 7.2. Superação dos limites do Programa de Educação.
- 7.3. Melhorar o site do C.A.F.
- 7.4. Centralização.

ORGANIGRAMA	TRATAMENTO DA INFORMAÇÃO	ACERVO E ATUALIZAÇÃO	SERVIDORES	SERVIÇOS	NÍVEL DE ATENDIMENTO / S.A.T. 24x7	RECURSOS DA POLÍTICA	INDICADOR		
								SECRETARIA	COORDENADOR
SECRETARIA									
COORDENADOR									
COORDENADOR DE SERVIÇOS									
COORDENADOR DE ATENDIMENTO									
COORDENADOR DE ATUALIZAÇÃO									
COORDENADOR DE ACERVO									
COORDENADOR DE SERVIÇOS									
COORDENADOR DE ATENDIMENTO									
COORDENADOR DE ATUALIZAÇÃO									
COORDENADOR DE ACERVO									
COORDENADOR DE SERVIÇOS									
COORDENADOR DE ATENDIMENTO									
COORDENADOR DE ATUALIZAÇÃO									
COORDENADOR DE ACERVO									
COORDENADOR DE SERVIÇOS									
COORDENADOR DE ATENDIMENTO									
COORDENADOR DE ATUALIZAÇÃO									
COORDENADOR DE ACERVO									
COORDENADOR DE SERVIÇOS									
COORDENADOR DE ATENDIMENTO									
COORDENADOR DE ATUALIZAÇÃO									
COORDENADOR DE ACERVO									
COORDENADOR DE SERVIÇOS									
COORDENADOR DE ATENDIMENTO									
COORDENADOR DE ATUALIZAÇÃO									
COORDENADOR DE ACERVO									
COORDENADOR DE SERVIÇOS									
COORDENADOR DE ATENDIMENTO									
COORDENADOR DE ATUALIZAÇÃO									
COORDENADOR DE ACERVO									
COORDENADOR DE SERVIÇOS									
COORDENADOR DE ATENDIMENTO									
COORDENADOR DE ATUALIZAÇÃO									
COORDENADOR DE ACERVO									
COORDENADOR DE SERVIÇOS									
COORDENADOR DE ATENDIMENTO									
COORDENADOR DE ATUALIZAÇÃO									
COORDENADOR DE ACERVO									
COORDENADOR DE SERVIÇOS									
COORDENADOR DE ATENDIMENTO									
COORDENADOR DE ATUALIZAÇÃO									
COORDENADOR DE ACERVO									
COORDENADOR DE SERVIÇOS									
COORDENADOR DE ATENDIMENTO									
COORDENADOR DE ATUALIZAÇÃO									
COORDENADOR DE ACERVO									
COORDENADOR DE SERVIÇOS									
COORDENADOR DE ATENDIMENTO									
COORDENADOR DE ATUALIZAÇÃO									
COORDENADOR DE ACERVO									
COORDENADOR DE SERVIÇOS									
COORDENADOR DE ATENDIMENTO									
COORDENADOR DE ATUALIZAÇÃO									
COORDENADOR DE ACERVO									
COORDENADOR DE SERVIÇOS									
COORDENADOR DE ATENDIMENTO									
COORDENADOR DE ATUALIZAÇÃO									
COORDENADOR DE ACERVO									
COORDENADOR DE SERVIÇOS									
COORDENADOR DE ATENDIMENTO									
COORDENADOR DE ATUALIZAÇÃO									
COORDENADOR DE ACERVO									
COORDENADOR DE SERVIÇOS									
COORDENADOR DE ATENDIMENTO									
COORDENADOR DE ATUALIZAÇÃO									
COORDENADOR DE ACERVO									
COORDENADOR DE SERVIÇOS									
COORDENADOR DE ATENDIMENTO									
COORDENADOR DE ATUALIZAÇÃO									
COORDENADOR DE ACERVO									
COORDENADOR DE SERVIÇOS									
COORDENADOR DE ATENDIMENTO									
COORDENADOR DE ATUALIZAÇÃO									
COORDENADOR DE ACERVO									
COORDENADOR DE SERVIÇOS									
COORDENADOR DE ATENDIMENTO									
COORDENADOR DE ATUALIZAÇÃO									
COORDENADOR DE ACERVO									
COORDENADOR DE SERVIÇOS									
COORDENADOR DE ATENDIMENTO									
COORDENADOR DE ATUALIZAÇÃO									
COORDENADOR DE ACERVO									
COORDENADOR DE SERVIÇOS									
COORDENADOR DE ATENDIMENTO									
COORDENADOR DE ATUALIZAÇÃO									
COORDENADOR DE ACERVO									
COORDENADOR DE SERVIÇOS									
COORDENADOR DE ATENDIMENTO									
COORDENADOR DE ATUALIZAÇÃO									
COORDENADOR DE ACERVO									
COORDENADOR DE SERVIÇOS									
COORDENADOR DE ATENDIMENTO									
COORDENADOR DE ATUALIZAÇÃO									
COORDENADOR DE ACERVO									
COORDENADOR DE SERVIÇOS									
COORDENADOR DE ATENDIMENTO									
COORDENADOR DE ATUALIZAÇÃO									
COORDENADOR DE ACERVO									
COORDENADOR DE SERVIÇOS									
COORDENADOR DE ATENDIMENTO									
COORDENADOR DE ATUALIZAÇÃO									
COORDENADOR DE ACERVO									
COORDENADOR DE SERVIÇOS									
COORDENADOR DE ATENDIMENTO									
COORDENADOR DE ATUALIZAÇÃO									
COORDENADOR DE ACERVO									
COORDENADOR DE SERVIÇOS									
COORDENADOR DE ATENDIMENTO									
COORDENADOR DE ATUALIZAÇÃO									
COORDENADOR DE ACERVO									
COORDENADOR DE SERVIÇOS									
COORDENADOR DE ATENDIMENTO									
COORDENADOR DE ATUALIZAÇÃO									
COORDENADOR DE ACERVO									
COORDENADOR DE SERVIÇOS									
COORDENADOR DE ATENDIMENTO									
COORDENADOR DE ATUALIZAÇÃO									
COORDENADOR DE ACERVO									
COORDENADOR DE SERVIÇOS									
COORDENADOR DE ATENDIMENTO									
COORDENADOR DE ATUALIZAÇÃO									
COORDENADOR DE ACERVO									
COORDENADOR DE SERVIÇOS									
COORDENADOR DE ATENDIMENTO									
COORDENADOR DE ATUALIZAÇÃO									
COORDENADOR DE ACERVO									
COORDENADOR DE SERVIÇOS									
COORDENADOR DE ATENDIMENTO									
COORDENADOR DE ATUALIZAÇÃO									
COORDENADOR DE ACERVO									
COORDENADOR DE SERVIÇOS									
COORDENADOR DE ATENDIMENTO									
COORDENADOR DE ATUALIZAÇÃO									
COORDENADOR DE ACERVO									
COORDENADOR DE SERVIÇOS									
COORDENADOR DE ATENDIMENTO									
COORDENADOR DE ATUALIZAÇÃO									
COORDENADOR DE ACERVO									
COORDENADOR DE SERVIÇOS									
COORDENADOR DE ATENDIMENTO									
COORDENADOR DE ATUALIZAÇÃO									
COORDENADOR DE ACERVO									
COORDENADOR DE SERVIÇOS									
COORDENADOR DE ATENDIMENTO									
COORDENADOR DE ATUALIZAÇÃO									
COORDENADOR DE ACERVO									
COORDENADOR DE SERVIÇOS									
COORDENADOR DE ATENDIMENTO									
COORDENADOR DE ATUALIZAÇÃO									
COORDENADOR DE ACERVO									
COORDENADOR DE SERVIÇOS									
COORDENADOR DE ATENDIMENTO									
COORDENADOR DE ATUALIZAÇÃO									
COORDENADOR DE ACERVO									
COORDENADOR DE SERVIÇOS									
COORDENADOR DE ATENDIMENTO									
COORDENADOR DE ATUALIZAÇÃO									
COORDENADOR DE ACERVO									
COORDENADOR DE SERVIÇOS									
COORDENADOR DE ATENDIMENTO									
COORDENADOR DE ATUALIZAÇÃO									
COORDENADOR DE ACERVO									
COORDENADOR DE SERVIÇOS									
COORDENADOR DE ATENDIMENTO									
COORDENADOR DE ATUALIZAÇÃO									
COORDENADOR DE ACERVO									
COORDENADOR DE SERVIÇOS									
COORDENADOR DE ATENDIMENTO									
COORDENADOR DE ATUALIZAÇÃO									
COORDENADOR DE ACERVO									
COORDENADOR DE SERVIÇOS									
COORDENADOR DE ATENDIMENTO									
COORDENADOR DE ATUALIZAÇÃO									
COORDENADOR DE ACERVO									
COORDENADOR DE SERVIÇOS									
COORDENADOR DE ATENDIMENTO									
COORDENADOR DE ATUALIZAÇÃO									
COORDENADOR DE ACERVO									
COORDENADOR DE SERVIÇOS									
COORDENADOR DE ATENDIMENTO									
COORDENADOR DE ATUALIZAÇÃO									
COORDENADOR DE ACERVO									
COORDENADOR DE SERVIÇOS									
COORDENADOR DE ATENDIMENTO									
COORDENADOR DE ATUALIZAÇÃO									
COORDENADOR DE ACERVO									
COORDENADOR DE SERVIÇOS									
COORDENADOR DE ATENDIMENTO									
COORDENADOR DE ATUALIZAÇÃO									
COORDENADOR DE ACERVO									
COORDENADOR DE SERVIÇOS									
COORDENADOR DE ATENDIMENTO									
COORDENADOR DE ATUALIZAÇÃO									
COORDENADOR DE ACERVO									
COORDENADOR DE SERVIÇOS									
COORDENADOR DE ATENDIMENTO									
COORDENADOR DE ATUALIZAÇÃO									
COORDENADOR DE ACERVO									
COORDENADOR DE SERVIÇOS									
COORDENADOR DE ATENDIMENTO									
COORDENADOR DE ATUALIZAÇÃO									

ANEXO E - Proposta de Projetos



DESENVOLVIMENTO DE PROJETOS

Responsável: Kátia M. de Andrade Ferraz

PROPOSTA DE PROJETOS / PLANOS DE AÇÕES

Responsável:

Processo:

Ano: 2013

PERSPECTIVA	PROJETO	PLANOS	PROCESSO(S) ENVOLVIDO(S)	INDICADORES QUE ATENDAM AO MAPA ESTRATÉGICO

ANEXO G - Mapa de Projetos – Análise do Planejado X Realizado

PROJETOS / PLANOS DE AÇÃO - 2013																																																					
PROJETOS / PLANOS DE AÇÃO - 2013		Mapa das Estratégias				Processos										CRONOGRAMA																																					
		Fabricaria		Cliente / Sociedade		Processos / Produtos		Aprendizado / Conhecimento																																													
		Eficácia na obtenção dos recursos		Produtos inovadores e com qualidade e prazo e prazo		Resposta à demanda institucional		Exatidão na produção dos serviços		Capacitação e Competência		Conhecimento		Formação e Manutenção do Acervo		Tratamento da Informação		Informação Científica		Avaliação e Orientação ao Cliente		BIBLIÓTECA DO IESB		Divulgação de Serviços e Produtos		Apóio Acadêmico		Novos tecnológicos		Janeiro		Fevereiro		Março		Abril		Maio		Junho		Julho		Agosto		Setembro		Outubro		Novembro		Dezembro	
1. CAPTAR RECURSOS																																																					
2. OTIMIZAR O USO DOS RECURSOS																																																					
2.1 Continuidade da utilização do acervo de DVD Fase 2: Biblioteca do LAN (módulo Seriado)																																																					
2.2 Projeto de recuperação, restauro e preservação do acervo bibliográfico da DIBD (aprovado em 2012) com a utilização da verba da PROCU																																																					
2.3 Avaliação do acervo de periódicos da BC (Incluir leitura, organização e análise)																																																					
3. PROMOVER MELHORIA CONTÍNUA NOS PROCESSOS																																																					
3.1 Preparo de produção docente (PI) para digitalização																																																					
4. ATENDER OU SUPERAR A SATISFAÇÃO DO CLIENTE																																																					
4.1 Formação de aula para o curso de Economia e Administração																																																					
4.2 Alaph - Módulo ESB (PLA Interno)																																																					
4.3 Atualização das Normas de Tese (referências e citações) após definição de CPE																																																					
4.4 Realização da XVI Semana do Livro e da Biblioteca																																																					
4.5 Planejamento da Recepção dos Celulares 2014																																																					
4.6 Redes Sociais: implantação do Facebook da DIBD																																																					
4.7 Pesquisa de mercado com Oleria - Módulo AC docentes																																																					
4.8 Projeto Primo (Eterno)																																																					
5. DESENVOLVER POLÍTICAS SOCIOAMBIENTAIS																																																					
6. PROMOVER A GESTÃO DO CONHECIMENTO																																																					
6.1 Identificação dos acervos de Satélite - DIBD e sua correlação com os critérios do PND																																																					
6.2 Manutenção (adequação) do padrão de preparo físico das obras raras e especiais																																																					
6.3 Organização/disponibilização dos registros fotográficos da DIBD: Módulo 2007-2008																																																					
7. GERENCIAR A CAPACITAÇÃO/COMPETÊNCIAS																																																					

LEGENDA
 Projeto planejado - Resulto de Planejamento Estratégico
 Projeto iniciado após o planejado
 Projeto concluído
 Projeto incorporado ao mapa após resultado de planejamento estratégico
 Projeto não realizado e sem prestação de contas
 Projeto realizado conforme planejado

	<p>Projeto não terminado conforme planejado Projeto iniciado conforme o planejado e registrado posteriormente no SI Projeto temporariamente suspenso Projeto finalizado porém com IDA pendentes Projeto aprovado ou adiado para 2014</p>
--	--

ANEXO H - Modelo de Gráfico de Controle de Projetos

GRÁFICO DE CONTROLE

	DIRETORIA:	UGB:
	PERÍODO:	
	RESP. ATUALIZAÇÃO:	
	OBJETIVO:	
	META: 100% das ações realizadas até ____/____/____	

	Ação 01	Ação 02	Ação 03	Ação 04	Ação 05
	Método				

ANEXO I - Formulário para Análise de Desempenho dos Projetos



DIBD ESALQ / USP
DESENVOLVIMENTO DE PROJETOS

Análise crítica de desempenho

Responsabilidade: Kátia M. de Andrade Ferraz
Ane:

Plano de Ação: Perspectiva: Projeto: Objetivos estratégicos:
Coordenador: Processo:
Início: Término: Duração: Horas utilizadas no Planejamento: Total de horas do Plano de ação: ID de meta proposto: ID de resultado proposto: Pontuação no workshop:
Análise da Diretora de Desenvolvimento de Projetos Pontos positivos: Pontos a melhorar:
Análise do Coordenador do Plano de Ação:
Aprendizado / Providências do coordenador:
Considerações da Diretora da DIBD:

ANEXO J - Relatório dos Projetos – Ações especificadas

2013 DBO - Sistema de Informação

**Sistema de Informação da
Divisão de Biblioteca e Documentação**

[Principal](#) | [Logout](#) | [Ajuda](#)

Usuário: KATIA M. ANDRADE FERRAZ

Menu Ações do plano

Principal
Tratar erro
PDCA
Extra Rotinas
Adm. PLA's
Mod. Capacitação
Adm. Funcion.
Adm. Funcion.
Relatórios
Indicadores
Extra Rotinas

Projeto: PLA 02/13 - Projeto de recuperação, restauração e preservação do acervo bibliográfico da DIBD (aprovado em 2012) com a utilização de verba da PRCESS.

Adicionar nova ação

Cód.	Ord.	Descrição de ação	Status	Deadline	Conclusão	%
472	1		Finalizado	15/03/2013	27/03/2013	100
474	2		Finalizado	20/03/2013	09/04/2013	100
475	3		Finalizado	31/05/2013	26/06/2013	100
476	4		Em andamento	21/11/2013	00/00/0000	40
477	5		A fazer	06/01/2014	00/00/0000	1
478	6		Em andamento	06/01/2014	00/00/0000	1

Copyright © 2009-2013, SPSALQ/PSALQ/USP & DIBD/PSALQ/USP
Implementado por André.

ANEXO K - Controle de Horas Dedicadas aos Projetos – 2007

Pessoas envolvidas	PDCA envolvidos			% horas/mês													
				Jan	fev	mar	abr	mai	Jun	Jul	Ago	set	out	nov	dez		
	8	16	21			6%	13%	11%	13%	6%	16%	13%	11%				
	1	2	18	23		15%	11%	19%	6%	7%		5%	13%	11%	13%		
	9					6%	6%	6%			5%	7%	6%				
	17						6%	6%	7%			7%	6%	7%			
	10	17	21			6%	13%	11%	13%	6%	11%	20%	17%	20%			
	17	18					13%	11%	13%			13%	11%	13%			
	3	10	11	17	18		7%	11%	31%	23%	26%	6%	5%	20%	17%	20%	
	5	6	12				11%	19%	17%	7%							
	9	11	13	16	21	22		6%	19%	17%	13%		22%	26%	23%	7%	
	4		6				7%	11%	19%	11%	13%	6%	5%	7%	6%	7%	
	4	14	15	17			7%	6%	25%	17%	26%	17%	16%	13%	11%	13%	
	10	17		22				6%	13%	11%	13%	6%	11%	20%	17%	13%	
	10	17		18				6%	19%	17%	20%	6%	5%	20%	17%	20%	
	11		18	20			7%	6%	19%	11%	20%	6%	5%	13%	11%	13%	
	3	18	20				7%	6%	13%	11%	20%	11%	5%	13%	11%	13%	
	1	2	4	15	23			22%	11%	25%	6%	13%	11%	22%	20%	17%	20%
	10	13	16	17	22				6%	25%	23%	26%	6%	11%	20%	17%	13%
	10	23		18				6%	19%	17%	20%	6%	11%	20%	17%	13%	
	14		17	18					19%	17%	20%	6%	5%	13%	11%	13%	

ANEXO L - Divulgação dos Projetos no Informativo da DIBD

ISSN 2316-2392

Informativo
FIQUE POR DENTRO
Divisão de Biblioteca



www.esalq.usp.br/biblioteca_informativo.dibd@usp.br

Ano: VII • Número 1 • janeiro a abril de 2013

Apresentação dos resultados da análise dos projetos 2012



A reunião de análise crítica foi apresentada em 3 etapas: análise do desempenho dos projetos; resultados obtidos; lições aprendidas.

Página 5

20	SERVIÇOS Competências interdisciplinares nos serviços prestados
24	SERVIÇOS Manual de Atividades do Subprocesso Seriadados