

Maturidade e escritório de projetos: um caso real

Adriane Cavaliere¹ Lélío Varella² Giovana Magalhães³ Ana Cláudia Baumotte⁴
adrianec@int.gov.br lvarella@domain.com.br giovana.magalhaes@br.inter.net baumotte@amcham.com.br

1 Instituto Nacional de Tecnologia (INT/MCT) – Rio de Janeiro, RJ, Brasil

2 *Project Management Institute*, Seção Rio de Janeiro (PMI – RJ) – Rio de Janeiro, RJ, Brasil

3 *Project Management Institute*, Seção Rio de Janeiro (PMI – RJ) – Rio de Janeiro, RJ, Brasil

4 *Project Management Institute*, Seção Rio de Janeiro (PMI – RJ) – Rio de Janeiro, RJ, Brasil

RESUMO

As empresas vêm cada vez mais sofrendo pressões do ambiente externo por constante inovação nos seus produtos e serviços. Para bem atender as necessidades de seus clientes, desenvolvem projetos estratégicos e operacionais gerenciados simultaneamente, o que cria a necessidade de se estabelecer uma organização cuja gestão seja orientada para projetos. Em decorrência desse modelo de gestão, é necessário criar condições para uma melhor integração da empresa e uma gestão mais participativa, por exemplo, a partir da implantação de Escritórios de Projetos. O artigo tem como objetivo apresentar uma proposta de modelo de Escritório de Projetos que foi desenvolvida por uma firma de consultoria, aqui denominada Consulting Services International, para assegurar as boas práticas em gerenciamento dos projetos de uma empresa de produção e fornecimento de medicamentos, aqui referida com o nome Pharmaco. Antes do desenvolvimento da proposta do modelo de Escritório de Projetos pela firma de consultoria, houve uma investigação do nível de maturidade dos processos de gerenciamento de projetos da empresa. Essa investigação do nível de maturidade ocorreu quando ainda não tinham sido desenvolvidos modelos mais genéricos para avaliação da maturidade organizacional em gerenciamento de projetos. A contribuição deste artigo está em apresentar um caso real sobre como a equipe de consultoria realizou a avaliação de maturidade em gerenciamento de projetos e de Escritório de Projetos e o desenvolvimento de um modelo de Escritório de Projetos para uma empresa, quando na época pouco existia sobre esse assunto, e uma análise comparativa com um estudo atual realizado pelo Project Management Institute (PMI) - Seção Rio de Janeiro, o Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos.

Palavras-Chave: Escritório de Projetos; Maturidade em Gerenciamento de Projetos; *Capability Maturity Model* adaptado; Estudo de *Benchmarking* em Gerenciamento de Projetos.

1. Introdução

Pharmaco é uma empresa nacional fortemente atrelada ao desenvolvimento e fornecimento de medicamentos para os governos nacional e estaduais. A empresa é composta por funcionários com formações diversas, inclusive científicas: biólogos, engenheiros, pesquisadores, administradores de empresas, entre outras áreas de atuação.

Os projetos de Pharmaco vinham sendo gerenciados de maneira intuitiva, ora com sucesso, ora com dificuldade, portanto os dirigentes da empresa decidiram por contratar a firma de consultoria *Consulting Services International* para que fossem implementadas as boas práticas no gerenciamento de seus projetos.

O trabalho desenvolvido na Pharmaco, ocorrido no ano de 2002, consistiu na realização de diagnóstico, consolidação de análises de alguns documentos da empresa, *workshops*, análise SWOT - *strengths, weaknesses, opportunities, threats* (pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças) e aplicação do modelo *Capability Maturity Model*

adaptado. Participaram os dirigentes da empresa, as pessoas envolvidas numa iniciativa de implantação de um Núcleo de Projetos, onde se concentravam informalmente o planejamento e o controle da execução dos projetos na empresa, e os gestores de projetos que exerciam funções nas áreas consideradas clientes desse núcleo, ou seja, foram consideradas as pessoas cujas áreas sofrem influência ou atuam na atividade de gerenciamento de projetos.

Assim, o presente artigo pretende responder a questão: como foi realizada a avaliação de maturidade em gerenciamento de projetos e de Escritório de Projetos, e o desenvolvimento de um modelo de Escritório de Projetos na Pharmaco, quando na época pouco existia sobre esse assunto no Brasil, e qual a sua atualidade?

Os objetivos intermediários da consultoria foram avaliar a cultura, metodologias, ferramentas, capacitação dos envolvidos, práticas em gerenciamento de projetos e desafios vigentes na época e futuros, ou seja, compreender o funcionamento da Pharmaco em termos de gerenciamento de projetos, para que fosse possível atingir o objetivo final: determinar seu nível de maturidade em gerenciamento de projetos e, conseqüentemente, sugerir um modelo de Escritório de Projetos que fosse adequado à empresa.

A estrutura do artigo é composta por 6 seções: desenvolve o conceito de Escritório de Projetos; aborda níveis de maturidade em gerenciamento de projetos; na seção seguinte apresenta o resultado de um diagnóstico inicial de natureza abrangente sobre o ambiente de Pharmaco em gerenciamento de projetos que justifica a relevância e urgência do trabalho executado pela consultoria; em seguida, apresenta o plano de trabalho e o resultado de sua execução na Pharmaco em relação à identificação do nível de maturidade em gerenciamento de projetos, e ainda uma análise comparativa deste resultado com as definições encontradas no Estudo de *Benchmarking* em Gerenciamento de Projetos; e finaliza com a configuração de um Escritório de Projetos que teria como objetivo principal dar suporte operacional na definição dos novos processos e procedimentos para o gerenciamento de projetos.

2. Conceito geral de escritório de projetos

O conceito de Escritório de Projetos apareceu no final da década de 50 e começo da década de 60 (KERZNER, 2002). O Escritório de Projetos pode ser definido como uma entidade formal, presente no organograma, estabelecida para orientar e dar suporte aos gerentes de projetos, suas equipes e outros funcionários da empresa na implementação dos princípios, boas práticas, metodologias, ferramentas e técnicas do gerenciamento de projetos, dependendo de suas atribuições, para garantir o desenvolvimento desses da forma mais eficiente e eficaz possível. Também conhecido por “Escritório de Gerenciamento de Projetos” ou *Project Management Office* (PMO), “Escritório de Gerenciamento de Programas”, e “Escritório de Programas”.

A importância do papel do Escritório de Projetos está diretamente relacionada à quantidade de projetos existentes e novos, do alinhamento desses com a estratégia da empresa e, principalmente, quando a vantagem competitiva e a própria sobrevivência da empresa dependem de projetos. Disto, dependem suas funções, papéis e representação na estrutura da empresa.

Suas funções e papéis variam, podendo apresentar-se como suporte em gerenciamento de projetos, elaboração e manutenção de métodos e padrões, consultoria e aconselhamento, treinamento e acompanhamento dos profissionais em gerenciamento de projetos. De acordo com o Estudo de *Benchmarking* em Gerenciamento de Projetos desenvolvido pelo PMI Seção Rio de Janeiro em 2005, para 100% dos respondentes as funções e papéis mais comuns para um PMO são: definição de padrões, metodologias e ferramentas; controle dos projetos; e apoio no planejamento dos projetos (PMI - SEÇÃO RJ, 2005, p.67).

Na literatura existem várias possibilidades para um Escritório de Projetos se estabelecer numa empresa, por exemplo: pode situar-se em um departamento próprio, ou ser

representado por um grupo de pessoas em um departamento qualquer da empresa que esteja desenvolvendo projetos específicos, ou ser representado por um ambiente em rede para apoiar equipes de projeto que estejam geograficamente dispersas.

O modelo de estruturas adotado pelos consultores da *Consulting Services International* para estabelecer um Escritório de Projetos em Pharmaco foi o desenvolvido por Dinsmore (1999) que propõe cinco possibilidades:

- Equipe Autônoma de Projeto (*Autonomous Project Team, APT*);
- Escritório de Apoio a Projetos (*Project Support Office, PSO*);
- Centro de Excelência em Gerenciamento de Projetos (*Project Management Center of Excellence, PMCOE*);
- Superintendência de Projetos (*Program Management Office, PrgMO*);
- Principal Executivo de Projetos (*Chief Project Officer, CPO*).

Quando uma empresa realiza alguns projetos autônomos, a função de gerenciamento de projetos permanece dentro do próprio projeto. A fonte de informação sobre práticas e metodologia de gerenciamento de projetos, neste caso, vem da experiência anterior dos gerentes desses projetos. Todos os custos da equipe do projeto são nele alocados. A empresa não fornece apoio e todas as funções de gerenciamento de projetos são realizadas pela própria equipe do projeto. Sua função é gerenciar o projeto na sua íntegra, consequentemente, a responsabilidade total pelo sucesso do projeto reside no gerente do mesmo.

O Escritório de Apoio a Projetos (PSO) fornece apoio técnico e administrativo, ferramentas, metodologias e serviços aos vários gerentes de projeto simultaneamente, auxiliando no planejamento, na programação e na condução das mudanças de escopo e no gerenciamento de custos dos projetos. Algumas vezes o pessoal do PSO é alocado no projeto durante sua fase inicial ou mesmo para participar de todo o desenvolvimento até o encerramento do projeto. A responsabilidade pelo sucesso do projeto não reside no Escritório, mas nos gerentes de projetos que utilizam seus serviços.

O Centro de Excelência em Gerenciamento de Projetos (PMCOE) é o ponto focal da experiência em projetos, mas não assume a responsabilidade pelos resultados dos mesmos. Detém responsabilidade sobre a evolução e a inovação das práticas de gerenciamento de projeto frente as tendências mundiais. Aparece como uma despesa geral de overhead, não sendo alocada diretamente nos projetos. A tarefa do PMCOE é, em grande parte, de natureza missionária: disseminar a idéia, converter os incrédulos e transformar os adeptos em profissionais, sendo encarregado da elaboração e disseminação de políticas e práticas metodológicas. Estabelece canais de comunicação e colaboração entre os projetos e a comunidade externa relativas a gerenciamento de projetos.

A Superintendência de Projetos (PrgMO) gerencia os gerentes de projetos e é, em última instância, o responsável pelos resultados dos projetos. Em grandes corporações, o PrgMO concentra seus esforços nos projetos prioritários, enquanto os outros projetos são gerenciados por departamentos ou unidades, e recebem o apoio do PrgMO conforme necessário. O PrgMO, por natureza, compreende as funções do PMCOE e, em alguns casos, as do PSO. Para que um PrgMO funcione adequadamente são necessários: poder, prioridade corporativa e controle em âmbito empresarial.

A responsabilidade do Principal Executivo de Projetos (CPO) consiste em gerenciar o portfólio de projetos da empresa, desde o estágio de decisão de negócios à sua implementação final. Entre as atividades do CPO podem ser citadas: envolvimento nas decisões de negócio que resultem em novos projetos, planejamento estratégico de negócios, estabelecimento de prioridades e negociação de recursos para projetos, supervisão da implementação de projetos estratégicos, responsabilidade pelo sistema de gerenciamento de projetos em nível empresarial, desenvolvimento da conscientização e da capacidade em gerenciamento de projetos por toda a empresa, avaliação periódica de projetos, incluindo a decisão de

descontinua-los, o gerenciamento de *stakeholders*, facilitação e mentoraçãõ.

A escolha dentre estas possibilidades e suas posições no organograma depende das funções e papéis requeridos para o Escritório de Projetos, do nível de maturidade em gerenciamento de projetos da empresa, de sua estrutura organizacional, seu tamanho e tipo de negócio.

3. A definição dos níveis de maturidade em gerenciamento de projetos

Da literatura especializada foram identificados alguns modelos de natureza abrangente e genérica para avaliar o nível de maturidade de uma empresa nas boas práticas de gerenciamento de projetos, por exemplo: o *Project Management Maturity Model* - PMMM - proposto por Kerzner (2001) e o *Organizational Project Management Maturity Model* - OPM3 - proposto pelo PMI (2003). Com relação aos outros modelos de natureza mais específica, pode-se citar o *Capability Maturity Model* – CMM® - desenvolvido pela *Carnegie Mellon University* em parceria com o *Software Engineering Institute* -, cuja atuação está na avaliação da maturidade das organizações em gerenciamento de projetos para melhorarem as práticas associadas ao desenvolvimento de *software* (CARNEGIE..., 2005).

Enquanto o OPM3 define quatro estágios de amadurecimento como padronização, mensuração, controle e melhoria contínua, onde se avalia o quanto a empresa está aplicando as boas práticas de gerenciamento de projetos em seus portfólios, programas e projetos; o PMMM detalha cinco níveis de desenvolvimento para o alcance da plena maturidade em gerenciamento de projetos, tais sejam: linguagem comum, processos comuns, metodologia singular, benchmarking e melhoria contínua, onde combina a estrutura de níveis de maturidade do modelo CMM com a estrutura de áreas do PMBOK (BOUER; CARVALHO, 2005) - “PMBOK – Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos” é um padrão “de-facto” global, uma vez que em agosto de 2006 foi incluído pela revista *Business Week* no nono lugar de sua lista dos 15 livros mais vendidos no mundo; o livro, desenvolvido e mantido pelo PMI, está disponível em 8 idiomas, inclusive o português do Brasil.

Entretanto, como a consultoria *Consulting Services International* foi contratada em 2002, o OPM3 ainda não tinha sido desenvolvido e o PMMM estava muito recente, logo o modelo escolhido para fundamentar a análise do nível de maturidade em gerenciamento de projetos da Pharmaco e do nível de maturidade do Núcleo de Projetos foi o CMM.

Embora sua atuação fosse na avaliação da maturidade em gerenciamento de projetos associados às áreas de desenvolvimento e engenharia de *software*, a escolha deste modelo justificava-se pelos benefícios nos processos organizacionais que eram por ele oferecidos como: melhoria na previsão de prazo e orçamento, melhoria da produtividade, melhoria da qualidade, aumento da satisfação dos clientes, melhoria do moral dos funcionários, aumento do retorno sobre os investimentos e decréscimo do custo de qualidade (CARNEGIE..., 2005). Além disso, o CMM na época já era bastante utilizado e, portanto, já testado e aceito (CRAWFORD, 2002), confirmava os benefícios oferecidos.

Baseado em conceitos de níveis de maturidade e requisitos estruturais dos processos-chave da empresa, o CMM estabelece cinco níveis de maturidade: “Inicial”, “Planejado”, “Definido”, “Gerenciado” e “Otimizado”. Como o negócio da Pharmaco é a produção e fornecimento de medicamentos, este modelo foi adaptado pelos consultores da *Consulting Services International*, cuja base de referência foi o estudo de Crawford (2002), o de Dinsmore (1999) e o de Hallows (2001), como segue abaixo.

No nível “Inicial” (*ad hoc*) não há processos de gerenciamento de projetos em operação. O sucesso neste nível depende do esforço individual, pois os sistemas e procedimentos são mal definidos. Cada projeto é percebido como único. O processo de gerenciamento de projetos não é claro e os projetos são marcados por problemas de custos,

qualidade e prazo. Não há referências históricas e pouca atenção é dada aos fatores de risco ou às lições aprendidas com projetos anteriores. Os cronogramas são frequentemente estabelecidos pelos dirigentes, com visão inadequada dos recursos e das experiências prévias. O interfaceamento das áreas funcionais dentro da empresa geralmente ocorre com muitos problemas de comunicação.

No nível “Planejado” (abreviado, repetitivo) os sistemas e processos de gerenciamento de projetos para o planejamento, previsão de prazos, acompanhamento e estimativas funcionam e são percebidos como importantes. As ferramentas são vistas como uma solução para alguns dos problemas de desempenho, mas não são utilizadas em sua forma integrada mais completa. O sucesso do projeto continua a não ser previsível e as flutuações de custo e de prazo persistem ao longo dos projetos. Os resultados não são evidentes devido à falta de experiência e visão geral do gerenciamento de projetos. Não há integração entre os bancos de dados.

No nível “Definido” (organizado, gerenciado) há uma abordagem padronizada de gerenciamento de projetos dentro da empresa. Os sistemas de gerenciamento de projetos, definidos e documentados, são integrados aos sistemas e procedimentos da empresa. Os dados para os sistemas de acompanhamento e controle são mais confiáveis. O desempenho dos projetos é previsível, com um alto grau de precisão. O desempenho em termos de prazo e custos tende a melhorar. Forte ênfase é dada ao gerenciamento do escopo de trabalho a realizar, que é percebido como uma parte fundamental do gerenciamento de projetos. Embora sejam usados bancos de dados, eles tendem a ser difíceis de gerenciar. Muito tempo é gasto no desenvolvimento, manutenção e atualização das ferramentas e técnicas utilizadas no gerenciamento de projetos, em detrimento da análise de solução de problemas.

No nível “Gerenciado” (integrado) o gerenciamento de processos é avaliado e controlado. A gerência acompanha o fluxo de informações dos principais projetos e sabe como utilizar e interpretar as informações. Os sistemas são capazes de gerar informações integradas em nível gerencial sem reprocessamento e sem reformatação. O desempenho dos projetos tende a estar de acordo com os planos, de modo que a taxa de sucesso dos projetos é alta. Há um banco de dados de projetos consolidado que pode ser acessado para fins de estimativa e benchmarking.

No nível “Otimizado” (adaptativo, sustentado) os processos de gerenciamento de projetos são continuamente aperfeiçoados. As equipes de projeto utilizam naturalmente as ferramentas e técnicas para desenvolver os cronogramas e orçamentos, e para processar as informações dos projetos. Um banco de dados com informações históricas pode ser consultado on line para se obter as lições aprendidas, os dados de referência e os critérios de estimativas.

Desta forma, quanto maior o nível de maturidade, melhor é o desempenho da empresa no gerenciamento de seus projetos.

4. Diagnóstico inicial da Pharmaco: resultados e recomendações

O primeiro passo tomado pelos consultores foi definir uma abordagem para o levantamento de informações sobre o ambiente de gerenciamento de projetos na Pharmaco e a visão que os funcionários tinham sobre o que seria um bom desempenho dos projetos. Desta forma, realizaram um diagnóstico de natureza abrangente com base em entrevistas e preenchimento de um questionário.

Os dirigentes, as pessoas integrantes do Núcleo de Projetos e alguns gestores de projetos, indicados pelos dirigentes, foram questionados com relação a 10 aspectos genéricos considerados importantes pelos consultores para um ambiente de gerenciamento de projetos e um bom desempenho dos projetos:

- Envolvimento dos clientes e usuários do projeto;

- Patrocínio e suporte da gerência executiva para projetos;
- Visão e objetivos dos projetos;
- Requisitos e especificações;
- Desenvolvimento de planos de projeto;
- Expectativas para os resultados esperados dos projetos;
- Controle de etapas e resultados intermediários;
- Alocação dos participantes em competência e quantidade;
- Definição de responsabilidades;
- Motivação dos membros das equipes de projeto.

A avaliação geral do ambiente de Pharmaco em termos de gerenciamento de projetos foi regular (33%), isto é, não era considerado um ambiente caótico ou desorganizado, por exemplo: existia envolvimento dos clientes e usuários nos projetos; a visão e os objetivos dos projetos eram bem definidos e compartilhados; os requisitos e especificações eram claros; as responsabilidades eram bem estabelecidas para todos os envolvidos; e havia motivação dos membros da equipe de projetos. Entretanto, havia muito a melhorar, principalmente nos aspectos: desenvolvimento dos planos de projeto, controle das etapas e dos resultados intermediários dos projetos, e alocação dos participantes.

Em relação ao item “desenvolvimento de planos de projeto”, o resultado foi bastante coerente, pois esses planos são em geral resultados de processos definidos ou padronizados pela empresa. Porém, como foi identificado nas entrevistas, havia uma ausência de padronização nos processos, procedimentos e modelos de gerenciamento de projetos, o que ocasionava as falhas do desenvolvimento dos planos. Da mesma forma, para o item “controle de etapas e resultados intermediários”, eram necessários planos para que houvesse controle. Quanto melhor a adequação do plano, somente conseguida com a padronização dada pela empresa, melhor seria realizado o controle.

Os resultados das entrevistas, dos questionários e da consolidação de análises de alguns documentos da empresa - que tratavam, por exemplo, de critérios para normatização de comercialização de produtos, formação de parcerias para desenvolvimento e comercialização de produtos e o quadro de atividades das equipes técnicas - contribuíram para delinear a situação de Pharmaco, em termos de gerenciamento de projetos, aqui sintetizada em tópicos com a priorização de aspectos considerados mais relevantes e de influência negativa sobre o desempenho dos projetos:

- Forte influência da política governamental nos projetos;
- Freqüente alteração nas prioridades dos projetos;
- Cultura organizacional não facilitava a agilidade e a proatividade necessárias à transposição de obstáculos na realização de projetos;
- Dificuldades na comunicação interna;
- Dificuldade para manter prazos e para conseguir a contratação da empresa fornecedora desejada sem perda de qualidade para o produto ou serviço contratado;
- Dificuldade para conseguir parceiros com o nível de desempenho e organização necessários;
- Dificuldade de conscientização da importância dos resultados para toda a empresa;
- Tratamento indiscriminado de problemas, atividades ou intervenções de emergência como projetos;
- Necessidade de recursos humanos e prazos mais realistas;
- Ausência de padronização nos processos, procedimentos e modelos de gerenciamento de projetos;
- Utilização de *software* para gerenciamento do prazo por poucos gestores e sem uniformidade;

- Áreas com diferentes níveis de envolvimento e sensibilização em relação a gerenciamento de projetos.

A partir dessa situação, algumas recomendações foram feitas com o objetivo de definir os novos processos e procedimentos para o gerenciamento de projetos na Pharmaco, de maneira a garantir um melhor desempenho:

- Identificar e definir os tipos de projetos existentes;
- Implementar uma estrutura formal de priorização de projetos;
- Implementar mecanismos uniformes de controle para os projetos;
- Definir e implantar processos básicos e padronizados de gerenciamento de projetos;
- Definir e implantar um Escritório de Projetos;
- Capacitar diretores, gestores e demais envolvidos nas funções de Escritório de Projetos no âmbito técnico-gerencial de projetos;
- Capacitar diretores e gestores em novas práticas e instrumentos de gerenciamento de projetos.

Com essas recomendações, houve a definição de um plano de trabalho que seria aprovado e ajustado conforme as necessidades dos dirigentes.

5. O plano de trabalho na Pharmaco

O processo de avaliação dos níveis de maturidade em gerenciamento de projetos e da consequente sugestão de um modelo de Escritório de Projetos para a Pharmaco consistiu na aplicação de um plano de trabalho participativo que envolveu, resumidamente, as seguintes etapas:

- a) Reunião de Partida: apresentação das possibilidades de maturidade dentre os cinco níveis do CMM adaptado para as principais partes interessadas internas e externas à empresa e distribuição de material explicativo sobre Gerenciamento de Projetos e Escritório de Projetos, de maneira a ficarem familiarizados com o assunto;
- b) Coleta de informações: realização de *wokshops* e entrevistas de natureza específica com as pessoas integrantes do Núcleo de Projetos e os gestores de projetos, cujo objetivo era obter o histórico e a situação naquele período com relação às ações em gerenciamento de projetos; análise da documentação, padrões e processos existentes relacionados a projetos da empresa; e realização da análise SWOT para obter a visão futura e possíveis contribuições do Escritório de Projetos para a Pharmaco;
- c) Avaliação e validação: compilação e análise da etapa (b), incluindo o diagnóstico inicial de natureza abrangente sobre o ambiente da Pharmaco com relação ao gerenciamento de seus projetos, e uma posterior validação junto às pessoas envolvidas nesse processo;
- d) Consolidação: elaboração de um relatório escrito com o resultado da etapa (c) divulgado às pessoas que foram envolvidas.

A metodologia de levantamento investigativo dos níveis de maturidade em gerenciamento de projetos e das possibilidades para o Escritório de Projetos (DINSMORE, 1999) partiu da identificação de grupos de trabalho da Pharmaco. Verificou-se que estes grupos poderiam ser segmentados em dois, conforme os projetos que desenvolviam:

- Projetos de Resultado: gerenciados pelo Núcleo de Projetos, cujos projetos tinham como objetivo o alcance de resultados de pesquisa, desenvolvimento e produção de medicamentos ou componentes de medicamentos;
- Projetos de Melhoria: apresentavam comprometimento direto com a melhoria organizacional por meio da modificação e ajuste dos processos de trabalho ou por meio da realização de obras. Estes projetos implicavam a obtenção de resultados de curto ou médio prazo. O controle destes projetos era distribuído por um grupo de gestores, cujas informações eram consolidadas, semanalmente, por um gestor geral reconhecido por toda a empresa como responsável por esta tarefa.

Foram feitas entrevistas individuais específicas com os gestores desses projetos de resultado e melhoria, que muitas vezes também atuavam na pesquisa ou na produção de medicamentos. Cada entrevista era iniciada com um breve esclarecimento sobre o objetivo, seguida de uma conversa direcionada pelas questões indicadas abaixo:

- a) Que fatos, ocorridos em projetos em que você participou, o levam a acreditar (ou desacreditar) que a empresa reconhece a necessidade de rever a forma como os projetos são conduzidos?
- b) Segundo o seu entendimento, as ações indicadas no item anterior foram (e ainda são) apoiadas pela direção da empresa?
- c) Como é controlado o andamento dos projetos em que você participa, principalmente quanto aos itens prazo e custo?
- d) Como são administradas as mudanças solicitadas no decorrer dos projetos?
- e) Você considera que as ferramentas utilizadas na empresa são adequadas para controlar o andamento dos projetos da unidade? Você conhece outras formas de controle mais apropriadas às necessidades dos projetos que você participa?
- f) Você considera que o tempo necessário para desempenhar suas responsabilidades como gerente de projetos dificulta a realização das suas atividades como pesquisador?
- g) Liste os pesquisadores com os quais você interage de forma mais freqüente no dia-a-dia dos seus projetos.
- h) Apresente, resumidamente, críticas a respeito da forma como a empresa planeja e acompanha os projetos no qual você é envolvido.
- i) Apresente, resumidamente, suas sugestões quanto à forma como a empresa deveria planejar e acompanhar os projetos no qual você é envolvido.

O resultado dessas entrevistas auxiliou o trabalho da consultoria em definir:

- Melhor utilização dos recursos humanos;
- Treinamento e desenvolvimento dos profissionais em gerenciamento de projetos;
- Aumento da capacidade de realização e nível de competitividade;
- Uso efetivo do conhecimento tecnológico, agregando valor ao negócio;
- Análise mais apurada da maturidade em gerenciamento de projetos.

A partir dos *workshops*, com a aplicação da análise SWOT, realizados com os integrantes do Núcleo de Projetos, o resultado para o ambiente interno do Núcleo de Projetos apresentou os seguintes pontos fortes: talentos profissionais, interação interna, multidisciplinar, disposição para o trabalho, abertura para mudanças, visão macro da empresa e direcionamento técnico e gerencial; e como pontos fracos: interação externa, condições de trabalho, apoio da diretoria, ausência de integração para o planejamento, comunicação, trabalho não uniforme, desvio de função e demanda excedente, entraves burocráticos, planejamento orçamentário de projetos, pontualidade nos resultados dos projetos, pouca freqüência de reuniões com as áreas, excesso de projetos por profissional, falta de participação na tomada de decisão, conflitos de responsabilidades e atribuições, visão acadêmica dos pesquisadores, falta de rotinas e procedimentos para a definição de prioridades, início dos projetos, planejamento e encerramento.

Para o ambiente externo, foram analisadas as oportunidades e ameaças para o Núcleo de Projetos. Quanto as oportunidades, foram identificadas: a empresa tornar-se um centro de referência em gerenciamento de projetos, estabelecimento da imagem e objetivos do Núcleo e da empresa com foco em resultados, desenvolvimento de estudos tecnológicos inovadores, melhoria na compreensão do papel do Escritório de Projetos, priorização de projetos alinhados com os objetivos estratégicos para obter resultados compatíveis com o potencial da empresa, e novo modelo de gestão com foco em projetos. Quanto às ameaças, foram identificadas: ausência de avaliação prévia de parceiros pode comprometer o desempenho e resultados dos projetos, cobrança por resultados, ausência de consistência dos objetivos e da

imagem projetada externamente, desvio de funções e mudança na direção da empresa.

Os resultados das entrevistas e dos *workshops* foram consolidados para cada grupo de trabalho com o objetivo de mapear a maturidade do gerenciamento de seus projetos com referência a todas as áreas de conhecimento do PMBOK (integração, escopo, tempo, custo, qualidade, recursos humanos, risco, aquisição e comunicação), por exemplo, adotando o gerenciamento de escopo como ilustração do desenvolvimento do trabalho, os projetos de resultado:

- Iniciavam pela percepção de uma necessidade e eram encaminhados de forma não padronizada;
- Não existia um documento formal para a iniciação dos projetos; era verbalmente passado para os pesquisadores;
- Existia uma classificação para projetos de produtos naturais, como: nível 1 - projetos de medicamentos novos; nível 2 - projetos com acervo técnico disponível; e nível 3 – projetos de transferência de tecnologia;
- As alterações do escopo não apresentavam controle e eram solicitadas de maneira informal.

Ainda com relação ao gerenciamento de escopo, os projetos de melhoria:

- Iniciavam pela motivação de se conseguir uma certificação de boas práticas ou conforme as solicitações; todos eram encaminhados de forma não padronizada;
- Apresentavam um sumário executivo como forma de tentar estabelecer o escopo do projeto;
- As alterações do escopo não apresentavam controle e eram solicitadas de maneira informal.

Com relação às iniciativas de Escritório de Projetos, suas atribuições eram informalmente desempenhadas pelo Núcleo de Projetos como pode ser mostrado nos processos de gerenciamento de escopo identificados:

- Definição dos requisitos do negócio: informal e verbal;
- Definição dos requisitos técnicos: definição geral da pesquisa ou da produção;
- Identificação dos *deliverables* (produtos e serviços a serem entregues): listagem dos nomes dos itens a serem entregues;
- Definição do escopo: formato e conteúdo improvisados e não padronizados;
- Criação da Estrutura Analítica do Projeto - EAP: listagem básica do trabalho a ser realizado e dos *deliverables*;
- Controle da mudança de escopo: mudanças comunicadas informalmente e às vezes documentadas, ausência de processo documentado para o controle de mudança de escopo.

Portanto, a partir de uma avaliação baseada nos cinco níveis do CMM adaptado dos projetos de resultado e de melhoria e das atividades desempenhadas pelo Núcleo de Projetos, a empresa estava em um nível “Inicial” de maturidade tendendo ao “Planejado” tanto nas práticas de gerenciamento de projetos quanto nas iniciativas de Escritório de Projetos.

Com base no resultado dessa avaliação da maturidade, pode-se fazer uma análise comparativa com o Estudo de *Benchmarking* em Gerenciamento de Projetos (PMI - SEÇÃO RJ, 2005) que define três níveis de maturidade em gerenciamento de projetos e quatro níveis de maturidade para Escritórios de Projetos.

Os três níveis de maturidade em gerenciamento de projetos são definidos como (PMI - SEÇÃO RJ, 2005, p.101):

Nível 1 - Apesar de haver um reconhecimento quanto a existência de projetos na organização, não há práticas ou padrões estabelecidos. A documentação dos projetos é fraca, pontual ou inexistente. Métricas são informalmente obtidas.

Nível 2 - Existem diversos processos de Gerenciamento de Projetos na organização, mas não

são considerados como padrões organizacionais. A alta gerência suporta o desenvolvimento dos projetos, mas não de uma forma estruturada e mandatária. Existem métricas básicas para o acompanhamento dos projetos (custo, prazo e aspectos técnicos) e estas informações são obtidas manualmente.

Nível 3 - Todos os processos de Gerenciamento de Projetos necessários à organização existem e são considerados padrões organizacionais. Todos os projetos utilizam estes padrões com poucas exceções. Toda a documentação dos projetos é mantida formalmente. Os processos de Gerenciamento de Projetos são tipicamente automatizados, através de ferramentas/softwarees especializados.

Enquanto os quatro níveis de maturidade de Escritórios de Projetos são definidos como (PMI - SEÇÃO RJ, 2005, p.69):

Nível 1 - Existe um PMO informal que consiste em uma ou duas pessoas que têm interesse em desenvolver as práticas de Gerenciamento de Projetos na empresa. Eventualmente presta apoio no planejamento.

Nível 2 - Um PMO básico está estabelecido e é reconhecido pela Alta Administração como o responsável por processo e padrões de Gerenciamento de Projetos da empresa. O PMO apóia o desenvolvimento dos projetos quando solicitado.

Nível 3 - O PMO é considerado pelos gerentes de projetos como uma referência em metodologia e apoio aos projetos. A Alta Administração considera o PMO como o ponto focal de informação sobre os projetos. Uma metodologia de Gerenciamento de Projetos existe e os profissionais da empresa recebem treinamento formal para utilizá-la.

Nível 4 - Melhores práticas são coletadas, mantidas e implementadas pelo PMO. A gestão do portfólio de projetos é realizada pelo PMO por meio de processos formalmente estruturados. O PMO é referência para a Alta Administração na disponibilização de informação relevante sobre os projetos para a tomada de decisão.

O Estudo de *Benchmarking* em Gerenciamento de Projetos confirma que a empresa estava no “Nível 1” de maturidade tendendo ao “Nível 2” nas práticas de gerenciamento de projetos e com relação às iniciativas de Escritório de Projetos, a empresa encontrava-se no “Nível 2”.

6. Modelo sugerido para um escritório de projetos

Ao analisar o nível de maturidade em gerenciamento de projetos do Núcleo de Projetos, as dificuldades e as sugestões de melhoria relatadas pelos dirigentes e gestores dos projetos, foi priorizada a necessidade de se configurar um Escritório de Projetos que teria suas funções semelhantes as do “Escritório de Apoio a Projetos” e que, principalmente, iria definir os novos processos e procedimentos para o gerenciamento de projetos na Pharmaco. Desta maneira, a consultoria *Consulting Services International* com base no CMM adaptado propôs a curto prazo a implantação de um Escritório de Projetos de nível “Planejado” com “atributos essenciais” para seu bom desempenho e a médio prazo haveria uma evolução com a inclusão de “atributos considerados desejáveis” para um ótimo desempenho dentro das possibilidades desse nível. Com relação a estrutura do Escritório de Projetos, ficariam responsáveis pelo Escritório as mesmas pessoas envolvidas no Núcleo apoiando os gestores de projetos que exerciam funções nas áreas consideradas clientes desse Núcleo.

Portanto, ainda adotando o gerenciamento de escopo como ilustração do desenvolvimento do trabalho para a criação do modelo, a proposta para as atribuições do Escritório de Projetos, com relação aos processos de gerenciamento de escopo, foi:

- a) Para o futuro Escritório de Projetos de nível “Planejado” com “atributos essenciais”:
 - Definição dos requisitos técnicos: o gestor e sua equipe deveriam definir com o cliente o que seria pesquisado ou produzido e estabelecer o aceite dos aspectos técnicos planejados;
 - Definição do escopo: o Escritório prepararia o documento da declaração do escopo de forma padronizada principalmente para os projetos estratégicos;

- Criação da Estrutura Analítica do Projeto - EAP: o Escritório criaria os modelos de EAP para os projetos estratégicos; os gestores deveriam revisar e aprovar as EAPs desenvolvidas; as EAPs seriam usadas para desenvolver os cronogramas e funcionariam como um veículo de comunicação para a visualização do status do projeto; os projetos não estratégicos seriam motivados a utilizar os modelos;
 - Controle da mudança de escopo: alguns projetos seguiriam um processo documentado para o controle; o gestor faria o monitoramento e o controle dos projetos estratégicos e seria encorajado a seguir o processo de controle de mudança de escopo criado pelo Escritório.
- b) Para o futuro Escritório de Projetos de nível “Planejado” com “atributos considerados desejáveis”:
- Definição dos requisitos do negócio: o Escritório deveria criar um processo documentado em que o gestor solicitaria e receberia informações para desenvolver os requisitos do negócio, e deveria criar um processo documentado para aprovação dos requisitos do negócio pelos dirigentes;
 - Identificação dos *deliverables*: as entregas-chave seriam identificadas e listadas pelos gestores com o envolvimento dos clientes na aprovação.

Usando o mesmo procedimento como foi feito para os processos de gerenciamento de escopo, também houve a sugestão para as atribuições do Escritório de Projetos relacionadas aos processos de gerenciamento de integração, tempo, custo, qualidade, recursos humanos, risco, aquisição e comunicação, de tal forma que todas as áreas ficassem equilibradas no mesmo nível de maturidade.

7. Considerações finais

O desenvolvimento do modelo de Escritório de Projetos na Pharmaco ocorreu de maneira participativa ao envolver ativamente os dirigentes, as pessoas integrantes do Núcleo de Projetos e os gestores de projetos. Os consultores consideraram aspectos políticos e técnicos nas atividades iniciais de diagnóstico, *workshops*, análises de material sobre as práticas de gerenciamento de projetos e análises de documentos sobre normatização e parcerias.

A partir dessas atividades iniciais, o trabalho atingiu os objetivos intermediários que foram a avaliação da cultura, metodologias, ferramentas, capacitação dos envolvidos, práticas em gerenciamento de projetos e dos desafios em termos de gerenciamento de projetos, para que fosse possível desenvolver e aplicar um plano de trabalho para a determinação dos níveis de maturidade da Pharmaco e do Núcleo de Projetos em gerenciamento de projetos.

Com base no plano de trabalho, a equipe de consultores atingiu o objetivo final: determinou o nível vigente definido como “Inicial” de maturidade em gerenciamento de projetos e sugeriu um modelo de Escritório de Projetos que fosse adequado à empresa: com maturidade de nível “Planejado” para dar suporte operacional na definição dos novos processos e procedimentos para o gerenciamento de projetos, com funções semelhantes as do “Escritório de Apoio a Projetos” e com a mesma estrutura do Núcleo de Projetos.

Foi importante avaliar a maturidade da empresa em gerenciamento de projetos antes de desenvolver o modelo de Escritório de Projetos, pois sua adequação à empresa dependeu diretamente dessa maturidade. Sendo assim, a proposta foi constituída em duas fases: primeiramente, haveria uma implementação das atribuições relacionadas aos processos de gerenciamento de integração, escopo, tempo, custo, qualidade, recursos humanos, risco, aquisição e comunicação de um Escritório de Projetos de nível “Planejado” com “atributos essenciais” para seu bom desempenho e, posteriormente, haveria uma evolução com a inclusão de “atributos considerados desejáveis” para seu ótimo desempenho.

A análise comparativa do trabalho da consultoria realizado em 2002 na Pharmaco com

o Estudo de *Benchmarking* em Gerenciamento de Projetos de 2005, que confirmou o “Nível 1” de maturidade tendendo ao “Nível 2” nas práticas de gerenciamento de projetos e o “Nível 2” para as iniciativas de Escritório de Projetos, assegura que o método utilizado para a avaliação da maturidade na empresa continua atual.

O alcance dos objetivos intermediários e final foi facilitado pelo ambiente interno à Pharmaco, onde existiam talentos profissionais multidisciplinares, havia interação interna, disposição para o trabalho, abertura para mudanças, visão macro da empresa e direcionamento técnico e gerencial.

Mesmo com o alcance destes objetivos, foram encontradas limitações de âmbito político e técnico no trabalho executado pela consultoria. Com relação ao político, alguns pontos fracos e ameaças destacaram-se, como: a falta de apoio de parte da diretoria, entraves burocráticos, a falta de participação na tomada de decisão e a mudança na direção da empresa, pois impediram a implementação do modelo proposto. Com relação ao técnico, para a avaliação da maturidade em gerenciamento de projetos, a consultoria foi levada a inovar ao utilizar o modelo CMM em uma empresa de produção de medicamentos, portanto adaptações tiveram que ser feitas neste modelo.

Vale ressaltar que o plano de trabalho elaborado e executado pela consultoria seguiu uma série de pequenos passos, de maneira que a empresa tivesse uma visão clara dos processos, procedimentos e ações específicas que seriam implementadas e, conseqüentemente, internalizasse as boas práticas em gerenciamento de projetos na sua cultura organizacional até mesmo antes do início da implementação do modelo de Escritório de Projetos.

Referências bibliográficas

BOUER, Ruy; CARVALHO, Marly Monteiro de. Metodologia singular de gestão de projetos: condição suficiente para a maturidade em gestão de projetos? *Revista Produção*, v. 15, n. 3, p. 347-361, Set./Dez. 2005.

CARNEGIE Mellon University. *Capability Maturity Model Integration (CMMI) – overview for system engineering and software engineering*, 2005. Disponível em: <<http://www.sei.cmu.edu/cmmi/adoption/pdf/cmmi-overview05.pdf>>. Acesso em: 13 agosto, 2006.

CRAWFORD, Kent J. *Project management maturity model: providing a proven path to project management excellence*. New York: Marcel Dekker, 2002.

DINSMORE, Paul Campbell. *Transformando estratégias empresariais em resultados através da gerencia de projetos*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

HALLOWS, Jolyon E. *The project management office toolkit*. New York: AMACOM, 2001.

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

_____. *Gestão de projetos: as melhores práticas*. Porto Alegre: Bookman, 2002.

PMI. *Organizational project management maturity model*. Newton Square, Pennsylvania: Project Management Institute, 2003.

_____. *A guide to the project management body of knowledge*. Project Management Institute, 2004.

PMI – SEÇÃO RJ. *Estudo de benchmarking em gerenciamento de projetos*, 2005.