

O GERENTE FUNCIONAL COMO GESTOR DE PROJETOS: UM ESTUDO DE CASO BASEADO NO PMBOK

Leandro Silva Campos

leandrocamosbr@hotmail.com

Pós-Graduação MBA em Gestão de Projetos da Faculdade Anhanguera-Uniderp

RESUMO

Este trabalho apresenta uma pesquisa sobre as melhores práticas de Gestão de Projetos baseadas no guia PMBOK - *Project Management Body of Knowledge* do PMI. A pesquisa foi ambientada em um estudo de caso de um projeto de implantação de uma Política Corporativa de Compras, realizado em uma das principais empresas de capital nacional dos segmentos de agronegócios, alimentos e biodiesel. Todo o projeto foi realizado por um Gerente Funcional da empresa que, atuando como Gerente do Projeto, o concebeu, viabilizou e implementou ações estruturadas conforme as práticas do PMBOK. A pesquisa explora os pontos positivos e negativos deste duplo papel do gerente funcional no âmbito do estudo de caso, apresentando as conclusões com base nos resultados observados. Também serão apresentadas as metodologias de gestão de projetos contemporâneas e uma análise da aplicação destas metodologias no ambiente corporativo. Os resultados ajudam a compreender os ganhos da aplicação destas metodologias nas empresas e podem influenciar gestores funcionais a buscar o aprimoramento de seus conhecimentos em gestão de projetos, seja para melhorar sua atuação ou para promover melhor engajamento de sua equipe como recursos em projetos.

Palavras-chave: Gestão de Projetos, PMBOK, Políticas Corporativas.

INTRODUÇÃO

No ambiente corporativo contemporâneo, em razão da crescente disputa por mercados comuns em um ambiente globalizado, os processos devem ser oportunamente revisitados e revisados. CHIAVENATO (1992) aponta como diferencial competitivo a importância do foco na busca da eficiência e eficácia na aplicação dos recursos próprios da organização, sem deixar de lado os recursos alheios que estão à sua disposição, pois as empresas não vivem isoladas e não são sistemas fechados. Um facilitador neste processo de otimização de recursos é a formalização de Políticas Corporativas vinculadas ao planejamento estratégico da organização.

Não obstante, o conjunto de atividades necessárias para levar a cabo a implantação de Políticas Corporativas é tarefa árdua ou impossível sem um planejamento adequado destas atividades, amparado em uma metodologia experimentada e validada. Este tipo de evento

corporativo, que aporta mudanças significativas, pode ser objeto de projetos dedicados, visto que projetos existem para apoiar as estratégias organizacionais (PMI, 2013).

Entretanto, nem sempre as empresas contam com gestores de projetos dedicados, estruturas de PMO¹ ou orçamento para contratação de consultorias para realizar seus projetos de forma estruturada. Tal circunstância pode levar, invariavelmente, a: a) Não realização dos projetos importantes; b) Soluções amadoras na condução da implantação de políticas, levando a resultados aquém do esperado; c) Fracasso nas iniciativas, ocasionando frustração dos *stakeholders* e *sponsors*, dificultando o enraizamento da cultura de gestão de projetos como suporte para a realização das metas organizacionais.

Este trabalho tem como objeto de estudo a atuação de um gerente funcional como gestor de um projeto na empresa em que atua, concebendo, viabilizando e implementando uma Política Corporativa de Compras, em um projeto estruturado conforme as práticas do PMBOK - *Project Management Body of Knowledge* do PMI².

Esta pesquisa se justifica ao explorar a utilização de uma metodologia de Gestão de Projetos, sob a ótica de um gerente funcional, abordando as facilidades e dificuldades inerentes ao fato de um projeto deste porte e alcance ser gerenciado por um executivo da companhia.

O objetivo geral deste trabalho é apresentar um estudo sobre as melhores práticas de gestão de projetos baseadas no guia PMBOK (PMI, 2013), ambientado em um estudo de caso de projeto de implantação de uma política de compras corporativa, realizado em uma das principais empresas de capital nacional do segmento de agronegócios, por um de seus executivos no nível de gerência funcional. Os objetivos específicos desta pesquisa são:

a) Apresentar algumas das metodologias de gestão de projetos, aprofundando nas práticas descritas no Guia PMBOK.

b) Tratar a aplicação da gestão de projetos no ambiente corporativo e a atuação de um gerente funcional como gerente de projetos.

c) Explorar os pontos positivos e negativos desta atuação, no âmbito de um estudo de caso real, apresentando as conclusões com base nos resultados observados.

A pesquisa será realizada por meio de pesquisa bibliográfica em livros, teses, monografias, periódicos científicos, meios eletrônicos e demais fontes acessíveis e verificáveis, além de coleta e compilação das informações obtidas no estudo de caso.

¹ PMO – Escritório de Gerenciamento de Projetos. Estrutura organizacional que padroniza os processos relacionados a projetos, apoiando seu portfólio de projetos e seus respectivos gerentes de projetos (PMI, 2013).

² PMI – Instituto de Gerenciamento de Projetos. Uma das maiores associações para profissionais de gerenciamento de projetos, com membros em grande parte dos países do mundo (brasil.pmi.org).

1 METODOLOGIAS DE GESTÃO DE PROJETOS

A busca por um padrão de gerenciamento de projetos formalizado e sistematizado em métodos, processos e melhores práticas é uma necessidade crescente dos profissionais de diversos segmentos. Para atender a esta demanda crescente, entidades organizadas tem oferecido publicações importantes, como é o caso do PMI, com o Guia PMBOK e da ISO³, com as normas ISO 10006:2003 e ISO 21500:2012.

A norma ISO 10006:2003 - *Quality Management: Guidelines to Quality in Project Management*, específica para gerenciamento de projetos não se apresenta como um guia (como é o caso do PMBOK), mas como orientação sobre a qualidade do projeto.

A norma ISO 21500:2012 – Guia para o Gerenciamento de Projetos, representa a modernização da norma ISO 10006:2003, e propõe dar suporte na transferência de conhecimentos entre projetos e organizações, resultando na melhoria das entregas dos projetos. Esta norma foi publicada no Brasil como ABNT⁴ NBR ISO 21500:2012 – Orientações para o Gerenciamento de Projetos (FONSECA, 2013).

Já o PMBOK – Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (PMI, 2013), sobre o qual se aprofundará o estudo neste trabalho, apresenta uma visão ampla das melhores práticas no gerenciamento de projetos, sendo o padrão mais usado mundialmente, segundo o PMI (op. Cit.), responsável pelo guia.

1.1 GESTÃO DE PROJETOS COM O GUIA PMBOK

O Guia PMBOK em sua quinta edição descreve um conjunto de 47 processos em 10 áreas de conhecimento, organizados em 5 grupos de processos, os quais fornecem um padrão para o gerenciamento de um projeto. Este padrão descreve a natureza dos processos, sua integração, suas interações e seus objetivos.

Um processo no PMBOK (PMI, 2013) é um conjunto de ações e atividades inter-relacionadas que são executadas para alcançar um objetivo. Cada processo é caracterizado por suas entradas, as ferramentas e as técnicas que podem ser aplicadas, e as saídas resultantes

³ ISO - Organização Internacional de Normalização: com associados em 160 países, tem como objetivo criar normas que facilitem o comércio e promovam boas práticas de gestão e o avanço tecnológico, além de disseminar conhecimentos (www.iso.org).

⁴ ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas: órgão responsável pela normalização técnica no Brasil (www.abnt.org.br).

(PMI, 2013). Os cinco grupos de processos do PMBOK (PMI, 2013) são apresentados na figura 1 com seus respectivos objetivos.

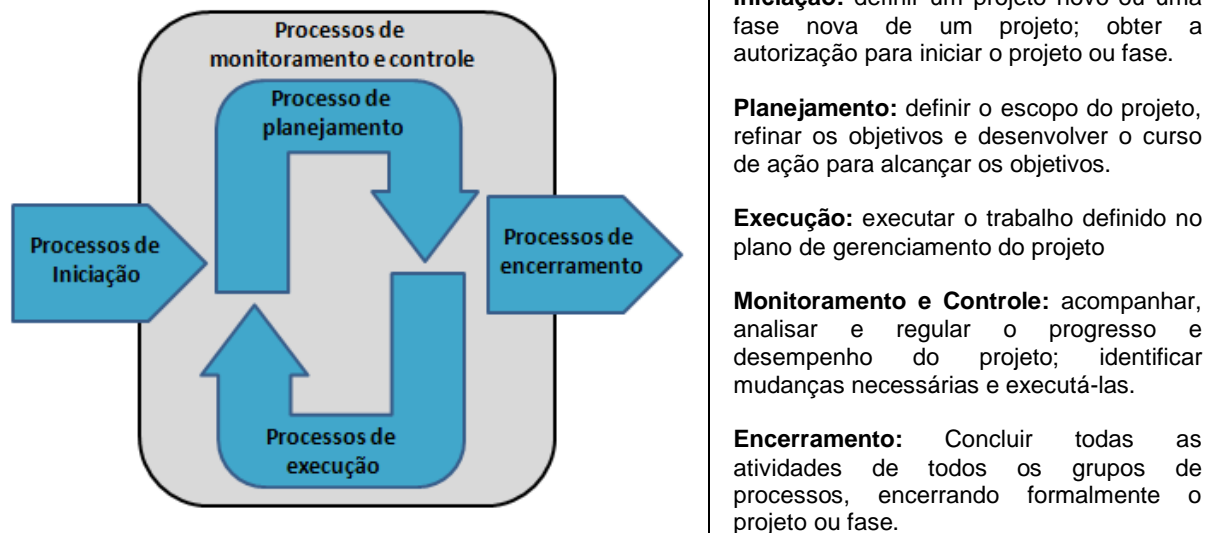


Figura 1 – Grupos de processos do PMBOK e seus objetivos. Adaptado de PMBOK (PMI, 2013).

Uma área de conhecimento, segundo a publicação “representa um conjunto completo de conceitos, termos e atividades que compõem um campo profissional, campo de gerenciamento de projetos, ou uma área de especialização”. Nem sempre todas as áreas previstas no guia são aplicadas em um projeto e, nada impede que outras áreas de conhecimento também sejam usadas de modo apropriado em projetos.

Na terceira edição do Guia PMBOK, falava-se da restrição tripla: Escopo, Tempo e Custo, dimensões que deveriam ser balanceadas pelo gerente do projeto e sua equipe, sendo que alterações em uma das três dimensões causariam impactos nas demais (TRENTIM, 2012). No entanto, a integração entre as áreas de conhecimento correspondentes a estas dimensões foi ampliada nas edições posteriores do Guia PMBOK. A figura 2 apresenta as dez áreas de conhecimento da quinta edição do PMBOK, em uma interpretação de seus relacionamentos, adaptado de D’ÁVILA (2013). Nesta interpretação, a tríplice restrição Escopo, Tempo e Custos, passa a agregar Qualidade como os principais determinantes para o objetivo de um projeto. Recursos Humanos e Aquisições são apresentados como insumos para produzir o trabalho do projeto, enquanto Comunicações, Riscos e Partes Interessadas devem ser continuamente abordadas para manter as expectativas e as incertezas sob controle e o projeto no rumo certo, enquanto Integração abrange a orquestração de todos estes aspectos.

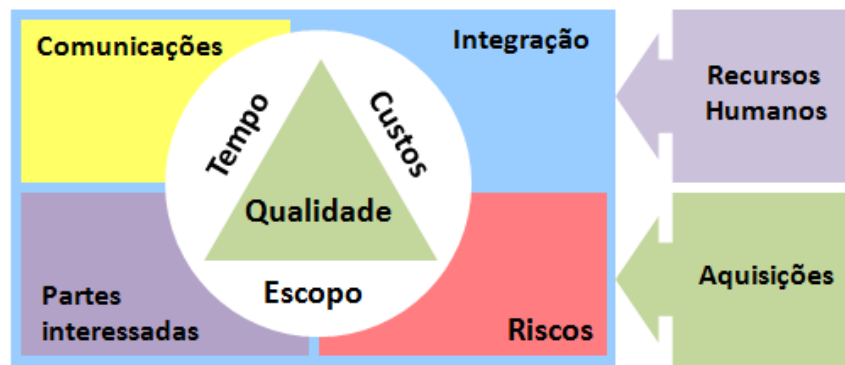


Figura 2 – As dez áreas de conhecimento do PMBOK e seus relacionamentos. Adaptado de D´ÁVILA (2013).

O PMBOK (PMI, 2013, pag. 61) demonstra uma matriz na qual é possível identificar cada processo em sua respectiva área de conhecimento e no grupo de processos ao qual pertence. A tabela 1 apresenta uma adaptação desta matriz, em uma visão quantitativa do número de processos em cada área e grupo.

		GRUPOS DE PROCESSOS				
		Iniciação	Planejamento	Execução	Monitoramento e Controle	Encerramento
Áreas de conhecimento	1.Integração	1	1	1	2	1
	2.Escopo		4		2	
	3.Tempo		6		1	
	4.Custo		3		1	
	5.Qualidade		1	1	1	
	6.Recursos Humanos		1	3		
	7. Comunicação		1	1	1	
	8.Riscos		5		1	
	9.Aquisições		1	1	1	1
	10.Partes interessadas	1	1	1	1	

Tabela 1 – Número de processos em cada área de conhecimento e grupo de processos. Adaptado de PMI (2013) e D´ÁVILA (2013).

D´ÁVILA (2013) destaca alguns pontos de nesta matriz de processos, parte dos quais elencados abaixo, acrescentando-se novas observações:

- Todas as áreas de conhecimento são abordadas nos processos de Planejamento, sendo que o maior número se concentra na gestão do Escopo, na gestão do Tempo e na gestão de Riscos, dada a importância estratégica de tais processos.
- O grupo Monitoramento e Controle está presente em todas as áreas, exceto na gestão de Recursos Humanos, diferente da execução, que prevê o maior número de processos justamente nos recursos humanos.
- A Integração permeia os grupos de processos desde a Iniciação até o Encerramento, cumprindo papel importante no projeto.

Outra conclusão interessante apontada por D'AVILA (op. Cit.) ao analisar a matriz, é que os cruzamentos das descrições dos Grupos de Processos com as descrições das Áreas de Conhecimento induzem ao entendimento do objetivo dos processos naquele cruzamento, por exemplo: Iniciar a Integração, Planejar o Escopo, Executar a Comunicação, Monitorar os Custos, Controlar a Qualidade, Encerrar as Aquisições. Isso mostra que os conceitos e melhores práticas que o PMBOK reúne, organiza e formaliza estão naturalmente presentes na essência do gerenciamento de qualquer bom projeto.

Os processos em cada grupo recebem entradas e produzem saídas, sendo estas, em geral, entradas para outros processos. Esta interação ocorre durante todas as fases do projeto, em maior ou menor nível no decorrer do tempo. O PMBOK (PMI, 2013) apresenta estes níveis de interação na forma como apresentado na figura 3.

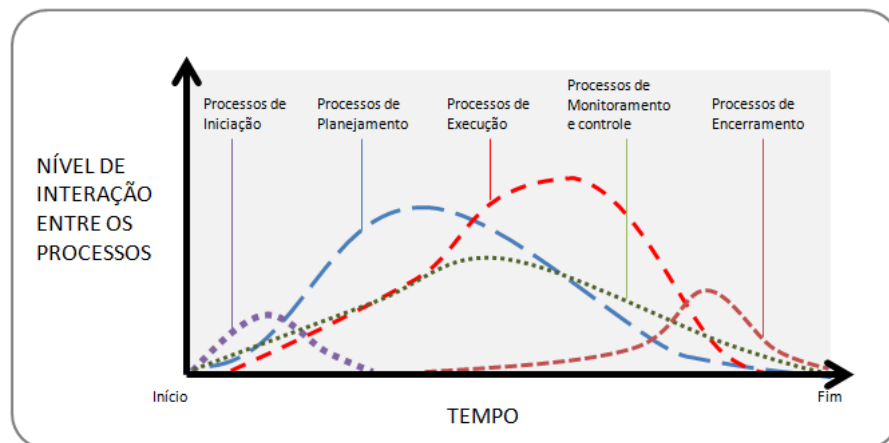


Figura 3 – Nível de interação entre os processos ao longo do tempo. Adaptado de PMI (2013).

Nota-se pela figura 3 que os processos de Planejamento e de Execução são os de maior interação ao longo do projeto. Os processos de Monitoramento e Controle estão presentes durante todo o tempo de execução. As interações dos processos de Iniciação concentram-se naturalmente no início do projeto, enquanto as interações Encerramento, apesar de serem requerida nas etapas finais, aparecem bem mais cedo na linha de tempo. VARGAS (2009) lembra que esta interação ilustrada no PMBOK não é conclusiva ou estática, sendo dinâmica conforme a natureza de cada projeto.

2 GESTÃO DE PROJETOS E O AMBIENTE CORPORATIVO

Embora seja difícil saber com certeza se uma empresa escolheu a melhor estratégia, é possível reduzir a probabilidade de se cometer erros nesta escolha, realizando a seleção de

forma cuidadosa e sistemática, levando em conta o conjunto de recursos e capacidades únicos de cada empresa (MICHELMAN, 2007).

A ligação entre Projetos e Planejamento Estratégico é abordada com ênfase no PMBOK (PMI, 2013), em referências como “Os projetos são frequentemente utilizados como um meio de direta ou indiretamente alcançar os objetivos do plano estratégico de uma organização”, e ainda ao considerar que, devido à natureza temporária dos projetos “as organizações mudam suas operações, produtos ou sistemas através da criação de iniciativas estratégicas de negócios desenvolvidas e implementadas através de projetos”, inclusive no que tange a implantação de Políticas Corporativas, como é o caso do tema deste trabalho.

Não obstante, tão importante quanto incluir a gestão de projetos como ferramenta de alavancagem competitiva, é estabelecer uma estratégia de priorização dos projetos no portfólio, como lembra MICHELMAN (2007). Ao estabelecer as prioridades, os gestores devem observar como cada projeto se alinha com a estratégia corporativa e como poderão movimentar a empresa de maneira eficaz em direção aos seus objetivos (op. Cit.).

3 GERENTE FUNCIONAL COMO GERENTE DE PROJETOS

O PMBOK (PMI, 2013) apresenta a seguinte definição para Gerente Funcional: “Alguém com autoridade de gerenciamento sobre uma unidade organizacional dentro de uma organização funcional”, enquanto define o Gerente de Projetos como “a pessoa alocada pela organização executora para liderar a equipe responsável por alcançar os objetivos do projeto” tendo, portanto, papéis diferentes. Ainda segundo o PMBOK, dependendo da estrutura organizacional, um gerente de projetos pode se reportar a um gerente funcional.

Contudo, apesar de haver funções distintas, existem habilidades e competências comuns, que podem ajudar gerentes de projetos e gerentes funcionais a assumir o duplo papel de gerente de projeto/gerente funcional (MARCHETTO, 2010).

Quando as atividades de gestão de projetos podem ser delegadas a um PMO ou consultoria especializada, as quais contam com gerentes de projetos dedicados, é possível que os produtos desejados possam se apresentar de modo mais rápido. Por outro lado, quando o escopo do projeto diz respeito a Políticas Corporativas, será necessário um esforço maior no sentido de obter o conhecimento dos processos e detalhes da operação, os quais já estão sob o domínio da camada executiva no nível de gerência funcional da empresa e de seus respectivos quadros operacionais. O próprio PMBOK (2013) expõe que o gerente funcional compõe as

partes interessadas e pode fornecer consultoria sobre determinado assunto ou serviço ao projeto.

Ao aliarmos o conhecimento corporativo - intrínseco à função de gerência funcional - com as melhores práticas de gestão de projetos, eleva-se fortemente a probabilidade de sucesso na condução do processo de implantação de suas Políticas Corporativas, pois, como afirma TORRES (2014), encontramos elementos importantes na gestão de projetos para as empresas garantirem que os prazos e qualidade estabelecida sejam cumpridos e levem a empresa a obter os resultados esperados.

O conjunto de melhores práticas em Gerenciamento de Projetos, descritas no PMBOK, mostra-se completamente aderente às necessidades do gestor ou executivo interessado em conduzir a implantação de Políticas Corporativas. Oportuno, portanto, neste contexto, fomentar a agregação das competências de gestão de projetos à camada executiva das organizações. Segundo FONSECA (2013), “a competência é a integração e a coordenação de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que na sua manifestação produzem uma atuação diferenciada”. O gerente funcional, ao desenvolver o conhecimento em gestão de projetos, agrega uma competência importantíssima que aumenta a probabilidade de realizar entregas com maior previsibilidade e níveis de qualidade frequentemente superiores.

4 ESTUDO DE CASO: O PROJETO ONDA AZUL

O objeto de estudo deste trabalho é ambientado em um caso real e bem sucedido de um projeto de implantação de uma política de compras corporativa, realizado em uma grande empresa de agronegócios, alimentos e biodiesel no Brasil, com faturamento de R\$ 3,3 bilhões no ano de 2014. O projeto foi concebido, planejado e teve sua gestão executada por um dos executivos da empresa, no nível de gerência funcional do setor de suprimentos. O projeto foi batizado de Onda Azul, nome pelo qual será referenciado neste artigo.

O projeto nasceu a partir da necessidade de adequação dos processos de compras de suprimentos e aquisição de serviços à crescente necessidade de governança corporativa, conformidade legal, segurança de processos e redução de custos operacionais e de aquisição, além da necessidade de melhoria no nível de serviço do setor aos seus clientes internos.

O gerente de suprimentos da empresa, logo após assumir o cargo, percebeu um grande horizonte de oportunidades que, elencadas de forma estruturada, formaram a ideia da implantação do Projeto Onda Azul, cuja entrega principal seria uma nova Política de Compras

Corporativa, objetivando ganhos de custos, eficiência operacional e segurança na governança do setor, responsável naquele ano por um orçamento de R\$ 280 milhões para atendimento da demanda de 10 plantas industriais, 70 armazéns e operação portuária.

As principais inovações trazidas pela Política de Compras, no que diz respeito à aquisição de materiais, foram apresentadas como “Os Quatro Pilares da Política”, a saber: 1) Gestor de Demanda; 2) Calendário de Compras; 3) Contratos de fornecimento; 4) Entregas otimizadas. Tais pilares foram representados conforme demonstra a figura 4.

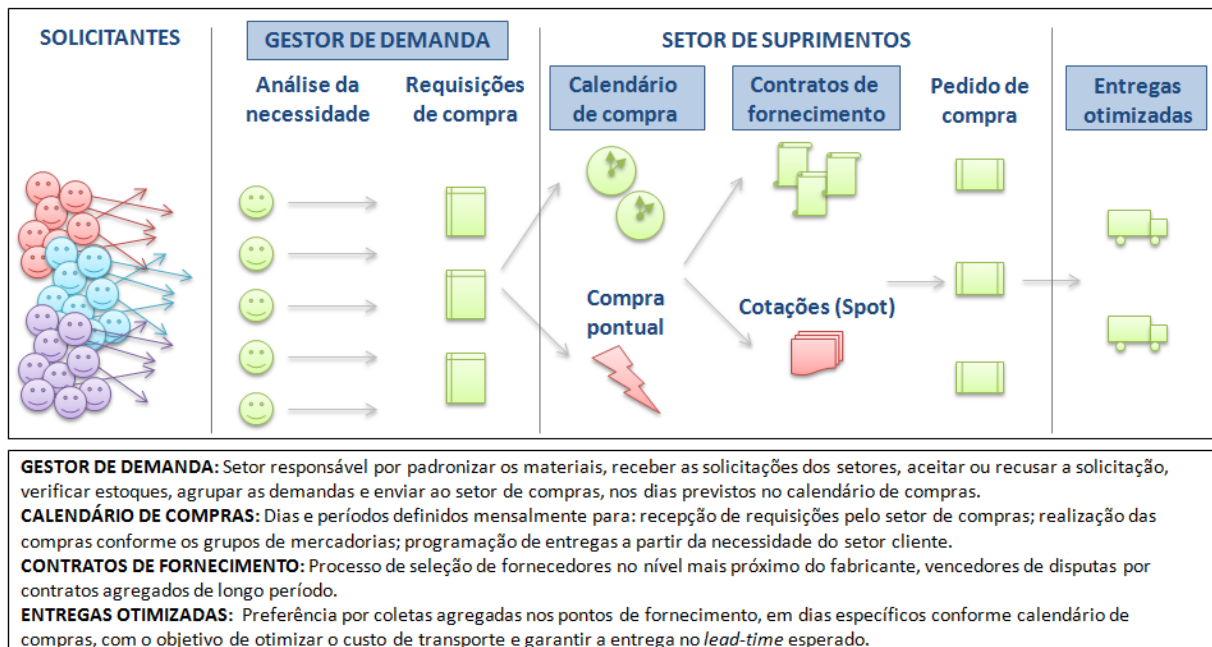


Figura 4 – Os quatro pilares da Política de Compras de materiais no Projeto Onda Azul. Fonte: o autor.

4.1 ANÁLISE DE RESULTADOS DO ESTUDO DE CASO

Nos tópicos de análise a seguir, durante as comparações e apresentação de resultados observados no estudo de caso, o termo “Gerente Funcional” designa o gerente executivo na empresa, em um duplo papel: responsável pela gestão do projeto, compartilhando seu tempo com suas funções administrativas. O termo “Gerente de Projetos Dedicado” referencia a figura de um gerente de projetos conforme descrito no PMBOK (PMI, 2013), o qual não realiza outras funções além daquelas relacionadas a gestão do projeto.

Para a apresentação dos resultados observados no estudo de caso, serão enfatizadas as seguintes áreas de conhecimento do PMBOK quinta edição: Escopo, Tempo e Recursos Humanos. Para as demais áreas (Integração, Riscos, Aquisições, Custos, Qualidade, Riscos e Aquisições) serão apresentadas breves considerações. A decisão por enfatizar as três áreas se deu em razão da objetividade requerida e das limitações inerentes ao trabalho. Como critério

para a seleção das três áreas, foram selecionadas aquelas cujos processos, atividades e saídas apresentaram-se mais impactantes no âmbito do estudo de caso, na visão do autor.

4.1.1 O Gerenciamento do Escopo: Aspectos observados

O Gerenciamento do Escopo do projeto inclui os processos necessários para assegurar que o projeto inclui todo o trabalho necessário, e apenas o necessário, para terminar o projeto com sucesso, com a menor quantidade de trabalho possível, sem abandonar nenhuma premissa estabelecida no objetivo do projeto (PMI, 2013; VARGAS, 2009). Possui 6 processos distribuídos nos grupos de Planejamento e de Controle do projeto, visando principalmente: a) coletar os requisitos e definir o escopo do projeto; b) criar a EAP - Estrutura Analítica do Projeto, um importante documento que fornece uma visão estruturada das entregas; c) validar o escopo e controlá-lo ao longo do projeto. A tabela 2 apresenta os resultados observados em relação ao gerenciamento do escopo no projeto Onda Azul:

GERENCIAMENTO DO ESCOPO		
GESTOR DO PROJETO	ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
GERENTE FUNCIONAL	Facilidade na coleta de requisitos e na definição do escopo, pois conhece detalhes da empresa e seus processos, o que amplia a chance de sucesso no planejamento, validação e controle do escopo.	Risco de se desviar e alterar o escopo constantemente devido a: a) Atendimento de outras necessidades empresariais encontradas no decorrer do projeto; b) Pressão de gestores hierarquicamente superiores.
GERENTE DE PROJETOS DEDICADO	Tende a ser objetivo e focado nas entregas do projeto, por ser menos sujeito a pressões hierárquicas ou atendimento a outras demandas correlacionadas aos objetivos do projeto.	Terá que aplicar maior atenção nas coletas de requisitos e ser rigoroso da validação do escopo e no seu controle.

Tabela 2 – Aspectos observados quanto ao Gerenciamento do Escopo. Fonte: o autor.

Evidenciou-se durante a condução do Projeto Onda Azul, a importância de não prescindir de uma linha de base do escopo, uma das saídas do processo 5.4.4-Criar a EAP (PMI, 2013), como forma de orientar o gerente funcional na verificação de eventuais desvios no decorrer do projeto, dados os riscos apontados nos aspectos negativos na tabela 2.

4.1.2 O Gerenciamento do Tempo: Aspectos observados

O Gerenciamento do Tempo do projeto inclui os processos para gerenciar o término pontual do projeto (PMI, 2013), concentrando a maioria do esforço no Planejamento do Projeto, grupo de processos em que estão 6 dos 7 processos desta área de conhecimento. Resumidamente, estes processos visam: a) Ações de planejamento do gerenciamento do Cronograma, um dos documentos mais importantes do plano de projeto, instrumento de

trabalho diário do gestor; b) Definir e sequenciar as atividades; c) Estimar os recursos e a duração destas atividades; d) Desenvolver e controlar o cronograma. Os resultados observados no estudo de caso quanto ao gerenciamento de tempo são descritos na tabela 3:

GERENCIAMENTO DO TEMPO		
GESTOR DO PROJETO	ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
GERENTE FUNCIONAL	Devido ao seu trânsito nos ambientes da empresa e de seu conhecimento de aspectos dos setores de lotação dos recursos humanos do projeto, o gestor funcional pode concluir que há espaço para ganho de tempo no projeto, mitigando ociosidade dos recursos alocados.	Está sempre sujeito a ser demandado em temas não planejados e urgentes, inerentes a sua função na empresa, para os quais tenha que intervir e atuar, podendo esta ausência impactar na execução do projeto.
GERENTE DE PROJETOS DEDICADO	Em projetos críticos, com alto impacto financeiro ou tributário, em que a precisão na data de entrega seja imprescindível para o sucesso do projeto, a atuação focada de um gerente de projetos aumenta a chance de eficácia.	A alocação de tempo nos recursos humanos pode ser superestimada, levando a um cronograma mais extenso do que poderia ser.

Tabela 3 – Aspectos observados quanto ao Gerenciamento do Tempo. Fonte: o autor.

Também como resultado da análise do estudo de caso, considera-se esta dimensão como um dos pontos de maior peso ao decidir pela delegação do projeto a um gerente funcional, o qual, conforme demonstrado acima, está sujeito a variações de disponibilidade para atuação no projeto. Deste modo, quanto mais houver eficiência na delegação e distribuição correta das tarefas aos recursos do projeto, menor será a dependência de sua presença diária no projeto, mitigando o risco de atrasos.

4.1.3 O Gerenciamento dos Recursos Humanos: Aspectos observados

Segundo o PMI (2013), um plano de recursos humanos deve levar em conta os processos que organizam, gerenciam e guiam a equipe do projeto, a qual consiste de pessoas com papéis e responsabilidades designadas. Para tal, os processos de Gerenciamento dos Recursos Humanos incluem atividades destinadas a: a) Planejar o gerenciamento dos recursos humanos, em seus papéis e responsabilidades; b) Mobilizar a equipe do projeto, obtendo a equipe necessária para as atividades do projeto; c) Desenvolver a equipe do projeto, melhorando suas competências e suas interações d) Gerenciar a equipe do projeto, acompanhando o desempenho, fornecer *feedback* e resolvendo problemas. Os resultados observados quanto ao gerenciamento dos recursos humanos são apresentados na tabela 4.

No contexto do estudo de caso, observou-se uma diferença importante quanto ao comportamento das pessoas participantes do projeto, tanto no nível operacional como nos níveis hierárquicos superiores ao gerente funcional, as quais podem tanto colaborar mais ou

colaborar menos com sua gestão, a depender dos fatores comuns aos relacionamentos cotidianos em uma empresa. Comparando-se o desenvolvimento específico do Projeto Onda Azul a outros realizados na mesma empresa, observou-se que a presença de um Gerente de Projetos externo, estranho ao ambiente e focado nas entregas, tende a manter as pessoas mais alertas quanto às entregas necessárias.

GERENCIAMENTO DOS RECURSOS HUMANOS		
GESTOR DO PROJETO	ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
GERENTE FUNCIONAL	<ul style="list-style-type: none"> - Um gerente funcional com bom relacionamento interno, pode influenciar positivamente os demais gestores na liberação dos melhores recursos humanos e materiais disponíveis para a execução do projeto. - Pode indicar as pessoas mais qualificadas e que reunam o melhor conjunto de habilidades para cada posição do projeto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tende a ser mais complacente com os gestores das demais áreas, liberando recursos do projeto para atender a demandas externas ao projeto. - A relação de amizade ou de hierarquia com outros gestores da empresa pode levar o gerente funcional a ser muito flexível em decisões quanto aos recursos humanos. - Pode haver resistência na realização de atividades por pessoas pares na mesma linha hierárquica ou em níveis superiores a sua gerência.
GERENTE DE PROJETOS DEDICADO	<p>Por não possuir vínculos de amizade ou de hierarquia com gestores nas diversas camadas hierárquicas, um gerente de projetos externo tende a focar no tempo, escopo, custo e qualidade da entrega, exigindo o cumprimento dos prazos pelos recursos alocados ou de sua substituição.</p>	<p>O gerente de projetos externo precisará enviar mais esforços no sentido de garantir que as indicações de pessoal para o projeto são adequadas, uma vez que não os conhece. Deve ter capacidade de sensibilizar as partes interessadas para que sejam indicados os melhores recursos disponíveis na empresa.</p>

Tabela 4 – Aspectos observados no Gerenciamento dos Recursos Humanos. Fonte: o autor.

Nos dois cenários, tanto o gerente funcional quanto o gerente de projetos externo não devem prescindir de uma matriz RACI⁵ bem estruturada, divulgada e aprovada, para garantir que cada membro do time do projeto saiba exatamente seu papel, e possa ser cobrado nestes limites. A Matriz RACI é uma das ferramentas descritas no PMBOK (PMI, 2013) no processo de Planejamento dos Recursos Humanos.

4.1.4 Considerações sobre áreas de conhecimento não abordadas

A seguir, são apresentadas considerações resumidas sobre as demais áreas de conhecimento não abordadas no detalhamento anterior, a partir das observações realizadas na execução do Projeto Onda Azul.

O Gerenciamento de Riscos: Apesar de não ter sido objeto de análise neste trabalho, a execução do Gerenciamento de Riscos no Projeto Onda Azul levou em conta

⁵ RACI - Acrônimo de Responsible (Responsável), Accountable (Autoridade), Consult (Consultado) e Inform (Informado) (PMI, 2013).

vários dos fatores apresentados nas tabelas de análise de aspectos positivos e negativos apresentadas nos tópicos anteriores, sobretudo aqueles considerados como negativos ao Gerente Funcional e positivos ao Gerente de Projetos Dedicado.

O Gerenciamento de Custos: Os processos desta área de conhecimento foram entendidos como de baixa relevância no contexto do Projeto Onda Azul, uma vez que não houve contratação de recursos externos, aquisições, locações ou quaisquer outros custos além daqueles inerentes a alocação dos empregados da empresa, definidos como recursos no Gerenciamento de Recursos Humanos.

O Gerenciamento de Aquisições: Um aspecto importante tratado no projeto foi a decisão de fazer ou comprar, especificamente nas customizações necessárias para a ativação de recursos do sistema ERP⁶ da empresa para atendimento de requisitos levantados no Gerenciamento do Escopo. Durante o Planejamento dos Recursos Humanos, verificou-se que a equipe de TI interna estava habilitada para realizar as devidas parametrizações e não houve necessidade de contratação de consultoria externa.

O Gerenciamento das Partes Interessadas: As atividades relacionadas a esta área no Projeto Onda Azul foram facilitadas devido ao trânsito do Gerente Funcional gestor do projeto entre os demais gestores da empresa, tanto nos níveis hierárquicos pares, superiores ou inferiores. Por conhecer muitos destes gestores, idiossincrasias e interesses, além de acesso a números e informações importantes dos respectivos setores, a atuação de gerentes funcionais no papel de gestor de um projeto tende a ser bastante efetiva nos processos de identificação, gestão e controle das partes interessadas.

O Gerenciamento da Integração do Projeto: Desta área de conhecimento, os processos realizados no Projeto Onda Azul foram aqueles relacionados ao Termo de abertura, autorizando formalmente a existência do projeto, concretizado inclusive em Ata da Diretoria da empresa; Monitoramento do projeto, encerramento de fases e encerramento do projeto. Não houve ênfase no controle integrado de mudanças.

O Gerenciamento da Qualidade do Projeto: O projeto Onda Azul apresenta uma estrutura escalonada, baseada no que foi chamado de Pilares do Projeto, conforme apresentado no tópico de abertura do estudo de caso. À medida que foram entregues e encerradas as fases (ou pacotes de trabalho), estas se tornaram processos e, portanto, incorporadas à rotina de indicadores de desempenho na governança do setor de suprimentos,

⁶ ERP – Enterprise Resource Planning. Sistema de informação integrado, destinado ao controle de operações empresariais, tais como contabilidade, financeiro, compras, vendas, distribuição, produção, dentre outros (CAMPOS, 2005).

com o objetivo de mensurar a qualidade e efetividade das ações implantadas. Deste modo, prescindiu-se neste projeto dos Processos de Gerenciamento de Qualidade.

O Gerenciamento das Comunicações do Projeto: Uma política corporativa, invariavelmente, afeta vários setores da empresa. Um projeto que visa à implantação de uma política deve prever mecanismos de comunicação eficientes, com o objetivo de obter o engajamento e o apoio do maior número de colaboradores possível. O Projeto Onda Azul, devido a sua característica de contar apenas com recursos internos e de um gestor com conhecimento importante da organização, teve sua comunicação bastante facilitada, não havendo necessidade de aplicação rigorosa dos processos do Gerenciamento de Comunicações.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como destaca o PMBOK (PMI, 2013), embora de natureza temporária, os projetos podem ajudar a alcançar as metas organizacionais quando estão alinhados com a estratégia da organização. Ainda que se saiba que projetos são criados para resolver um problema ou aproveitar uma oportunidade, TRENTIM (2012) lembra que nenhum problema possui solução única e, portanto, durante a iniciação e o planejamento do projeto, devem ser analisadas as múltiplas formas de atingir o objetivo, escolhendo a melhor opção segundo os critérios de sucesso na solução do problema (ou da oportunidade).

O gerente funcional quando gestor de projetos deve ter em mente que após o projeto, ele também usufruirá dos benefícios e frutos de um projeto bem sucedido e, em contrapartida, terá seu trabalho executivo ou operacional impactado negativamente por resultados eventualmente aquém do esperado ou por decisões equivocadas. Desta maneira, a decisão de um gerente funcional em aceitar a liderança de um projeto interno deve ser cautelosa. Entretanto, o conhecimento de técnicas de gerenciamento de projetos representa um grande diferencial profissional, por ser aplicável a praticamente todas as áreas do conhecimento humano.

O artigo apresenta alguns limites, dos quais se destaca que, por se tratar de uma pesquisa ambientada em um estudo de caso, os resultados obtidos não devem ser generalizados. A percepção das pessoas a respeito dos aspectos positivos e negativos em estudos de caso da natureza do que foi tratado neste trabalho, é influenciada muitas vezes por fatores subjetivos e empíricos, não sendo, portanto, seus resultados puramente científicos.

Espera-se que o resultado desta pesquisa influencie gestores funcionais a aprimorar seus conhecimentos em gestão de projetos, seja para promover maior engajamento próprio ou de sua equipe quando alocados como recursos em projetos, ou mesmo para desenvolver sua própria atuação como Gerente de Projetos, aplicando as melhores práticas do PMBOK em menor ou maior amplitude.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CAMPOS, Leandro. A Interdisciplinaridade dos Sistemas ERP; Universidade Luterana do Brasil, 2005. Disponível em <www.leandrocampos.com.br/academico.php>. Acesso em 28 de março de 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando Pessoas: O passo decisivo para a administração participativa. São Paulo: Makron Books, 1992. 236 p.

D´ÁVILA, Márcio. PMBOK e Gerenciamento de Projetos, 2013. Disponível em <<http://www.mhavila.com.br/topicos/gestao/pmbok.html>>. Acesso em 26 mar. 2015.

FONSECA, Daniela Rita; GUIMARÃES, Sebastião. Em busca da eficiência e da eficácia na implementação de projetos: Norma ABNT NBR ISO 21500:2012. São Paulo: Editora Nelpa, 2013. 110 p.

ISO 10006:2003 - Quality management systems -- Guidelines for quality management in projects. ISO - International Organization for Standardization, 2003.

MARCHETTO, Jarno. O duplo papel do Gerente de Projeto/Gerente Funcional. PMI Virtual Library, 2010. Disponível em: <<https://brasil.pmi.org/brazil/KnowledgeCenter/Articles>>. Acesso em: 15 mar. 2015."

MICHELMAN, Paul; et alii. Assumindo o controle do seu tempo. Harvard Business School Press. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

PMI. Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK®). 5ª edição. São Paulo: Saraiva, 2013.

TORRES, Renato Cristiano. Gerenciamento de Projetos e Gerenciamento Estratégico de Projetos - PMO, Maturidade e Portfólio. Valinhos: Anhanguera Educacional, 2014. p. 1-106. Disponível em: <<http://anhanguera.com>>. Acesso em: 09 abr. 2014.

TRENTIM, Mário Henrique. Manual do MS-Project 2010 e Melhores Práticas do PMI®. São Paulo: Atlas, 2012.

VARGAS, Ricardo Viana. Manual prático do plano de projeto: utilizando o PMBOK® Guide 4ª edição. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.