

CARLA VITOR PAIM

PLANO PARA ESTRUTURAÇÃO DE ESCRITÓRIO DE GESTÃO POR PROCESSOS EM IPES

Dissertação apresentada à
Universidade Federal de Viçosa,
como parte das exigências do
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia Civil para obtenção do
título de *Magister Scientiae*.

VIÇOSA
MINAS GERAIS – BRASIL
2014

**Ficha catalográfica preparada pela Biblioteca Central da Universidade
Federal de Viçosa - Câmpus Viçosa**

T

P143p
2014 Paim, Carla Vitor, 1988-
Plano para estruturação de escritório de gestão por
processos em IPES / Carla Vitor Paim. – Viçosa, MG, 2014.
xvi, 232f. : il. (algumas color.) ; 29 cm.

Inclui apêndices.

Orientador: Antônio Cleber Gonçalves Tibiriçá.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Viçosa.

Referências bibliográficas: f.107-112.

1. Gestão por Processos. 2. Gestão de Projetos.
3. Arquitetura. 4. Engenharia. 5. Construção. 6. Instituições
Públicas de Ensino Superior. I. Universidade Federal de Viçosa.
Departamento de Engenharia Civil. Programa de Pós-graduação
em Engenharia Civil. II. Título.

CDD 22. ed. 658.404

AtodasInstituições
Públicas de Ensino
Superior que vislumbram
o sucesso em gestão.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por ter me dado a oportunidade de fazer esse trabalho e por ter me rodeado de pessoas que me ajudaram muito nessa jornada. Pessoas como o meu namorado Pedro, aos meus amigos Adrieli, Neali, Betânia, Camila, Lídia, Juliana, Milena, Leandro e Leonardo. Essas pessoas me proporcionaram amizade, amor e carinho.

Ao meu orientador Tibiriçá por ter me dado lições desabedoria.

Ao meu pai, à minha mãe e à minha irmã Carline que sempre me apoiaram e me deram excelentes conselhos.

À CAPES, pelo apoio financeiro.

SUMÁRIO

Lista de figuras.....	x
Lista de quadros.....	xi
Lista de abreviaturas e siglas	xii
Resumo	xiii
Abstract	xv
CAPÍTULO 1: Introdução	1
1.1. Introdução	2
1.2. Objetivos.....	3
1.2.1. Objetivo geral	3
1.2.2. Objetivos específicos	3
1.3. Justificativa	3
1.4. Metodologia.....	4
1.4.1. Caracterização e Tipo de Estudo	4
1.4.2. Aprofundamento dos estudos sobre os temas balizadores da pesquisa.....	4
1.4.3. Proposição do Projeto Alfa.....	5
1.4.4. Exemplificação para funcionamento de um Escritório Y	5
1.5. Estrutura do trabalho	5
CAPÍTULO 2: Revisão de Literatura	7
2. 1. Pensamento sistêmico	8
2.3. Instituições Públicas de Ensino Superior	10
2.4. Gestão por processos	15
2.4.1. Gestão de/por processos versus gestão de projetos	15
2.4.2. Escritório de gestão de processos versus escritório de gestão de projetos	18
2.4.3. Gestão por processos e modelos de maturidade	22
2.4.4. Gestão por processos e a estrutura organizacional.....	27
2.4.6. Gestão por processos nas instituições públicas.....	30
2.4.7. Gestão por processos nos escritórios de AEC	36
CAPÍTULO 3: Proposição – O Projeto Alfa	39
3.1. Descrição geral do Projeto Alfa	40
3.2. Concebendo o Escritório Y.....	44
3.3. Gestão da Integração do Projeto Alfa.....	47
3.3.1. Composição do Termo de Abertura do Projeto	48
3.3.2. Composição do Plano do Projeto	50
3.3.3. Orientação e gerenciamento da execução do projeto	51

3.3.4. Monitoramento e controle do trabalho do projeto	52
3.3.5. Controle integrado das alterações	52
3.3.6. Encerramento do projeto	53
3.4. Gestão do Escopo do Projeto Alfa	53
3.4.1. Coleta dos requisitos.....	54
3.4.2. Definição do Escopo	54
3.4.3. Criação da Estrutura Analítica do Projeto.....	58
3.4.4. Validação do escopo	58
3.4.5. Controle das alterações do escopo	58
3.5. Gestão do Tempo do Projeto Alfa	59
3.5.1. Definição das atividades	59
3.5.2. Sequenciamento das atividades	59
3.5.3. Estimativa dos recursos das atividades	60
3.5.4. Estimativa da duração das atividades	60
3.5.5. Desenvolvimento do cronograma.....	61
3.5.6. Controle do cronograma	61
3.6. Gestão dos Custos do Projeto Alfa	62
3.6.1. Estimativa de custos.....	62
3.6.2. Determinação dos custos.....	63
3.6.3. Controle dos custos.....	64
3.7. Gestão da Qualidade do Projeto Alfa.....	65
3.7.1. Planejamento da gestão da qualidade.....	65
3.7.2. Garantia da qualidade.....	66
3.7.3. Controle da qualidade	67
3.8. Gestão de Pessoas do Projeto Alfa.....	68
3.8.1. Planejamento da gestão das pessoas do Projeto Alfa.....	69
3.8.2. Formação de equipe	70
3.8.3. Desenvolvimento de equipe.....	71
3.8.4. Gestão da equipe de projeto.....	72
3.9. Gestão da Comunicação do Projeto Alfa.....	73
3.9.1. Planejamento da gestão das comunicações.....	74
3.9.2. Gestão das comunicações.....	75
3.9.3. Controle das comunicações	77
3.10. Gestão dos Riscos do Projeto Alfa	77
3.10.1. Identificação de riscos	78
3.10.2. Análise qualitativa dos riscos.....	78
3.10.3. Análise quantitativa de riscos	79

3.10.4. Planejamento das respostas aos riscos	80
3.10.5. Controle dos riscos	80
3.11. Gestão das Aquisições do Projeto Alfa.....	81
3.11.1. Planejamento da gestão das aquisições	82
3.11.2. Condução das aquisições	83
3.11.3. Controle das aquisições.....	83
3.11.4. Encerramento das aquisições.....	84
3.12. Gestão das partes interessadas do Projeto Alfa	84
3.12.1. Identificação das partes interessadas	85
3.12.2. Planejamento da gestão das partes interessadas	87
3.12.3. Gestão do engajamento das partes interessadas	87
3.12.4. Controle do engajamento das partes interessadas	88
CAPÍTULO 4: O Escritório Y.....	89
4.1. Apresentação do <i>Escritório Y</i> em funcionamento	90
4.2. Disseminação da cultura de GPI.....	93
4.3. Planejamento e análise.....	93
4.4. Mapeamento dos processos (<i>as-is</i>)	95
4.5. Melhoramento dos processos (<i>to-be</i>)	97
4.6. Atualização dos procedimentos e manuais	98
4.7. Acompanhamento da implantação de mudanças	99
4.8. Administração dos métodos e ferramentas	100
4.9. Administração dos papéis de GPI	101
CAPÍTULO 5: Síntese Conclusiva	103
5.1. Recomendações para Trabalhos Futuros	105
Bibliografia	107
Glossário	113
Apêndices	122
APÊNDICE A – Exemplo de Aplicação do Projeto Alfa	123
APÊNDICE B – Pauta de reunião de apresentação do Projeto Alfa	130
APÊNDICE C – Ata da primeira reunião do Projeto Alfa	131
APÊNDICE D – Definir o Projeto Alfa	132
APÊNDICE E – Pauta de reunião do Termo de Abertura	133
APÊNDICE F – Termo de Abertura do Projeto Alfa.....	134
APÊNDICE G – Pauta de reunião de definição do escopo preliminar	136
APÊNDICE H – Declaração do escopo preliminar do projeto	137

APÊNDICE I – EAP do Projeto Alfa	138
APÊNDICE J – Dicionário do pacote 1.1.1	141
APÊNDICE K – Dicionário do pacote 1.1.2	142
APÊNDICE L – Dicionário do pacote 1.1.3.....	143
APÊNDICE M – Dicionário do pacote 1.1.4	144
APÊNDICE N – Dicionário do pacote 1.1.5.....	145
APÊNDICE O – Dicionário do pacote 1.1.6	146
APÊNDICE P – Dicionário do pacote 1.2.1.1	147
APÊNDICE Q – Dicionário do pacote 1.2.1.2	148
APÊNDICE R – Dicionário do pacote 1.2.1.3	149
APÊNDICE S – Dicionário do pacote 1.2.1.4.....	150
APÊNDICE T – Dicionário do pacote 1.2.1.5.....	151
APÊNDICE U – Dicionário do pacote 1.2.1.6.....	152
APÊNDICE V – Dicionário do pacote 1.2.1.7.....	153
APÊNDICE W – Dicionário do pacote 1.2.2.1	154
APÊNDICE X – Dicionário do pacote 1.2.2.2	155
APÊNDICE Y – Dicionário do pacote 1.2.3.1	156
APÊNDICE Z – Dicionário do pacote 1.2.3.2.....	157
APÊNDICE AA – Dicionário do pacote 1.2.4.1	158
APÊNDICE AB – Dicionário do pacote 1.2.4.2	159
APÊNDICE AC – Dicionário do pacote 1.2.4.3.....	160
APÊNDICE AD – Dicionário do pacote 1.2.4.4.....	161
APÊNDICE AE – Dicionário do pacote 1.2.5.1.1	162
APÊNDICE AF – Dicionário do pacote 1.2.5.1.2.....	163
APÊNDICE AG – Dicionário do pacote 1.2.5.1.3	164
APÊNDICE AH – Dicionário do pacote 1.2.5.1.4.....	165
APÊNDICE AI – Dicionário do pacote 1.2.5.1.5.....	166
APÊNDICE AJ – Dicionário do pacote 1.2.5.1.6.....	167
APÊNDICE AK – Dicionário do pacote 1.2.5.1.7	168
APÊNDICE AL – Dicionário do pacote 1.2.5.1.8.....	169
APÊNDICE AM – Dicionário do pacote 1.2.5.1.9	170
APÊNDICE AN– Dicionário do pacote 1.2.5.2.1	171
APÊNDICE AO – Dicionário do pacote 1.2.5.2.1	172
APÊNDICE AP – Dicionário do pacote 1.2.5.2.2	173
APÊNDICE AQ – Dicionário do pacote 1.2.5.2.3	174
APÊNDICE AR – Dicionário do pacote 1.2.5.2.4	175

APÊNDICE AS – Dicionário do pacote 1.2.5.2.5.....	176
APÊNDICE AT – Dicionário do pacote 1.2.6.1	177
APÊNDICE AU – Dicionário do pacote 1.2.6.2	178
APÊNDICE AV – Dicionário do pacote 1.2.6.3.....	179
APÊNDICE AW – Dicionário do pacote 1.2.6.4.....	180
APÊNDICE AX – Dicionário do pacote 1.2.6.5	181
APÊNDICE AY – Dicionário do pacote 1.2.6.6	182
APÊNDICE AZ – Dicionário do pacote 1.2.7.1	183
APÊNDICE BA – Dicionário do pacote 1.2.7.2	184
APÊNDICE BB – Dicionário do pacote 1.2.7.3.....	186
APÊNDICE BC – Dicionário do pacote 1.2.7.4	187
APÊNDICE BD – Dicionário do pacote 1.2.7.5	188
APÊNDICE BE – Dicionário do pacote 1.2.8.1.1	189
APÊNDICE BF – Dicionário do pacote 1.2.8.1.2	190
APÊNDICE BG – Dicionário do pacote 1.2.8.1.3.....	192
APÊNDICE BH – Dicionário do pacote 1.2.9.1.....	193
APÊNDICE BI – Dicionário do pacote 1.2.9.2	194
APÊNDICE BJ – Dicionário do pacote 1.2.9.3	195
APÊNDICE BK – Dicionário do pacote 1.2.9.4.....	196
APÊNDICE BL – Dicionário do pacote 1.3.2.1	197
APÊNDICE BM – Dicionário do pacote 1.3.2.2.....	198
APÊNDICE BN – Dicionário do pacote 1.3.2.3	199
APÊNDICE BO – Dicionário do pacote 1.3.2.4	200
APÊNDICE BP – Dicionário do pacote 1.3.3.1	201
APÊNDICE BQ – Dicionário do pacote 1.3.3.2.....	202
APÊNDICE BR – Dicionário do pacote 1.3.3.3.....	203
APÊNDICE BS – Dicionário do pacote 1.3.3.4	204
APÊNDICE BT – Dicionário do pacote 1.3.4.1.....	205
APÊNDICE BU – Dicionário do pacote 1.3.4.2.....	206
APÊNDICE BV – Dicionário do pacote 1.3.4.3.....	207
APÊNDICE BW – Dicionário do pacote 1.3.4.4.....	208
APÊNDICE BX – Dicionário do pacote 1.3.4.5.....	209
APÊNDICE BY – Dicionário do pacote 1.3.4.6	210
APÊNDICE BZ – Dicionário do pacote 1.3.4.7	211
APÊNDICE CA – Dicionário do pacote 1.4.1.1.....	212

APÊNDICE CB – Dicionário do pacote 1.4.2.1	213
APÊNDICE CC – Dicionário do pacote 1.4.2.2	214
APÊNDICE CD – Dicionário do pacote 1.4.2.3	215
APÊNDICE CE – Dicionário do pacote 1.4.3.1	216
APÊNDICE CF – Dicionário do pacote 1.4.3.2	217
APÊNDICE CG – Dicionário do pacote 1.4.3.3	218
APÊNDICE CH – Dicionário do pacote 1.4.3.4.....	219
APÊNDICE CI – Dicionário do pacote 1.4.3.5	220
APÊNDICE CJ – Dicionário do pacote 1.4.3.6	221
APÊNDICE CK – Dicionário do pacote 1.4.3.7	222
APÊNDICE CL – Dicionário do pacote 1.4.3.8.....	223
APÊNDICE CM – Dicionário do pacote 1.4.4.1	224
APÊNDICE CN – Dicionário do pacote 1.4.4.2.....	225
APÊNDICE CO – Dicionário do pacote 1.4.4.3	226
APÊNDICE CP – Dicionário do pacote 1.5.1	227
APÊNDICE CQ – Dicionário do pacote 1.5.2	228
APÊNDICE CR – Dicionário do pacote 1.5.3	229
APÊNDICE CS – Definir o Plano do Projeto, Cronograma e Custos do Projeto Alfa .	230
APÊNDICE CT – Gerenciar o Projeto Alfa	232

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelos de estrutura administrativa.	13
Figura 2 - Novos modelos de estrutura administrativa.	14
Figura 3 - Níveis de estágios de implantação e maturidade de escritório de processos.	24
Figura 4 - <i>Framework</i> de escritório de processos.	26
Figura 5 - As cinco grandes áreas dos processos e serviços do escritório de processos.	26
Figura 6: A evolução e o amadurecimento da filosofia e das estratégias do Programa.	31
Figura 7 – Processos de gerenciamento do Projeto Alfa.....	43
Figura 8 – Modelo de operação do escritório de processos.	49
Figura 9 - Serviços do escritório de processos.	55
Figura 10 - Envolvimento do escritório de processos nas áreas da instituição..	56
Figura 11 - Relação entre interesse e poder de influência no projeto.....	86
Figura 12 - Processos do Escritório Y.	91
Figura 13 - Visão do Escritório Y como prestador de serviços para a Universidade Nova (R esponsável; A provador; C onsultado; I nformado).....	92
Figura 14 – Atividades para disseminar a cultura de GPI.	94
Figura 15 - Atividades para planejamento e análise dos processos.	95
Figura 16 - Atividades para mapear processos.	97
Figura 17 - Atividades para melhorar processos.	98
Figura 18 - Atividades para atualizar procedimentos e manuais.	99
Figura 19 - Atividades para acompanhar implantação de mudanças.	100
Figura 20 - Atividades para administrar métodos e ferramentas.	101
Figura 21 - Atividades para administrar papéis de GPI.....	101

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Principais funções do escritório de processos e do escritório de projetos.....	18
Quadro 2 -Principais funções do escritório de processos e do escritório de projetos.....	19
Quadro 3 - Tipos de estratégias de respostas aos riscos.	80

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AEC	Arquitetura Engenharia e Construção
BPM	<i>Business ProcessManagement</i>
CMM	<i>CapabilityMaturityModel</i>
EAP	Estrutura Analítica do Projeto
GPI	Gerenciamento de Processos Institucionais
IPES	Instituição Pública de Ensino Superior
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
PEMM	<i>Process and Enterprise Maturity Model</i>
PMI	<i>Project Management Institute</i>
PUC	Pontifícia Universidade Católica
RSA	Responsabilidade Socioambiental
UERJ	Universidade Estadual do Rio de Janeiro
UFF	Universidade Federal Fluminense
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro

RESUMO

PAIM, Carla Vitor, M.Sc., Universidade Federal de Viçosa, fevereiro de 2014.
Plano para Estruturação de Escritório de Gestão por Processos em IPES.
Orientador: Antônio Cleber Gonçalves Tibiriçá. Coorientador: José Luiz Rangel Paes.

As Instituições Públicas de Ensino Superior (IPES) apresentam um sistema de gestão que deve atender tipicamente a demandas funcionais. Inserida nessa conjuntura, tem-se a área de Arquitetura, Engenharia e Construção (AEC). A essa área cabe desenvolver ou lidar com processos e projetos que se referem a assuntos de arquitetura e engenharia. Entretanto, na maioria dos casos as unidades responsáveis pelas atividades dessa área não têm conseguido operacionalizar/funcionar/estruturar adequadamente para atender requisitos de tempo, escopo e custos pré-definidos. Isso mostra a necessidade de esforços e que há oportunidades para melhorar o sistema de gestão das IPES, especificamente do setor de AEC. Sob essa perspectiva, o objetivo desse trabalho foi desenvolver um Plano para Estruturação de um Escritório de Processos de AEC, adequado a IPES, tendo como elementos norteadores a ação sistêmica e o alcance de melhores níveis de maturidade. Para isso, a metodologia utilizada consistiu em estudos e análises de situações existentes, identificados em diferentes bases, dentre as quais periódicos e acesso a bancos institucionais de trabalhos de origem acadêmica, como teses, dissertações e relatórios. A assimilação desse conjunto de conhecimentos e a compreensão da forma de atuar praticada pela área de AEC em algumas IPES permitiram realizar novas leituras para possíveis realinhamentos da área de AEC em termos de gestão de processos. Através desses estudos, o resultado deste trabalho foi a montagem de um plano para estruturação de escritórios de gestão por processos de AEC, aqui denominado Projeto Alfa. O Projeto Alfa fornece os passos necessários para fins de planejamento, implantação, monitoração e controle do Escritório Y – Escritório de Gestão por Processos – de AEC numa IPES. Além disso, foi realizada uma exemplificação de como um Escritório Y poderia funcionar numa instituição de ensino, mostrando-se seus produtos e ferramentas. Do desenvolvido no

presente trabalho, concluiu-se que implantar um escritório da natureza do Escritório Y é uma tarefa que deve ser planejada desde a primeira reunião de decisão de sua implantação até os seus primeiros passos como escritório em atividade. Ainda que nas IPES hoje possa não ser uma tarefa simples e rápida, o fato positivo e promissor é que toda IPES é detentora de condições estruturais e ambientes favoráveis para a implantação de um Escritório Y, o qual dependerá de firme decisão da Alta Administração e ação determinada (competência institucional, planejamento e empenho) na configuração e condução do Projeto Alfa.

ABSTRACT

PAIM, Carla Vitor, M.Sc., Universidade Federal de Viçosa, february of 2014. **Plan for Structuring a Management by Processes Office in PIHE.** Adviser: Antônio Cleber Gonçalves Tibiriçá. Co-adviser: José Luiz Rangel Paes.

The Public Institutions of Higher Education (PIHE) have a management system that would typically meet functional demands. Inserted at this juncture, there is the area of Architecture, Engineering and Construction (AEC). However, in most cases the units responsible for the activities in this area have not been able to perform / function / structure adequately to meet time requirements, scope and pre-defined costs. This shows the necessity of work and that there are opportunities to improve the management system of the PIHE, specifically the AEC sector. From this perspective, the aim of this study was to develop a plan for Structuring an Office of AEC processes, suitable for the PIHE, having as guiding elements the systemic action and the reach of higher levels of maturity. For this, the used methodology consisted of studies and analyzes of situations identified in different bases, among which access to journals and databases of institutional works of academic origin, such as these, dissertations and reports. The assimilation of this body of knowledge and understanding of how to act practiced by the AEC in some PIHE allowed to perform new interpretations for possible realignments of AEC area in terms of process management. Through these studies, the outcome of this work was the assembly of a plan for structuring an office of process management AEC, here called Alfa Project. The Alpha Project provides the necessary steps for the purposes of planning, implementation, monitoring and control of the Y Office - Office of Business Process Management - AEC in one PIHE. Moreover, an exemplification was performed of how a Y Office could work at an educational institution, showing up their products and tools. From the development of the the present study, it was concluded that deploy an office of Office Y's nature is a task that must be planned from the first meeting of its deploying decisions to its first steps as an active office. Although that in the PIHE today it may not be a simple and quick task, the positive and promising

facts is that all PIHE owns structural conditions and favorable environments for the deployment of a Y Office, which depend on firm decision of senior management and determined action (institutional competence, planning and commitment) in setting and driving of the Alfa Project.

CAPÍTULO 1: ***Introdução***

1.1. Introdução

As universidades públicas caracterizam-se como instituições de serviço. Todavia, elas não diferem muito das demais empresas, especialmente no que se refere aos encargos de seus administradores, ao planejamento e à estrutura organizacional. As diferenças entre elas residem, fundamentalmente, nos valores, objetivos e nas finalidades. Seu 'cliente' não é realmente um cliente da forma tradicional: ele é um contribuinte. Ele a mantém, independentemente de usá-la ou não, seja com os seus impostos, contribuições, ou outras formas de alocação indireta de recursos. Sobretudo, o produto das universidades não serve para satisfazer desejos e necessidades individuais, mas sociais (DRUCKER *apud* MELO, 2002).

Da mesma maneira que as Instituições Públicas de Ensino Superior (IPES), a área de Arquitetura, Engenharia e Construção (AEC) possui um compromisso com a sociedade. E inseridos no contexto das IPES, o setor de AEC não apresenta um sistema de gestão eficiente que atenda a demanda da sociedade, pois muitos projetos desenvolvidos ou executados pelas IPES extrapolam prazos e custos.

As operações do setor de AEC nas IPES possuem um sistema de gestão parecido com o sistema público brasileiro: pouca coordenação, excesso de hierarquia e de divisão de tarefas. Ou seja, os projetos não são realizados com foco nos resultados, apenas atendem às demandas funcionais da instituição. Dessa maneira, muitas vezes os projetos de arquitetura e engenharia não atendem às necessidades da sociedade.

Segundo Paula (2008), as instituições de ensino superior, principalmente as universidades públicas têm buscado ter foco em resultados e eficiência na gestão. Paula (2008) destaca que essa busca começou a se conformar a partir de 1990, por meio de mudanças organizacionais com a finalidade de produzir modificações nos perfis e nos projetos de desenvolvimento das universidades, no sentido de torná-las mais ágeis, eficientes e produtivas. Diante disso, a gestão por processos tem se mostrado um caminho para atender às novas demandas das IPES, pois o gerenciamento por processos permite às organizações aumentarem significativamente a produtividade e

ao mesmo tempo diminuir os ciclos de tempo para a criação e adaptação de um processo.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo geral

Desenvolver um Plano para Estruturação de um Escritório de Processos de AEC, adequado a Instituições Públicas de Ensino Superior, tendo como diretrizes o nível de maturidade e o pensamento sistêmico.

1.2.2. Objetivos específicos

- a) investigar aspectos sobre pensamento sistêmico e gestão por processos para o contexto de IPES;
- b) estudar níveis de maturidades e modelos de estruturação e implantação de gestão por processos aplicados em instituições públicas de ensino superior;
- c) propor o funcionamento do Escritório de Processos de AEC em uma Instituição Pública de Ensino Superior.

1.3. Justificativa

Ao se observar e analisar tomadas de decisões na área de AEC nas instituições públicas de ensino superior, verifica-se que a área operacional de projetos e processos de AEC apresenta pouca coordenação e monitoramento/controle e, ainda, cada indivíduo é um autônomo tomador de decisões. As universidades e outras instituições acadêmicas arranjam-se numa estrutura administrativa que é essencialmente semelhante à de burocracias governamentais, firmas privadas e fábricas e, sem dúvida, organizações mais formais. Por outro lado, as universidades constituem organizações inconfundíveis, distintas, que não podem ser tratadas com as mesmas teorias nem com as mesmas técnicas com que se analisam e estudam as organizações com fins lucrativos. As IPES precisam atender a normas associadas aos orçamentos públicos, que incluem a efetividade e a eficiência organizacionais, a visibilidade social e o controle governamental e social (ROCZANSKI, 2009).

Para que os projetos de AEC sejam desenvolvidos de maneira sistêmica, ou seja, para que as decisões sejam tomadas de forma integradas e descentralizadas, tem-se o gerenciamento por processos como uma possível alternativa de um gerenciamento eficiente e eficaz de projetos e obras de engenharia e arquitetura. O gerenciamento de processos envolve a necessidade de negociação, articulação e integração, na busca de melhores resultados, em qualquer nível ou instância de organização. Além disso, o gerenciamento de processos possibilita identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar processos organizacionais para alcançar os resultados pretendidos, consistentes e alinhados com as metas estratégicas da organização.

Assim, uma IPES que possua um escritório de gerenciamento de processos que possui como princípio norteador o pensamento sistêmico, é possível que a instituição desenvolva projetos de AEC que atendam às necessidades do público de interesse e da sociedade, ao mesmo tempo em que prazos e custos são cumpridos.

1.4. Metodologia

1.4.1. Caracterização e Tipo de Estudo

Para estabelecimento de uma visão geral, esclarecimento e delimitação, com a pesquisa buscou-se explorar os temas pensamento sistêmico e gestão por processos. Isso propiciou as condições necessárias para uma descrição de características e variáveis relacionadas com o gerenciamento de processos nas IPES. Sob caráter exploratório-descritivo, as atividades da pesquisa foram desenvolvidas segundo as etapas a seguir apresentadas.

1.4.2. Aprofundamento dos estudos sobre os temas balizadores da pesquisa

O material bibliográfico selecionado para a pesquisa (teses, dissertações, artigos, etc.) – principalmente sobre pensamento sistêmico, gestão por processos e gestão de projetos na área de Arquitetura,

Engenharia e Construção – permitiu integrar conceitualmente os conteúdos desses três corpos de conhecimentos.

1.4.3. Proposição do Projeto Alfa

Nessa fase foram feitas pesquisas de metodologias de estruturação de escritório de processos em instituições públicas e privadas, com foco em processos e projetos de arquitetura, engenharia e construção (AEC).

Posteriormente, foram definidos os critérios para a escolha de uma metodologia de estruturação de escritório de processos para instituições públicas de ensino superior.

Em seguida, foi desenvolvido o Plano de Estruturação do Escritório de Processos de AEC (aqui denominado Projeto Alfa) para alcance da maturidade em gestão por processos em Instituições Públicas de Ensino Superior. Serviram de orientação para configurar o plano os guias PMBOK®5ª Edição (2012) e TenStep (2009), uma vez que o Projeto Alfa se identifica com o desenvolvimento do projeto de estruturação e implantação do escritório de processos através dos processos de gestão de projetos.

1.4.4. Exemplificação para funcionamento de um Escritório Y

Nessa etapa foi realizado o levantamento de estruturas e serviços de escritórios de gestão por processos. A exemplificação pautou-se pela metodologia de gestão por processos da UNICAMP (CAMPOS, *et al.*, 2007) e do ELO Group (2009), sendo apresentada como um Escritório de Gestão por Processos, aqui denominado Escritório Y, para qual delineiam-se seus serviços e produtos.

1.5. Estrutura do trabalho

O trabalho é constituído pelas seguintes partes:

- **Capítulo 1: Introdução**, no qual se apresentam as ideias que suscitaram a realização deste trabalho, os objetivos, a metodologia, a justificativa e a estrutura do trabalho;

- **Capítulo 2: Revisão de Literatura**, no qual constam os fundamentos para toda a dissertação, procurando-se elucidar os conceitos requeridos na pesquisa, ressaltando-se que é o capítulo balizador do Projeto Alfa;
- **Capítulo 3: Proposição**, no qual se apresenta o Projeto Alfa e se explica o passo a passo visando-se à implantação do que neste trabalho é chamado Escritório Y;
- **Capítulo 4: O Escritório Y**, no qual se expõe e se exemplifica como o aqui denominado Escritório Y pode funcionar numa instituição;
- **Capítulo 5: Considerações Finais**, no qual são sintetizados os principais pontos da pesquisa e se apresentam as principais dificuldades encontradas no desenvolvimento da pesquisa;
- **Glossário e Apêndices**, por meio dos quais se pretende salientar aspectos conceituais e operacionais relativos à formatação e implementação de um escritório de gestão por processos numa IPES.

CAPÍTULO 2:
Revisão de Literatura

2. 1. Pensamento sistêmico

Com o crescimento da complexidade conjuntural das organizações, o pensamento sistêmico tem sido cada vez mais importante para a eficácia profissional. Conseguir entender o funcionamento das estruturas envolvidas permite ao profissional antecipar consequências, avaliar situações problemáticas e potencializar fatores positivos de forma que suas ações sejam mais efetivas. O pensamento sistêmico favorece uma visão holística da complexidade ao facilitar a identificação e visualização de variáveis e estruturas complicadas. Isso decorre no uso de ferramentas de modo que objetivos e detalhes de cada parte da situação em análise (e dela como um todo) se tornam mais claros.

Senge (1990) apresenta um conjunto de cinco disciplinas de aprendizagem que, se desenvolvidas na organização, visam estimular a criatividade, o trabalho em equipe, a habilidade para enfrentar desafios e adaptar-se às contínuas mudanças. Essas disciplinas são: domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada, aprendizagem em equipe e pensamento sistêmico.

Domínio pessoal é a primeira disciplina e tem a ver com atitude pessoal diante da vida, promovendo a substituição da atitude reativa pela criadora. No contexto estabelecido por Senge (1990), aprender não significaria estritamente adquirir mais conhecimento, mas, sim, expandir a capacidade de produzir os resultados desejados para a vida. Ela é o alicerce espiritual da organização que aprende, pois clarifica e esclarece aquilo que é realmente importante, levando pessoas a viverem a serviço de suas aspirações.

A segunda disciplina constitui os modelos mentais, que consistem no poder de influenciar o que fazemos porque eles influenciam o que vemos. Os modelos mentais determinam não somente a forma como entendemos o mundo, mas também como agimos. Para Senge (1990), o domínio dessa disciplina é caracterizado pela capacidade de trazer à tona as imagens internas pessoais sobre o funcionamento do mundo, esclarecer as premissas por trás dessas imagens, testar sua validade para, então, aperfeiçoá-las. É, ainda, o mapa de identidade das ideias mais enraizadas e generalizadas que influenciam a forma de uma pessoa ver e se relacionar com o mundo.

Visão compartilhada é a terceira disciplina e é considerada uma disciplina emergente que se dedica ao desenvolvimento de visões, além de ampliar os princípios e os *insights* do domínio pessoal ao mundo das aspirações coletivas e do comprometimento compartilhado. É o elo que une os grupos na ação, ou seja, uma visão só é compartilhada integralmente na medida em que ela se relaciona com as visões dos membros da equipe. E quando uma visão é compartilhada, estimula-se o atrevimento e a experimentação. A visão continua sendo considerada uma força misteriosa e incontrolável. Não existem fórmulas para que cada um encontre sua visão, mas há princípios e diretrizes empresariais que ajudam a desenvolver uma visão compartilhada.

A quarta disciplina é o aprendizado em equipe. Está relacionada ao processo de alinhar e de desenvolver a capacidade coletiva de se criar os resultados definidos pela equipe, oriundo da visão compartilhada. Através do diálogo, a aprendizagem em equipe permite que os membros do grupo elaborem uma lógica comum, de forma que o resultado das habilidades grupais seja maior e mais significativo que a soma das habilidades individuais de cada pessoa.

Pensamento sistêmico é a quinta disciplina e visa ajudar a enxergar as coisas como parte de um todo, não como peças isoladas, bem como criar e mudar a sua realidade. É a disciplina específica que proporciona aos indivíduos, a visão da organização como um todo. É a capacidade de identificar e entender como as forças e os elementos estruturais de um sistema interagem para produzir os diversos fenômenos com os quais se deparam. Nesse aspecto, Senge (1990) afirma que o pensamento sistêmico, com a quinta disciplina, é aquela que integra as outras, fundindo-as em um corpo coerente de teoria e prática.

O pensamento sistêmico é um quadro de referência conceitual, um conjunto de conhecimentos e ferramentas desenvolvido ao longo dos últimos anos para esclarecer os padrões, suas relações com o todo e ajudar as pessoas a verem como modificá-los efetivamente.

Os métodos de diagnóstico sistêmico podem ser aplicados em um amplo campo de problemas físicos e sociais, incluindo questões de ambiência. Senge (1990) descreve o pensamento sistêmico como uma

abordagem desenvolvida para enxergar um problema como um conjunto completo formado pelas conexões e variáveis em uma ou mais voltas de retroalimentação, seja de reforço (R) ou de balanceamento (B). Esses volteios podem ser desenhados como diagramas esquemáticos (ou seja, figuras que representam não a forma dos objetos, mas as suas relações e funções).

2.3. Instituições Públicas de Ensino Superior

Uma das características mais evidentes da estrutura organizacional do setor público brasileiro, no geral, é a grande departamentalização no modo de organização do trabalho. A estrutura apresenta hierarquias rígidas, com sistema de carreira baseado no mérito (concursos públicos), com ascensão na carreira em longo prazo. Os funcionários possuem estabilidade empregatícia, sendo que a remuneração é baseada em tabela fixa de cargos e salários. Os processos de trabalho são, tradicionalmente, baseados no modelo burocrático, onde regras elaboradas para determinadas situações passam a ser gerais. Muitas vezes o trabalho passa a ser feito de certo modo simplesmente por "sempre ter sido feito assim", sem o questionamento da legislação, do "modus operandi", ou de outros aspectos envolvidos (BIAZZI, 2007).

Apesar de a burocracia transparecer, muitas vezes, como um obstáculo, no setor público ela tem um efeito positivo no sentido de minimizar o risco de desigualdade no tratamento dos cidadãos e uniformizar processos e procedimentos. Seu maior benefício é a manutenção do princípio da equidade.

O contexto sociocultural brasileiro condiciona a ação de ocupantes de posições de chefia, destacando-se: o sincretismo entre a pessoalidade e a impessoalidade – os gestores não possuem a habilidade de conciliar o convívio informal com a legislação formal, atendendo conflitos entre interesses legais e pessoais; o comportamento centralizador – o gerente usa da hierarquia e da autoridade formal para agir com rigor em relação a um desafio ou promover a centralização de informações ou decisões, dificultando uma configuração mais sistêmica e integrada; a habilidade para contornar o "formalismo" – através de contatos informais ou utilização de

procedimentos 'criativos'; aversão a controles formalizados – prática de não realizar avaliações formais de desempenhos individuais ou coletivos, ou seja, dificilmente são medidos metas e alcance de resultados(JUNQUILHO, 2004).

Outras características do setor público, como mudanças periódicas de direção política, Interesses políticos e sobreposição de iniciativas, exercem influência sobre programas de melhoria ou qualquer programa de mudança(MCADAM; DONAGHY, 1999).

A estrutura organizacional das IPES segue o mesmo padrão descrito acima. As IPES adotam modelos de gestão rigidamente hierarquizados, que multiplicam os processos, comprometendo a qualidade das atividades-fim ou resultados. A gestão do desempenho tradicionalmente utilizada, baseada na hierarquia vertical, nos planos de carreira e na isonomia salarial, pode comprometer a excelência acadêmica. Deve-se notar que, embora apoiados por funcionários administrativos, os altos cargos de direção das instituições de ensino são exercidos por funcionários docentes, nem sempre preparados para as atividades administrativas. Os cargos são substituídos periodicamente, ocorrendo, portanto, mudanças políticas, da mesma forma que nas demais instituições públicas(VIEIRA; VIEIRA, 2003). Além disso, as IPES convivem com restrições orçamentárias e precisam seguir normas associadas aos orçamentos públicos, que incluem a efetividade e a eficiência organizacionais, a visibilidade social e o controle governamental e social.

Em face da existência de estatuto, regimento, hierarquia, quadro de recursos humanos especializados na geração e na socialização do conhecimento, as instituições de ensino superior, ou universidades em um sentido mais amplo, podem ser consideradas organizações intrinsecamente complexas e com características especiais que as distinguem das demais organizações. Em consequência, existem divergências em estabelecer uma tipologia de consenso para organizações universitárias(ROCZANSKI, 2009).

Por um lado, Baldrige (1971), ao examinar a liderança e as decisões na organização universitária, rotulou-a como uma 'anarquia organizada', na qual existe pouca coordenação e controle e, ainda, cada indivíduo é um autônomo tomador de decisões. Blau (1984) considera a Universidade como uma hierarquia rígida e com um excesso de divisão de tarefas. Afirma que: "as universidades e outras instituições acadêmicas compõem-se de uma

estrutura administrativa que é fundamentalmente semelhante à de burocracias governamentais, firmas privadas e fábricas e, sem dúvida, organizações mais formais". Por outro lado, Rodriguez (1983) aponta e sugere textualmente o seguinte: "as universidades constituem organizações inconfundíveis, *sui generis*, diferentes, que não podem ser tratadas com as mesmas teorias nem com as mesmas técnicas com que se analisam e estudam as organizações com fins lucrativos".

Universidade, necessariamente, deve prestar contas à sociedade, que a mantém. Ou, conforme a afirmação:

A Universidade é a sociedade e o Estado. O exercício da autonomia se dá nos contornos definidos pelas exigências sociais e pelo controle do estado. A autonomia não se contém em si mesma, ela se remete a parâmetros externos. [...] A discussão da autonomia é um chamamento à responsabilidade, uma cobrança dos deveres e obrigações, um apelo à seriedade, uma exigência de qualidade. [...] A autonomia impõe a exigência de responsabilidade e de competência de todos que produzem a Universidade (DIAS SOBRINHO *apud* KARLING, 1997, p.96).

Sabe-se que na sociedade do conhecimento, as organizações universitárias passam a ocupar um lugar de importância ainda maior. Paradoxalmente, as organizações acadêmicas são as que apresentam mais dificuldades em introduzir mudanças internas, incorporar novas tecnologias e redefinir seus processos e produtos. Normalmente, elas atuam dentro de um quadro referencial burocrático-legal, em que o governo exerce a influência e o controle (BROTTI *et al.*, 2000).

Segundo Lopes e Bernardes (2013), a Reforma de 1968 (reforma universitária), implementada através da Lei nº 5.540, proporcionou quatro modelos básicos de estruturação para as universidades, no que se refere às atividades-fim: 1) agregação de departamentos em poucos centros; 2) reunião de departamentos em número maior de institutos; 3) ligação direta de departamentos à administração superior; e 4) superposição de centros aos institutos. Tais modelos estão representados na Figura 1.

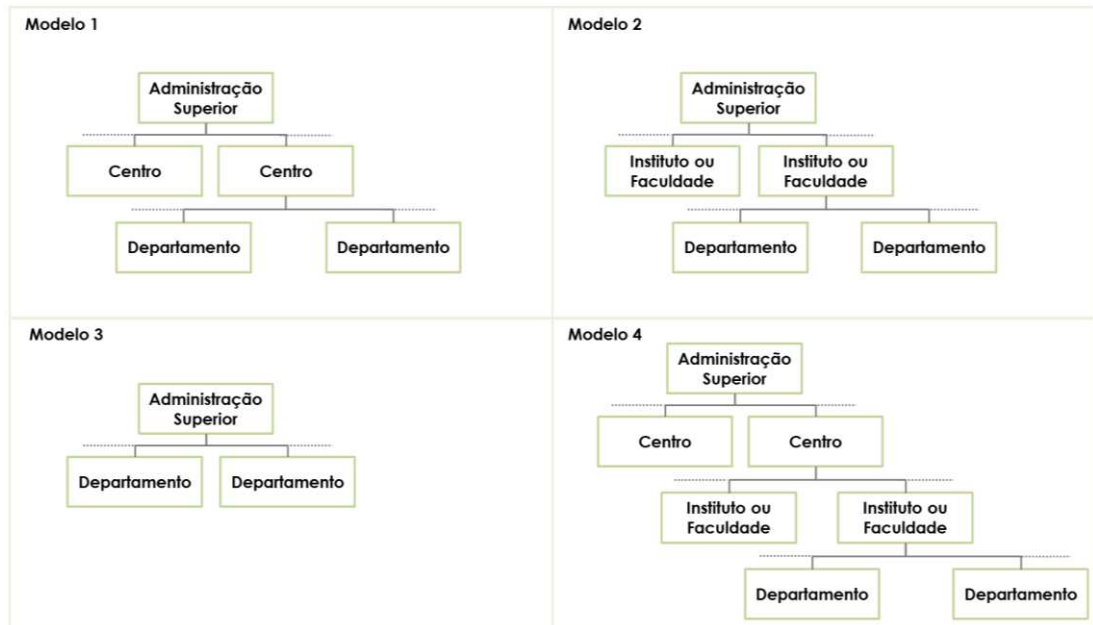


Figura 1 - Modelos de estrutura administrativa.
Fonte: Lopes e Bernardes(2013).

Um levantamento feito em 1989 indicou que apenas quatro universidades, das cinquenta observadas, apresentavam as estruturas mais complexas, isto é, as que se utilizam do quarto modelo: UFRJ, UERJ, PUC/SP e UFF (SOARES *apud* LOPES; BERNARDES, 2013). Essas sofrem de disfunções, além de conflitos de autoridade e difícil coordenação das unidades integrantes.

A distribuição das universidades segundo os modelos de estruturação apresentam predomínio (86% dos casos observados) das organizações com departamentos agregados em centros ou institutos (faculdades). Havia apenas três universidades com departamentos diretamente relacionados à administração superior.

Atualmente existem quatro novos modelos de estruturação administrativos, em decorrência, principalmente, de dois fatores: 1º) a publicação Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) que revogou as disposições da Lei n.º 5.540 (Art. 92) e deu autonomia às universidades na organização de 10 seus cursos e programas (Art. 53); e 2º) a criação de 27 novas universidades desde a publicação da LDB, e 74 iniciadas após o estudo de Soares (*apud* LOPES; BERNARDES, 2013).

Os quatro novos modelos, basicamente, derivam dos anteriores. Contudo, têm a menor unidade administrativa representada por cursos e não por departamentos. Os modelos clássicos dão aos cursos organização

colegiada que demandam disciplinas de diferentes departamentos, como, por exemplo, o curso de Administração demanda disciplinas dos departamentos de Administração, Contabilidade, Economia, Estatística, Matemática, etc. Nos novos modelos as disciplinas estão vinculadas diretamente ao curso.

Assim, adicionados aos quatro modelos básicos de estruturação os seguintes organogramas, no que se refere às atividades-fim: 5) agregação de cursos em poucos centros (algumas vezes designados como áreas); 6) reunião de cursos em número maior de faculdades; 7) cursos vinculados a administração de um campus (especialização regional); e 8) ligação direta de cursos à administração superior. Tais modelos estão representados na Figura 2.

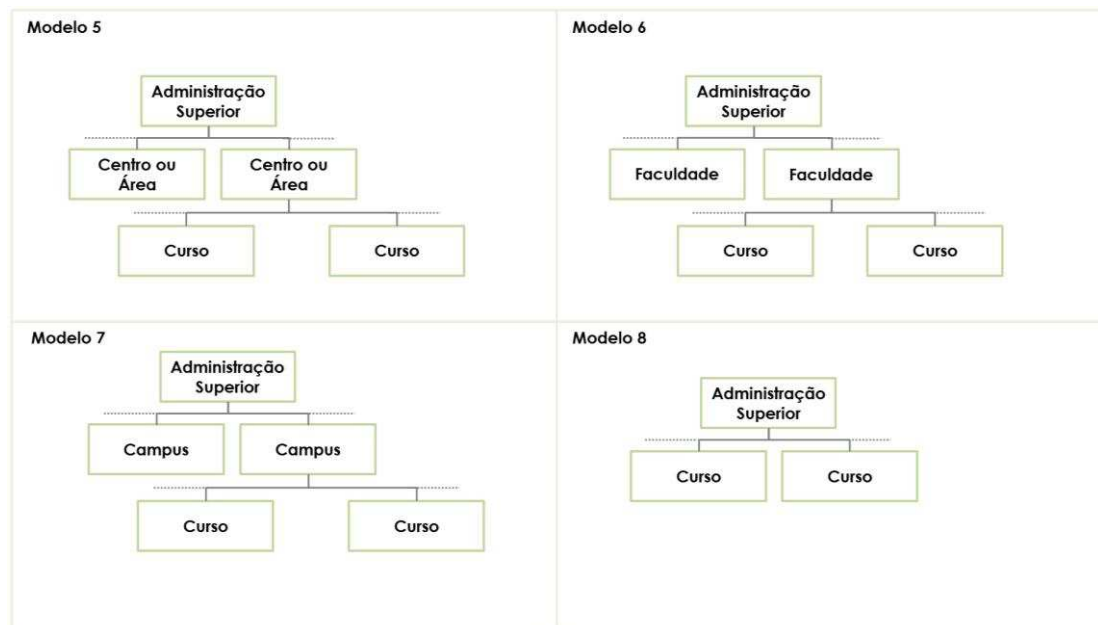


Figura 2 - Novos modelos de estrutura administrativa.
Fonte: Lopes e Bernardes (2013).

O levantamento dos modelos atualmente vigentes nas universidades brasileiras mostra uma forte adoção dos novos organogramas (44% das instituições o implantaram). O levantamento aponta também para o forte conservadorismo das instituições públicas, 82% continuaram abraçando as estruturas administrativas 1, 2, 3 e 4. As universidades federais, de modo geral, excetuando as recém-constituídas, mantiveram os modelos originais (LOPES; BERNARDES, 2013).

O modelo 4, considerado como o mais propenso a disfunções, foi mantido pela UFRJ, UFF e UERJ. Já nas universidades privadas, principalmente nas recentemente criadas, há uma forte adoção dos novos modelos, calcados em cursos e não em departamentos, como pode ser observado em 67% delas (Ibidem).

O modelo 4 continua sendo utilizado pela PUC/SP, único registrado entre as privadas, e as demais instituições confessionais, de modo geral, assim como as públicas, mantiveram seus organogramas do período anterior a publicação da LDB (Ibidem).

2.4. Gestão por processos

2.4.1. Gestão de/por processos *versus* gestão de projetos

Para entender o conceito de Gestão de/por Processos e Gestão de Projetos, primeiramente, deve-se entender o que são processos e projetos:

- **Processo** é uma sequência coordenada de atividades, com o objetivo de produzir um dado resultado. É repetitivo e padronizado em passos, gerando o mesmo produto várias vezes. Processos são permanentes e correspondem à forma pela qual a organização funciona, agrega valor a seus clientes e cumpre sua finalidade como organização, rotineiramente. O “processo é um conjunto de ações e atividades inter-relacionadas, realizadas para obter um conjunto específico de produtos, de resultados ou de serviços” (PMI, 2004, p. 38). No contexto de projetos, os processos têm como finalidade manter o funcionamento e a continuidade do escritório depois do encerramento do projeto. Na maioria das vezes, os processos são procedimentos pré-estabelecidos, usados em todos os projetos do escritório durante o seu desenvolvimento.
- **Projeto** acontece em um período determinado de tempo para gerar um produto. Os projetos são pontuais e buscam, em última análise, melhorar os processos de rotina. O “projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo” (PMI, 2004, p. 5). Os projetos são caracterizados como temporários por que seus esforços não são contínuos, e também como exclusivos

porque por mais que o desenvolvimento do projeto ocorra com os mesmos participantes e/ou com o mesmo escopo, a singularidade de cada entrega o torna exclusivo. O projeto é caracterizado como finito, diferentemente do processo. Uma vez que, de acordo com o guia PMBOK, o projeto termina quando seus objetivos específicos (escopo) são atingidos.

Gerenciamento de processos que envolvem necessidade de negociação, articulação e integração, na busca de melhores resultados, em qualquer nível ou instância de organização, é uma abordagem disciplinada para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar processos organizacionais, automatizados ou não, para alcançar os resultados pretendidos, consistentes e alinhados com as metas estratégicas de uma organização.

Gerenciamento de Processos, *Business Process Management* (BPM) e Gerenciamento de Processos Institucionais(GPI) são termos que busca por melhorar, inovar e gerenciar os processos do início ao fim, envolvendo também o uso da tecnologia para que se possam obter resultados que criam valor e permitam que uma organização cumpra com seus objetivos com mais agilidade. E, particularmente em IPES o GPI permite que uma instituição alinhe seus processos à sua estratégia organizacional, conduzindo a um desempenho eficiente em toda a IPES através de melhorias das atividades específicas de trabalho em um departamento, na organização como um todo ou entre organizações.

Segundo Paim *et al.*(2009), a utilização da gestão por processos ao longo dos últimos anos vem crescendo de forma bastante significativa, dada a utilidade e rapidez com que melhora os processos nas empresas onde já foi implantada. As ferramentas utilizadas nos sistemas de gestão por processos monitoram o andamento das rotinas e operações, de uma forma rápida e menos onerosa. Assim, os gestores podem analisar e alterar processos baseados em dados reais, e não apenas por intuição.

Importante objetivo da gestão por processos é prover o alinhamento dos processos associados ao atingimento dos fins de uma empresa com a estratégia (os processos são a execução da estratégia), os objetivos e a cadeia de valor das organizações. Utiliza as melhores práticas de gestão, tais

como: o mapeamento dos processos, a modelagem, a definição do nível de maturidade, a documentação, o plano de comunicação e o monitoramento através de indicadores de desempenho. O objetivo é a melhoria contínua dos processos para se atingir os resultados esperados (PAIM *et al.*, 2009).

Essas práticas aplicadas ajudam a maximizar os resultados e a *performance* dos processos, e assim fazer com que as organizações tenham melhores resultados em sua finalidade, vantagem competitiva, redução de custos, otimização de recursos e aumento da satisfação dos clientes e colaboradores, através de produtos e serviços com um nível superior de qualidade.

Para o PMI (2004), o gerenciamento de projetos é o conjunto de habilidades, ferramentas e técnicas aplicadas às atividades do projeto com a finalidade de atender aos seus requisitos. Além da identificação de necessidades e estabelecimento de objetivos claros, gerenciar um projeto inclui balancear demandas conflitantes (qualidade, escopo, tempo e custo) e adaptar as especificações e planos às diferentes expectativas das partes interessadas.

Fontenelle (2002) faz uma adaptação do conceito de gestão do processo de projeto dado pela norma NBR ISO 9000:2000 que define 'gestão' como "atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização." Assim, o autor define gestão do processo de projeto como "o conjunto de atividades coordenadas para dirigir e controlar o processo de projeto" (p.64). Gestão do processo de desenvolvimento de projeto envolve:

- controle e adequação de prazos planejados para o desenvolvimento das etapas e especialidades de projeto (gestão de prazos);
- controle de custos de desenvolvimento em relação ao planejado;
- garantia da qualidade das soluções técnicas adotadas;
- validação das etapas de desenvolvimento e dos projetos dela resultantes;
- incentivo da comunicação entre os participantes do projeto, coordenação das interfaces e compatibilização entre soluções das especialidades envolvidas no projeto.

O Quadro 1 mostra um resumo das principais definições de gestão de processos e gestão de projetos.

Quadro 1 - Principais funções do escritório de processos e do escritório de projetos

	Processos	Projetos
O objeto	Conjunto de atividades com um ou mais objetivos. Em geral, cruza fronteiras funcionais e entrega valor aos clientes.	Esforço temporário para obter um resultado exclusivo.
A gestão	Abordagem para identificar, desenhar, executar, medir, monitorar e controlar processos de forma a alcançar resultados consistentes.	Aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas a fim de atender aos requisitos do projeto.
O ciclo de vida de gestão	1- Estratégia e planejamento; 2- Análise; 3- Projeto; 4- Implementação; 5- Monitoramento e controle; 6- Melhoria contínua.	1- Iniciação; 2- Planejamento; 3- Execução; 4- Controle; 5- Encerramento.
O gestor	Responsável pelo desenho, performance, defesa e suporte ao processo.	Responsável por cumprir os objetivos do projeto.
Escritório de gestão	É guardião dos modelos e padrões e promove a melhoria dos processos.	Centraliza e coordena o gerenciamento de projetos.

Fonte: adaptado de ELO Group (2009)

2.4.2. Escritório de gestão de processos *versus* escritório de gestão de projetos

Segundo o ELO Group (2009), no entendimento das diferenças e semelhanças entre gestão de projetos e gestão de processos, percebe-se que ambos tipos de gestão possuem atividades semelhantes, contudo, aplicadas sobre objetos razoavelmente distintos. Isso implica na diferença de atuação do Escritório de Gestão de Processos com o Escritório de Gestão de Projetos. O Quadro 2 ilustra em detalhes as principais funções de cada escritório.

No Quadro 2, pode-se perceber que ambos os escritórios possuem objetivo final similar no que diz respeito a promover mudanças/melhorias voltadas para geração de excelência operacional, satisfação de clientes e inovação. Tanto o acompanhamento dos projetos quanto a análise dos processos estão relacionados à melhoria da organização através de processos mais eficientes, novos produtos, melhores práticas de relacionamento com o cliente, rotinas mais rigorosas e precisas de entrega de produtos, etc. Estas melhorias devem estar alinhadas à estratégia.

Quadro 2-Principais funções do escritório de processos e do escritório de projetos

Escritório de Processos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Promover treinamento e desenvolvimento nas melhores práticas de gestão de processos; 2. Ser guardião da metodologia de gestão de processos (padrões, regras, medidas de desempenho, etc..); 3. Consolidar registros, documentações, avaliação de melhores práticas e difusão de aprendizados; 4. Apoiar o gestor do processo no acompanhamento e avaliação do processo; 5. Avaliar e gerir o portfólio de processos e a sua governança; 6. Realizar a interlocução entre os gerentes de processos e a alta administração; 7. Integrar os múltiplos processos e gestores de processos.
Escritório de Projetos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Promover treinamento e desenvolvimento nas melhores práticas de gestão de projetos; 2. Ser guardião da metodologia de gestão de projetos (padrões, regras, medidas de desempenho, etc..); 3. Consolidar registros, documentações, avaliação de melhores práticas e difusão de aprendizados; 4. Apoiar o gestor do projeto no acompanhamento e avaliação do projeto; 5. Avaliar e gerir o portfólio de projetos e a sua governança; 6. Realizar a interlocução entre os gerentes de projetos e a alta administração; 7. Integrar os múltiplos projetos e gestores de projetos.

Fonte: adaptado de ELO Group (2009)

Analisando as duas disciplinas, gestão por processos e gestão de projetos, pode-se observar que:

- o escritório de gestão por processos está mais voltado para o entendimento e análise da rotina e o escritório de gestão de projetos está mais preocupado com a execução adequada dos projetos;
- as competências exigidas para a equipe destes escritórios são distintas, mas complementares;
- possuem pontos em comum: os profissionais do escritório de gestão por processos lidam com projetos de gerenciamento de processos e os profissionais de escritórios de projetos lidam com processos de gerenciamento de projetos. Portanto, ambos estão preocupados com o sucesso de seus projetos e a melhoria de seus processos;
- a gestão de processos depende da gestão de projetos para garantir que as melhorias necessárias serão de fato implementadas. E a gestão de projetos depende de processos, os quais são impactados sempre

que alguma mudança é conduzida na organização. Portanto, há uma mútua dependência entre os objetos 'projetos' e 'processos'.

Diante dessas semelhanças e distinções, ELO Group (2009) acredita que para que a organização possa maximizar os resultados dos escritórios, é necessário que haja uma sinergia entre eles, ou seja, uma integração entre as ações de ambos os escritórios dentro da organização. Frente a isso, são apontadas 4 possíveis sinergias consideradas típicas na atuação de um escritório de processos e de um escritório de projetos (ELO GROUP, 2009, pág.10):

1. "condução das melhorias de processos de alta complexidade com o apoio do escritório de projetos";
2. "análise do impacto nos processos de projetos não oriundos do escritório de processos";
3. "monitoramento dos resultados dos projetos finalizados a partir dos processos";
4. "gestão dos recursos e das informações de forma integrada entre o escritório de processos e o escritório de projetos".

Como estratégia organizacional, deve-se fazer uma conexão dessas duas disciplinas, gestão de processos e gestão de projetos, pois tanto o escritório de processos deve estar preocupado em aprimorar vantagens competitivas a partir dos processos, quanto o escritório de projetos deve acompanhar projetos com impacto estratégico para a organização.

Segundo Pinho *et al.* (2008), o papel de um escritório de processos não é o de centralizar todas as iniciativas de BPM existentes dentro de uma organização. Pelo contrário, deve-se tornar um centro de excelência, sendo o guardião das normas, métodos, padrões e do conhecimento de BPM, promovendo ciclos de melhoria contínua e inovação dentro da organização. Dessa forma, pode-se entender o escritório de processos como o prestador de serviços para as demais áreas da organização.

Segundo o ELO Group (2009), o portfólio de serviços prestados pelo escritório de processos para a organização pode ser mais bem entendido se disposto ao longo do ciclo de vida da gestão de processos. De maneira genérica, as ações de gestão de processos podem ser divididas ao longo de um ciclo de vida, que contempla: "estratégia de processos; projeto de

processos; implantação de processos; e monitoramento e controle de processos".

A 'estratégia de processos' está ligada à delimitação da abordagem de BPM a ser utilizada, e a conexão dos processos à estratégia da organização e sua proposta de valor. Nesse sentido, o escritório de processos, por possuir uma visão sistêmica de todas as iniciativas de BPM na organização, pode prestar serviços como: a definição de padrões tecnológicos e ferramentas de BPM, o mapeamento e atualização da cadeia de valor e a priorização dos projetos de BPM a serem realizados.

O 'projeto de processos' está ligado aos esforços de entendimento e proposição de melhorias organizacionais. Nessa etapa, o escritório de processos pode prestar serviços como: a modelagem dos processos, o *benchmarking* de melhores práticas de mercado e de modelos de referência e a prospecção de técnicas específicas de análise e melhoria de processos.

A 'implantação de processos' está ligada à passagem efetiva dos processos projetados para a realidade da operação, fazendo com que esta esteja adequada aos requisitos delineados na fase de projeto. Exemplos de serviços que podem ser prestados pelo Escritório nesta fase são: a elaboração de manuais, procedimentos e documentação associada aos processos da empresa e o *treinamento* de usuários das áreas envolvidas na ação de novos processos.

O 'controle de processos' está associado à verificação contínua da conformidade e do desempenho dos processos, bem como sua adequação aos requisitos da etapa de projeto. Exemplos de serviços associados a esta fase são: a coleta, cálculo e monitoração de indicadores de desempenho para as áreas envolvidas na ação e a auditoria de processos a elas relacionadas, e também a coleta de evidências.

De acordo com Pinho *et al.* (2008), o escritório de processos define-o como uma unidade relacional (com contatos, práticas de negociação etc.), normativa e coordenadora, que prescreve métodos e ferramentas que orientem o gerenciamento dos processos da organização, e atua como elo de comunicação entre os diferentes departamentos envolvidos nos processos gerenciados. A visão sistêmica do Escritório sobre o processo permite uma análise mais eficaz, gerando (e coordenando) sugestões de melhoria que

beneficiem um dado processo como um todo. Seu objetivo vai além das tarefas sistemáticas de modelagem, análise, proposta de melhorias e redesenho dos processos, propondo-se a constituir a instância organizacional responsável por inserir e gerir a prática de gestão de ou por processos no escopo de atuação e na cultura da organização.

2.4.3. Gestão por processos e modelos de maturidade

Modelos de maturidade em gestão por processos são modelos usados como base de avaliação e comparação de melhorias dos processos organizacionais com o objetivo de direcionar a organização para o desenvolvimento e melhoria contínua dos seus processos. Os modelos de maturidade foram desenvolvidos para verificar a maturidade de um universo escolhido, levando em consideração um conjunto de critérios mais ou menos compreensivos. Essa ferramenta é capaz de auxiliar as organizações a se tornarem mais bem sucedidas devido a utilização de BPM, que conduz a melhores benefícios tanto operacionais, quanto da missão de uma empresa ou instituição pública. Outro aspecto é que a adoção de BPM também contribui para posicioná-lo como uma prática duradoura de gestão.

Segundo Ferreira *et al.* (2012), atualmente existem muitos modelos de maturidade desenvolvidos para avaliar a maturidade dos processos de praticamente todas as áreas de uma organização como: gestão de processos de seus fins, desenvolvimento de *software*, serviços, aquisições, gestão de riscos, gestão do conhecimento, gestão de projetos, dentre outros.

Com uma diversidade tão grande de modelos, não existe um modelo que seja considerado como melhor ou pior prática para avaliação de maturidade em BPM. Dessa forma, antes de escolher qual modelo utilizar, é necessário conhecer e selecionar algumas abordagens sobre o tema, tanto no campo acadêmico quanto no mercado, levando em consideração as particularidades de cada organização (Ibidem).

A maioria dos modelos de maturidade de BPM foram criados a partir do CMM (*Capability Maturity Model*), que foi desenvolvido na década de 1990 pela Carnegie Mellon University, com o objetivo de avaliar a maturidade do processo de desenvolvimento de *software*. O CMM foi o pioneiro desse conceito, ao indicar que quanto maior a maturidade de um processo

específico maior será a previsibilidade e qualidade dos resultados alcançados (HERKENHOFF, 2011).

Recentemente, nasceram modelos preocupados em avaliar não apenas a maturidade de um modelo específico, mas também a maturidade de toda uma organização no tocante a adoção da gestão por processos. Desse modo, esses modelos têm maior abrangência organizacional e trazem benefícios para todos os níveis da organização. Dentre os modelos de maturidade mais adotados e conhecidos, tem-se:

- PEMM (*Process and Enterprise Maturity Model*) – Michael Hammer, 2007
- BPM *Maturity Model* (*Business Process Maturity Model*) – Michael Rosemann e Tonia de Bruin, 2006
- *Checklist* para avaliação de maturidade de processos – Paul Harmon, 2003
- *The Business Process Orientation Maturity Model* - Lockamy e McCormack, 2003
- *The Business Process Maturity Model* - Fisher, 2004

Segundo o estudo feito por Herkenhoff (2011)¹, sob o ponto de vista teórico quanto ao entendimento da importância da avaliação da maturidade de processos como instrumento de gestão e à obtenção dos resultados empresariais, verificou-se que a avaliação da gestão por processos contribui fortemente para a melhoria dos processos. A avaliação de maturidade é fundamental para o desenvolvimento da gestão de processos numa organização, pois orienta a empresa nas tomadas de decisão e na priorização dos processos para investimento de melhorias, corroborando para uma maior maturidade de processos e melhores resultados para a organização.

Para Herkenhoff (2011), é muito importante que a organização, para garantir sua sobrevivência, precisa ter seus processos estruturados e constantemente avaliados. Destaca, ainda, que a organização deve definir diretrizes estruturadas e alinhadas aos objetivos e metas organizacionais para a implantação da gestão por processos e quando esta é utilizada juntamente

¹ A pesquisadora Herkenhoff (2011) fez em sua dissertação de mestrado uma avaliação comparativa dos modelos de maturidade CMMI, PEMM, BPM *Maturity Model*, *Checklist* e *The Business Process Orientation Maturity Model*.

com um modelo de avaliação de maturidade eficiente e adequado à realidade organizacional, conduz a resultados estruturados e sustentáveis.

Segundo esta autora, a implantação de um modelo de avaliação de maturidade de processos sem uma diretriz estruturada, que seja baseada nas características do modelo escolhida e nas características culturais da organização, pode ser inútil e não trazer resultados satisfatórios para a organização. A aplicação de um modelo requer a disseminação do conhecimento no tema por parte dos envolvidos, a visão da importância e dos benefícios da mudança para o trabalho da equipe e principalmente um alinhamento dos objetivos do modelo com a estratégia organizacional.

ELOGroup (2009) sugere que a implantação do escritório de processos seja realizado ao longo de uma trajetória de amadurecimento que inclui 3 estágios: 1) difusão da cultura de BPM; 2) geração de convergência para BPM; e, 3) consultoria interna. A Figura 3 mostra esses três estágios de amadurecimento para um o escritório de processos e os benefícios esperados em cada etapa desta trajetória de evolução.

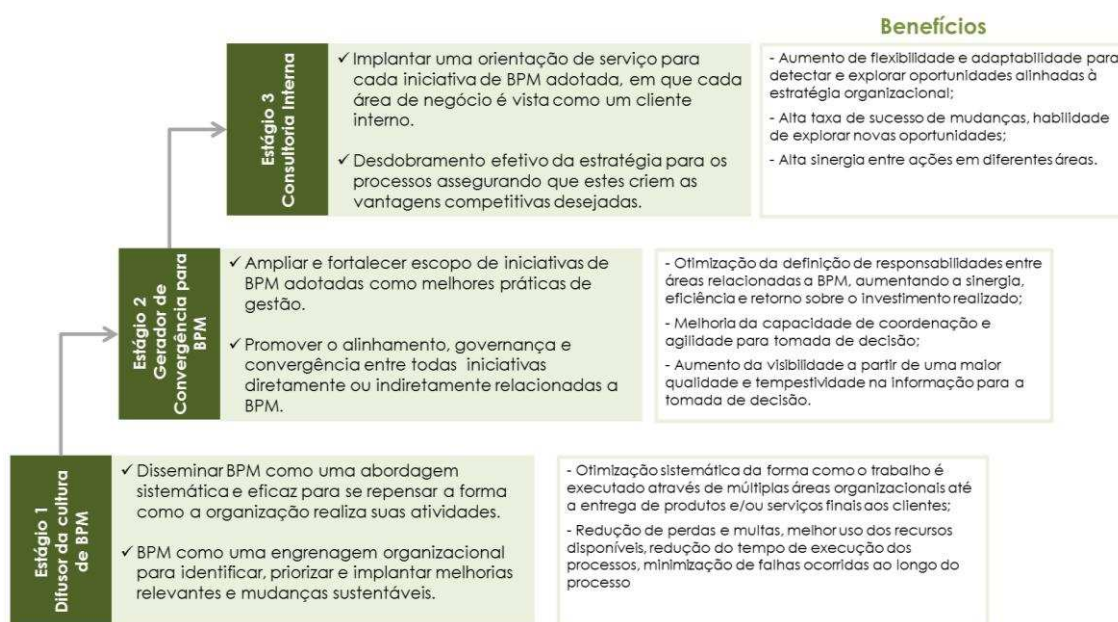


Figura 3- Níveis de estágios de implantação e maturidade de escritório de processos. Fonte: adaptado de ELOGroup (2009).

A ELO Group desenvolveu o *Framework* para Operação de um escritório de processos a partir de uma série de pesquisas, publicações, projetos, workshops e treinamentos realizados pelos profissionais da ELO em escritório de processos e Gestão de Processos com mais de 150 organizações

(ELO GROUP, 2009). Esse *framework* visa apoiar organizações a elaborar e desenvolver seu escritório de processos a partir dos níveis de maturidade da organização. A Figura 4 ilustra a visão completa do *framework* do escritório de processos.

É importante ressaltar, que os processos e serviços apresentados a seguir, precisam ser adaptados à situação da organização. É provável que os processos e serviços sugeridos em cada nível do *framework* possam (e devam) ser implantados em níveis anteriores ou posteriores do escritório. A especificidade de cada organização assim como seu histórico de iniciativas é de fundamental importância para definir o portfólio ótimo de processos e serviços a serem ofertados pelo Escritório Y ao longo do tempo.

De acordo com o ELO Group (2009), antes de iniciar a exposição dos processos e serviços de cada estágio, é preciso ter total entendimento das cinco grandes áreas do *framework* (ver Figura 5):

- Processos de Gestão,
- Serviços Centrais,
- Serviços Interligados,
- Tecnologias de BPM,
- Processos de Suporte.

A área 'Processos de Gestão' é formada por um conjunto de processos relativos à gestão das atividades do Escritório Y. Nela inclui atividade de:

- a) recebimento e entendimento de demandas ligadas a BPM;
- b) análise, programação e acompanhamento dos serviços de BPM;
- c) quantificação dos benefícios gerados por BPM; e,
- d) comunicação dos benefícios para a organização.

Na área 'Serviços Centrais' estão incluídos os principais serviços de abordagem estruturada de BPM que são usualmente de responsabilidade do escritório de processos. Entretanto, nem sempre o Escritório Y irá executar diretamente os serviços centrais, pois o mesmo pode apenas apoiar a execução de um serviço central que esteja sendo desenvolvido por outra área da organização.

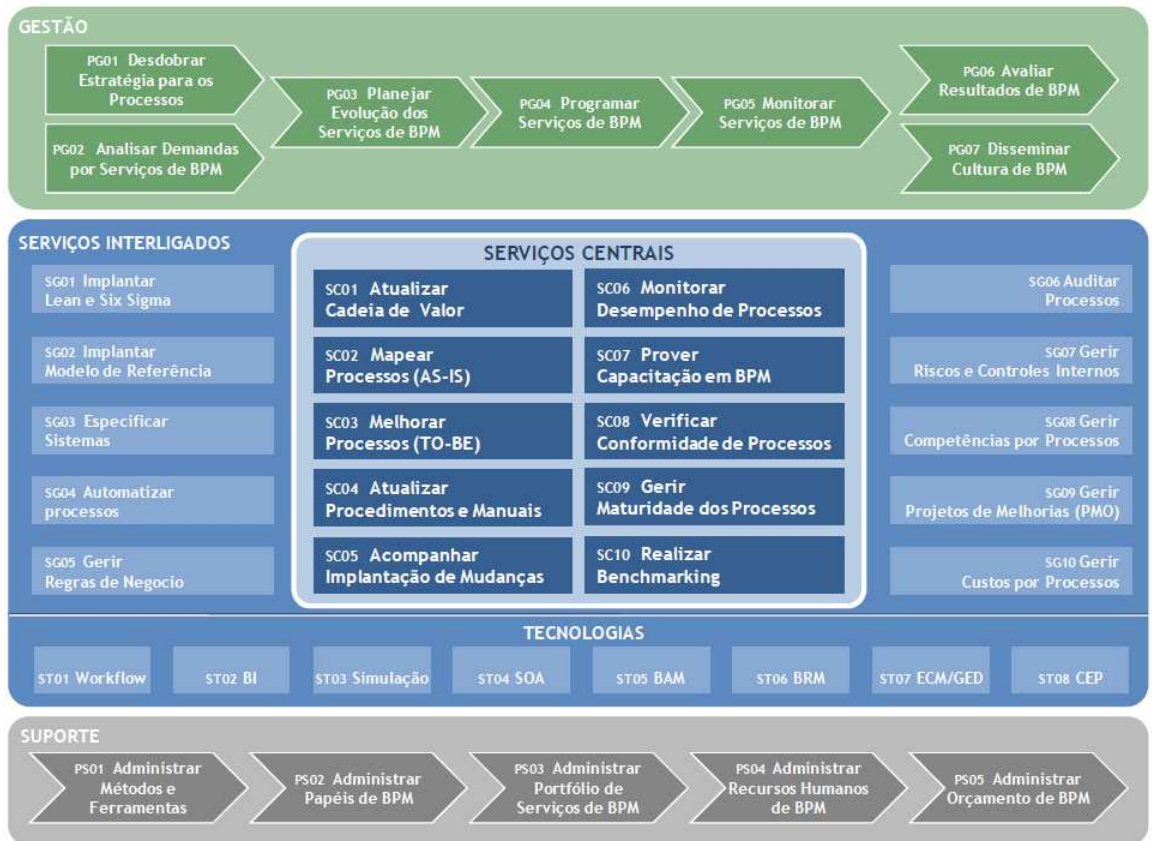


Figura 4 - Framework de escritório de processos.
 Fonte: ELO Group (2009)

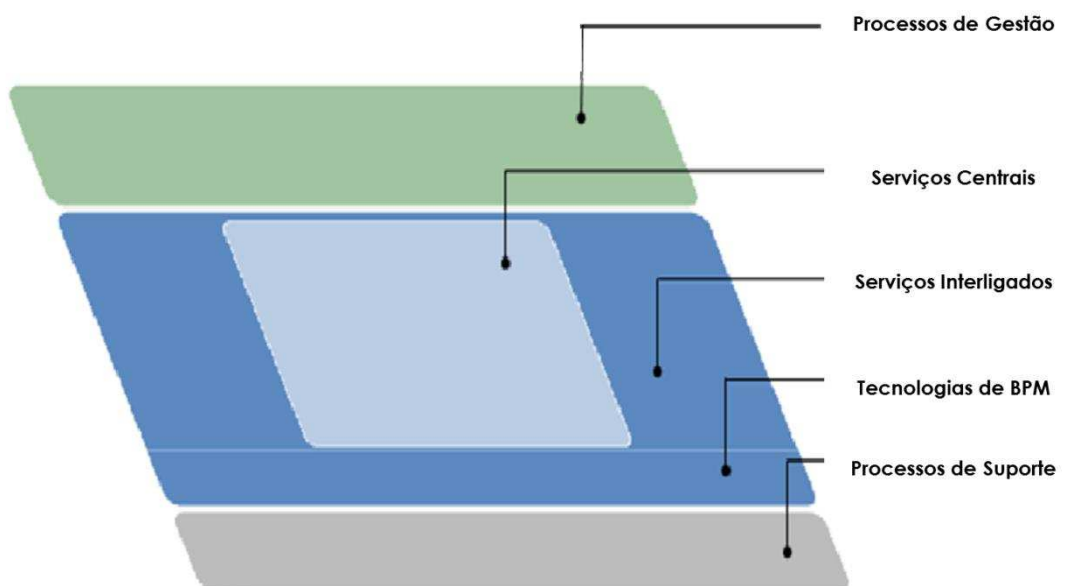


Figura 5 - As cinco grandes áreas dos processos e serviços do escritório de processos.
 Fonte: (ELO GROUP, 2009).

Nos Serviços centrais encontram-se iniciativas como:

- a) atualização da cadeia de valor;
- b) mapeamento e melhoria de processos
- c) acompanhamento da implantação de mudanças;
- d) gestão de indicadores;
- e) capacitações.

Em 'Serviços Interligados' estão os serviços associados à BPM que não são usualmente de responsabilidade do Escritório Y, mas que de alguma forma estão ligados aos conceitos e ferramentas de BPM. Nessa área estão iniciativas como:

- a) gestão de risco;
- b) auditoria;
- c) automação de sistemas;
- d) *Six Sigma* e *Lean*.

Na área de 'Tecnologias de BPM' tem um conjunto de tecnologias que vêm sendo adotadas na organização e que suportam a implementação de BPM na organização, tais como:

- a) *Workflow*;
- b) *Business Intelligence*;
- c) Gestão Eletrônica de Documentos;
- d) Simulação.

Por fim, em 'Processos de Suporte' está incluído um conjunto de processos de apoio ao bom funcionamento do Escritório Y, processos como:

- a) administração dos métodos;
- b) papéis de BPM;
- c) informações dos serviços de BPM;
- d) recursos humanos e financeiros.

2.4.4. Gestão por processos e a estrutura organizacional

Toda organização possui uma estrutura organizacional que define a sistemática de trabalho do grupo com o objetivo de entregar os resultados dos serviços ou dos produtos. A estrutura mais comum e tradicional é a estrutura funcional, marcada pela divisão entre departamentos, que possui como principais aspectos positivos: maior efetividade de controle, menor

incidência de conflitos internos, forte domínio técnico dos departamentos e comunicação interna facilitada.

Entretanto, diante a crescente diversificação de atividades numa organização, a estrutura funcional não mais atender às demandas dos projetos atuais, uma vez que os projetos são desenvolvidos com foco nos departamentos e não com foco no cliente. Segundo Vasconcelos e Hemsley (1986), existem fatores ambientais que favorecem as estruturas inovadoras, ao invés das estruturas tradicionais, como: aumento da burocratização entre os departamentos da organização, agilidade exigida pelo mercado, aumento do tamanho das empresas, crescente ritmo de mudança tecnológica, entre outros.

Como alternativas à rigidez da estrutura organizacional funcional, surgiram as estruturas projetizada e matricial, sendo esta última a combinação da estrutura funcional com a estrutura projetizada. Além disso, a estrutura matricial pode ser dividida em matricial fraca, equilibrada e forte.

Tendo como foco a gestão de processos, dentre os conceitos existentes e que são adequados a uma organização, ou mesmo uma unidade organizacional, que foca nos processos e não nos departamentos, tem-se a organização vista como uma cadeia de processos intraorganizacional e interorganizacional; uma relação cliente-fornecedor originada da Qualidade; ou semelhante à cadeia de valores proposta por Porter (1989) na década de 80.

Harrington (1997) enfatiza que organizações voltadas aos processos organizacionais com foco no cliente, e não na experiência técnica ou funcional, surgiu devido a três grandes tendências:

- a) aos avanços da tecnologia da informação, que concede maior poder às pessoas para participar do e ou coordenar o processo de trabalho em diferentes momentos;
- b) à transição para uma economia de serviços, já que aumentou a necessidade de a empresa entender e satisfazer às exigências dos clientes; e
- c) à introdução de iniciativas da Qualidade, a fim de integrar pessoas, processos e tecnologias para satisfazer o cliente.

Harrington (1997) e Salerno (1998) propõem que uma organização por processos tenha suas raízes nas estruturas matriciais e apresentam algumas semelhanças, embora com especificidades distintas. Numa estrutura matricial, mantêm-se a unidade organizacional funcional (seção, departamento, etc.) e, ao mesmo tempo, cria-se uma equipe de projetos ou times para tratamento de assuntos específicos, como o desenvolvimento de um produto, o acompanhamento das vendas para um grande cliente, etc. A estrutura organizacional e a gestão por processos expressam apenas uma determinada maneira de coordenar e gerir atividades diante de desdobramentos da estratégia de negócios da empresa, podendo ser entendida como uma forma de gestão.

Parece consensual entre quase todos os estudiosos de gestão por processos, como Merli (1994), Davenport (1994), Salerno (1998) e Santin (1999), que a metodologia de gestão por processos não pressupõe necessariamente uma nova divisão das unidades organizacionais da empresa ou uma extinção da estrutura departamental, mas significa uma alternativa à maneira de gerir e coordenar atividades. Nesse caso, apesar da ênfase na interfuncionalidade dos processos, não é descartada uma ação departamental, que cada integrante deve ter para a realização das atividades (OHNUMA, 2003).

Para Santin (1999), as competências funcionais também são importantes para a própria orientação dos processos. Segundo Hammer e Champy (1994), um dos grandes problemas é que nas organizações os gerentes não estão orientados para os processos, mas sim para as tarefas, serviços, pessoas ou estruturas. Ainda complementam que o fato principal é que os processos de uma organização estão encobertos e fragmentados por suas estruturas organizacionais.

Embora existam muitas técnicas empregadas para organizar as instituições e seus negócios de modo a se aperfeiçoar o uso dos recursos, compreende-se que uma abordagem por processos pode ser uma alternativa organizacional principalmente devido à falta de integração departamental e à comunicação ineficiente em empresas tradicionais.

A localização do escritório de processos no âmbito da estrutura organizacional é uma questão importante. Não há uma maneira definitiva,

uma vez que o escritório de processos pode ser uma unidade completamente separada, ou fazer parte de outras áreas (como RH, Finanças, Escritório de Projetos, Gestão de Qualidade, Planejamento ou TI). Não há uma resposta correta para essa questão. As circunstâncias particulares da organização irão determinar onde o escritório de processos estará localizado e isso também pode mudar ao longo do tempo à medida que aumenta a maturidade do escritório de processos. O aspecto mais importante é que o escritório de processos deve se reportar a alta administração da organização. Em alguns casos, o escritório de processos irá se reportar diretamente ao mais alto nível de comando da organização.

Segundo Harmon (*apud* TREGGAR *et al.*, 2010), através de uma pesquisa realizada com organizações que declararam possuir um escritório equivalente ao escritório de processos, constatou-se que as localizações mais comuns estão nos níveis executivos, divisional ou departamental, ou mesmo na área de TI. As organizações que trabalham seriamente no nível corporativo, geralmente têm seus grupos de gestão de processos no nível corporativo, reportando-se para um nível executivo ou a um comitê executivo, como planejamento ou estratégia. As organizações que têm seus grupos de processos localizados nas áreas de TI ou Controle da Qualidade geralmente têm uma perspectiva mais limitada em gestão por processos e se encontram apenas em parte de toda a gestão processos.

A experiência sugere que um escritório de processos geralmente trabalhará melhor se for uma unidade centralizada fisicamente, ao invés de ser dividida por toda a organização. Em uma grande organização geograficamente dispersa, onde existem diversos trabalhos de processos em curso, pode ser útil dispor de Escritórios locais reportando-se a um escritório de processos corporativo.

2.4.6. Gestão por processos nas instituições públicas

No Brasil, a busca para a construção de organizações públicas orientadas para o cidadão vem desde a década de 1990. Com o intuito de se atingir este objetivo, foi criado, dentro do contexto do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade - PBQP - o Subprograma de Qualidade e Produtividade na Administração Pública, visando tornar os órgão e entidades

públicos mais eficientes na administração dos recursos públicos e mais voltados para o atendimento às demandas da sociedade. Quatro programas caracterizam a evolução desse movimento pela qualidade no setor público brasileiro (FERREIRA, 2009):

- Subprograma da Qualidade e Produtividade na Administração Pública, criado em 1990, apresenta uma abordagem voltada para a gestão de processos;
- QPAP - Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública, criado em 1996, com abordagem orientada para resultados;
- PQSP - Programa da Qualidade no Serviço Público, criado em 2000, enfatizando a qualidade do atendimento ao cidadão;
- GESPÚBLICA - Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, criado em 2005, com ênfase na gestão por resultados orientada para o cidadão.

O Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública passou a cumprir a função de ser o principal instrumento para a mudança de uma cultura burocrática para uma cultura gerencial. O mesmo foi se aprimorando até o surgimento do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA -. Pode-se dizer que quatro marcos caracterizaram a evolução do GESPÚBLICA, conforme Figura 6 (BRASIL, 2006).

Retrospectiva

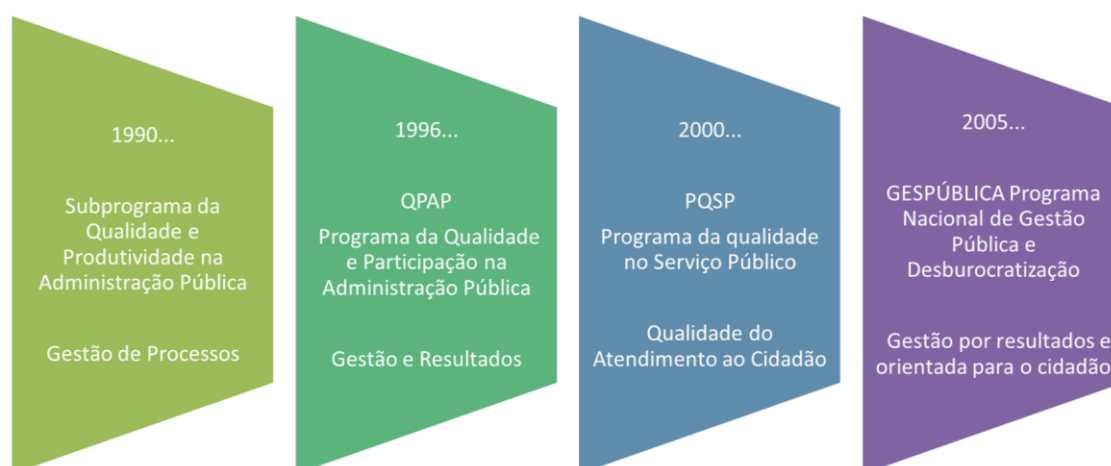


Figura 6: A evolução e o amadurecimento da filosofia e das estratégias do Programa.

Fonte: adaptado de GESPÚBLICA (2006).

Os quatro marcos não representam rupturas, mas incrementos a partir da concepção inicial do programa em 1990. Segundo Ferreira (2003), a base desse movimento nacional pela qualidade no serviço público é uma rede de parcerias entre organizações, servidores e cidadãos mobilizados para a promoção da melhoria da gestão no setor público, em que se envolvem servidores públicos e trabalhadores da iniciativa privada, organizações públicas das três esferas de governo e dos três poderes da República.

A partir de 1995, passou a ser difundida no Brasil a Nova Gestão Pública (NGP), durante um processo amplo de reestruturação do Estado. Bresser-Pereira (1996) definiu a reestruturação administrativa como uma das respostas à crise econômica, política, fiscal e burocrática. A reforma administrativa se fazia necessária, pois o modelo burocrático de gestão estatal havia se tornado caro, lento e incapaz de atender às crescentes demandas sociais. Sua proposta foi a concepção de uma série de estratégias que passaram a ser denominadas administração pública gerencial. A administração pública gerencial propõe a substituição de "administradores públicos" por "novos gerentes", pressupondo a mudança dos chamados valores burocráticos pelos gerenciais.

Em fevereiro de 2005, foi instituído o GESPÚBLICA, com a finalidade de contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e para o aumento da competitividade do País. O GESPÚBLICA é a fusão do Programa da Qualidade no Serviço Público (PQSP) e do Programa Nacional de Desburocratização.

O setor educacional, assim como outros setores da economia, encontra-se cada vez mais pressionado pelas mudanças do mercado. O aumento da competição e as maiores exigências dos consumidores resultaram na busca de melhorias também pelas instituições de ensino. Muitos trabalhos ressaltam a importância da busca da eficiência e a necessidade de medidas de desempenho (SILVA *et al.*, 2004; FAÇANHA; MARINHO, 2001). Vieira e Vieira (2003) discutem a questão da estrutura organizacional e da gestão do desempenho em IPES, alegando que os modelos adotados atualmente são burocráticos e podem comprometer a qualidade.

Fowler (2008) destaca alguns elementos que deveriam ser ponderados e priorizados no Sistema Educacional Superior, dentre eles:

- a focalização nos resultados;
- a minimização da burocracia e compreensão do pensar estratégico da academia;
- a compreensão do papel dos dirigentes e suas responsabilidades (liderança);
- a capacitação e o desenvolvimento de todos os servidores (gestão de pessoas);
- a melhoria da gestão de processos;
- a alocação adequada dos recursos; e
- a descentralização excessiva da administração institucional (competência gerencial).

Em sua dissertação, Fowler (2008) aponta que das instituições de ensino públicas que responderam à sua pesquisa, somente 16% (cinco universidades) disseram que utilizam programas de Qualidade. Entretanto, essa informação não foi confirmada em visita ao portal oficial (*internet*) desses programas. E o que chamou mais atenção na investigação é que 48% das respondentes não conhecem o GESPÚBLICA, apesar dos esforços de divulgação do Programa.

Além disso, sua pesquisa verificou os fatores que motivariam e inibiriam a implementação do programa GESPÚBLICA, independentemente de o gestor conhecer o programa, do tamanho da universidade e do tempo de atuação no cargo. Como fatores motivadores têm-se:

- a certeza da melhoria da imagem institucional;
- a aquisição de mecanismos que estimulem a integração com a sociedade, a melhoria do atendimento e a obtenção de reconhecimento e confiança dessa sociedade.
- a obtenção de instrumentos que facilitem a identificação de oportunidades de melhoria;
- a consolidação da consciência dos valores éticos por parte de todos os servidores e a obtenção de maior colaboração por parte dos servidores com os cidadãos, colegas e instituição;
- a melhoria da estrutura hierárquica da instituição e a modernização dos equipamentos de trabalho.

Ainda, de acordo com Fowler (2008), apesar do desejo de melhoria da qualidade e maior integração com a sociedade por parte dos gestores, existem agravantes que podem fazer sucumbir essa motivação. Alguns desses agravantes são os serviços à burocracia, o apego ao poder, a presunção do conhecimento e a presunção ao interpretar as demandas sociais sem conversar com a mesma. Tais entraves são impeditivos para o sucesso de uma mudança gerencial para a qualidade e para a criação de valor positivo junto ao cidadão. Cabe ao gestor ter coragem e energia para romper com essas barreiras e avançar rumo a excelência. Como fatores inibidores da implementação do programa, destacam-se:

- a exposição dos pontos fracos da instituição a terceiros (auditores, consultores);
- o receio de não continuidade do programa pela próxima gestão;
- inexperiência institucional com Programas de Qualidade e a dificuldade de interpretação do vocabulário e da abrangência dos programas de qualidade;
- excesso de burocracia, excesso de formalizações e das normas e regras rígidas;
- baixo índice de dados históricos na instituição;
- a escassez de exemplos consolidados na implementação de programa nas Instituições de Ensino.

Segundo Biazzi (2007), de modo geral, para que as IPES possam desenvolver o aperfeiçoamento de processos, elas precisam realizar as seguintes atividades:

1. preparar a organização para a intervenção – essa atividade é necessária para se obter uma compreensão adequada dos objetivos da intervenção e o comprometimento de todos, inclusive da alta direção. Observou-se, ainda, ser fundamental o comprometimento da média gerência para o sucesso do andamento dos trabalhos de implantação de melhorias, sendo recomendável um estilo de liderança participativo, visando à motivação dos demais funcionários;
2. implantar melhorias nos processos com a participação ativa dos funcionários, que devem ter alto grau de autonomia na geração de

sugestões de melhoria, visando obter maior motivação e menor resistência às mudanças;

3. capacitaros funcionários da organização, difundindo os conceitos e técnicas utilizados durante a intervenção, com o objetivo de obter participação ativa dos funcionários e aumentar a motivação e a compreensão sobre os trabalhos executados, criando uma visão por processo e não apenas uma visão departamental;
4. divulgaros resultados (parciais ou totais) alcançados para motivar a continuação dos trabalhos e continuar promovendo a aprendizagem;
5. formarum grupo interno, exclusivamente por funcionários da organização, com o objetivo de dar suporte aos gestores dos processos e de continuidade aos trabalhos, mesmo após a saída da equipe técnica (consultores externos). Este grupo reforçaria a nova estrutura matricial (funcional x processos), evitando grandes mudanças durante transições políticas.

Algumas instituições públicas brasileiras têm procurado melhorar seus sistemas de gestão adotando práticas de gestão por processos. Como exemplo tem-se a Embrapa (ASSUNÇÃO; MENDES, 2000), a Polícia Federal Brasileira (SIMÃO *et al.*, 2011), o Ministério Público do Estado do Rio Grande do Sul (VARGAS, 2010) e o Setor de Compras Públicas do Brasil (VINHEIROS, 2008). Em todos os casos houve melhorias de resultados dos projetos desenvolvidos por essas instituições. Como foi o caso do Setor de Compras Públicas que passou a ter seus processos eficazes, uma vez que as pessoas trabalham visualizando o todo, não apenas a sua tarefa. Reduz o tempo de cada atividade. Houve também diminuição dos custos, diminuição dos conflitos, melhora a qualidade dos produtos e serviços, aumento da satisfação dos clientes e dos colaboradores.

Em contrapartida, segundo a pesquisa de Fowler (2008), 84% das universidades federais que responderam ao seu questionário (31 do total de 53), disseram que não utilizam programas de qualidade e 16% (cinco universidades) responderam que utilizam. Embora cinco das universidades pesquisadas tenham respondido que utilizam programas de qualidade, não há evidências de um compromisso efetivo e nem visibilidade dessas adesões. Além disso, o que chamou atenção na investigação de Fowler, é que 48%

das respondentes, uma quantidade expressiva, não conhecem o GESPÚBLICA, apesar dos esforços de divulgação do Programa.

Esse quadro demonstra que as IPES provavelmente possuem um pouco progresso em melhorar o seu tipo de gestão, principalmente gestão por processos.

2.4.7. Gestão por processos nos escritórios de AEC

Uma dificuldade no desenvolvimento da presente pesquisa foi encontrar artigos publicados, no âmbito nacional e internacional, relacionados com gestão de/por processos em organizações do setor da construção civil. A mesma dificuldade foi relatada por Ohnuma (2003, pág. 50-51) em sua dissertação de mestrado: “Desde já, ressalta-se que são muito poucos os artigos publicados com enfoque em empresas construtoras que estejam buscando se estruturar por processos”. Segundo esse pesquisador, a maioria dos trabalhos relacionados com gestão de processos no setor da construção civil está voltada para o campo da Qualidade, que busca organizar e gerenciar as atividades da empresa construtora com foco nos processos, embora mantendo-se a estrutura organizacional tradicional departamentalizada.

Na pesquisa de Hong-Minh *et al.* (1999), em que estão citados os trabalhos de Towill (1997) e Ibbs (1994), os autores concluíram que alguns construtores residenciais europeus obtiveram sucesso – melhorias na performance e redução de prazos na execução (65%) – ao caminhar de uma abordagem funcional em direção a uma gestão por processos.

Vivancos e Cardoso (1999) descobriram que já existem indícios do surgimento de uma abordagem por processos (estruturas matriciais) em empresas construtoras, embora a maioria ainda seja estruturada por departamentos. Notou-se também que um dos grandes impulsionadores para uma abordagem por processos são os sistemas de gestão da qualidade, que preparam as empresas para a formalização e a padronização dos seus processos.

Segundo Souza (1997), uma das formas de gerenciar os processos das empresas construtoras é baseado no conceito da cadeia cliente-fornecedor. Este conceito é válido não somente entre os departamentos internos de uma

empresa, mas também entre as várias equipes de execução do canteiro de obras envolvidas no processo de produção. Entende-se que essa gestão pode incluir a relação entre os departamentos da empresa construtora (compras, planejamento) com seus subempreiteiros ou fornecedores de serviços de execução.

Souza *et al.* (1995) também esclarecem que numa gestão de processos em que se busca uma padronização, assim como acontece durante a implantação de sistemas de gestão da qualidade, as empresas construtoras precisam detalhar cada processo de acordo com os seguintes passos:

- a) identificar suas respectivas atividades e departamentos responsáveis e descrevê-las em fluxogramas;
- b) controlar cada um dos processos baseando-se nas relações cliente-fornecedor através de uma identificação de suas necessidades;
- c) simplificar e racionalizar cada processo (redução de etapas, inovações parciais, alteração radical – reengenharia –);
- d) refazer o fluxograma.

Picchi (2003), defensor da *LeanProduction* (Produção Enxuta), e preocupado em eliminar as atividades que não agregam valor, afirma que se torna importante sistematizar, através de fluxos, as atividades que são consideradas em cada etapa da produção. Diante da aplicação da mesma filosofia baseada na “mentalidade enxuta”. O autor discute as particularidades dos diversos agentes e etapas que envolvem o setor da construção através de cada um dos fluxos do empreendimento: negócios, projeto, obra, suprimentos, uso e manutenção. Ele propõe que ocorra uma implementação de ações no âmbito da empresa, do empreendimento e do setor, envolvendo toda a cadeia de valor do negócio da construção.

Desse modo, percebe-se que o fluxograma de processos é uma ferramenta gerencial útil às empresas construtoras que optam por convergir para uma gestão por processos. Em sua pesquisa, Silva (2000) demonstra os benefícios do estudo do gerenciamento de processos aplicado ao processo construtivo de paredes de gesso acartonado. O autor propõe um modelo para melhoria e correção de nãoconformidades encontradas durante a execução do referido serviço, através do uso de fluxogramas (detalhamento

da sequência das atividades construtivas) e do mapeamento dos processos (identificação dos principais fornecedores e clientes, e, entradas e saídas). O autor conclui que o gerenciamento de processos na execução dos serviços pode ser uma ferramenta eficaz na busca pela correção de problemas, aumento de produtividade, melhor qualidade e redução de custos relativos ao retrabalho.

Atualmente, é possível ver no mercado da construção civil sinais de posturas voltadas para gestão de processos e tentativas de implantar essa modalidade nas organizações. Um exemplo disso é o *software* SIGIM (Software de Gestão para o Segmento Imobiliário), um *software* de gestão totalmente orientado para o segmento imobiliário. Administra toda a cadeia de processos do negócio, do canteiro de obras ao escritório, do estudo de viabilidade à interface contábil. É uma ferramenta que agiliza a tomada de decisão e fornece todos os dados de forma efetiva e segura, pois reduz custos e erros operacionais. Comercialmente apresenta-se como uma solução de custo-benefício capaz de atender quantos empreendimentos forem necessários.

CAPÍTULO 3:
Proposição – O Projeto Alfa

3.1. Descrição geral do Projeto Alfa

Proposição de modelo de planejamento para estruturação e implantação de escritório de gestão por processo de AEC, aqui denominado **Projeto Alfa**, que consiste num suporte às IPES com interesse em implantar um escritório de gestão por processos voltados para as atividades rotineiras dos setores responsáveis pela Arquitetura, Engenharia e Construção.

O escritório a ser desenvolvido pelo Projeto Alfa é tratado nesta pesquisa como **Escritório Y – Escritório de Gestão por Processos de AEC**.

O Escritório Y tem papel estratégico e tático numa instituição pública de ensino superior, sendo complementar ao Escritório de Gestão de Projetos – EGP – proposto por Carvalho (2014). O Escritório de Processos e o Escritório de Projetos possuem similaridades, mas operam objetos distintos, exigindo competências bem diferenciadas para cada um. Enquanto que o EGP proposto em Carvalho é o guardião da metodologia de gestão de **projetos** (padrões, regras, medidas de desempenho etc.), o Escritório Y é guardião da metodologia de gestão de **processos** (padrões, regras, medidas de desempenho etc.), dentre os quais os de engenharia, arquitetura e construção.

No caso da presente pesquisa, que apresenta o Projeto Alfa, a etapa que segue consiste no dar o passo a passo para implantar e estruturar o Escritório Y para a parte de AEC numa IPES. Para tal, o planejamento teve como referenciais metodologias do Guia PMBOK®5ª Edição (2012) e do TenStep (2009).

A proposição que resulta do Projeto Alfa para uma IPES, permite nela planejar a introdução do Escritório Y, considerando que a instituição irá iniciar o seu escritório no nível de maturidade Estágio 1 – Difusor da Cultura de GPI (Gerenciamento de Processos Institucionais). Nesse nível, a instituição irá buscar a disseminação do conceito de GPI com uma abordagem sistemática e eficaz para repensar a forma como realiza suas atividades. Além disso, nesse nível de maturidade a instituição deverá usar a GPI como propulsor organizacional para identificar, priorizar e implantar melhorias relevantes e mudanças sustentáveis.

Planejar e desenvolver um escritório de gestão por processos não é um processo rápido, pois demanda uma implementação progressiva para construir as competências requisitadas com o tempo. Além disso, a instituição precisa que seus colaboradores sejam estimulados, informados e apoiados para que todos os dias procurem resolver um problema de processo ou perceber isso como uma oportunidade de melhoria.

É de extrema importância para estruturação e implantação de uma unidade da natureza do que se está propondo, que a equipe envolvida seja composta por pessoas que tenham visão sistêmica, e que tenham a capacidade de lidar com atividades operacionais e atuar continuamente de forma estratégica e tática.

Partindo do princípio de que a instituição irá implantar um novo escritório na instituição, é necessário que essa implantação seja planejada. Ou seja, a **estruturação do Escritório Y** deve ser tratada com um novo **projeto** que a instituição irá **planejar, executar e controlar** a sua implantação. O projeto será dado como encerrado quando o escritório já estiver em funcionamento. **Esse projeto a ser desenvolvido pela IPES está sendo aqui denominado Projeto Alfa.**

O processo de início de projetos caracteriza-se, fundamentalmente, pela aprovação do projeto e da nomeação de seu gerente. Os procedimentos descritos no processo de início referem-se à área de conhecimento **Integração**. Para a aprovação do projeto é recomendável que a pessoa designada para atuar como o gerente do projeto e seu(s) patrocinador(es) elaborem um documento que, quando aprovado, possibilitará a alocação de recursos organizacionais ao projeto (CARVALHO; RABECHINI JR, 2006).

Aprovado o projeto, cabe ao gerente do projeto e sua equipe passarem a se ocupar com o processo de planejamento do Projeto Alfa. Esse planejamento irá evitar a ocorrência de alguma ação indesejável até o início do funcionamento do escritório, que será o fim do projeto.

O primeiro passo do planejamento do projeto de Estruturação do Escritório de Processos é elaborar o detalhamento do **escopo** do projeto declarado na Integração. Um adequado detalhamento do projeto, inclui explicar todas as entregas desejadas e necessárias no âmbito do projeto.

Para realizar essas entregas, deve ser feita uma programação dos **tempos** possíveis e, segundo essa programação, a alocação de **recursos humanos e materiais** a serem consumidos pelo projeto.

Ainda na fase de planejamento, são calculados e organizados: todos os **custos** de forma a deixar claras as saídas e os desembolsos previstos.

Integradas às áreas (escopo, prazos, recursos humanos e suprimentos), planeja-se a **qualidade** de cada entrega do projeto, bem como organiza-se toda a **comunicação** do projeto de estruturação do escritório. Planejado e integrado, faz-se necessário, então, concentrar-se nos **riscos** do projeto.

O planejamento deve ser executado e controlado até a institucionalização do escritório de gestão de processos de AEC – o Escritório Y.

Através dos grupos de processos de gerenciamento de projetos expostos na Figura 7, deve ser feito o planejamento da estruturação do Escritório Y na instituição. Para cada área de conhecimento, expõem-se os passos necessários para o planejamento do escritório. Esse plano irá gerir o processo de implantação do Escritório Y, permitindo tomar decisões e analisar restrições de tecnologias, de custo, de prazos, de relacionamento com fornecedores e da instituição, antecipando-as através de um escopo a ser seguido e assim obter maior qualidade no escritório.

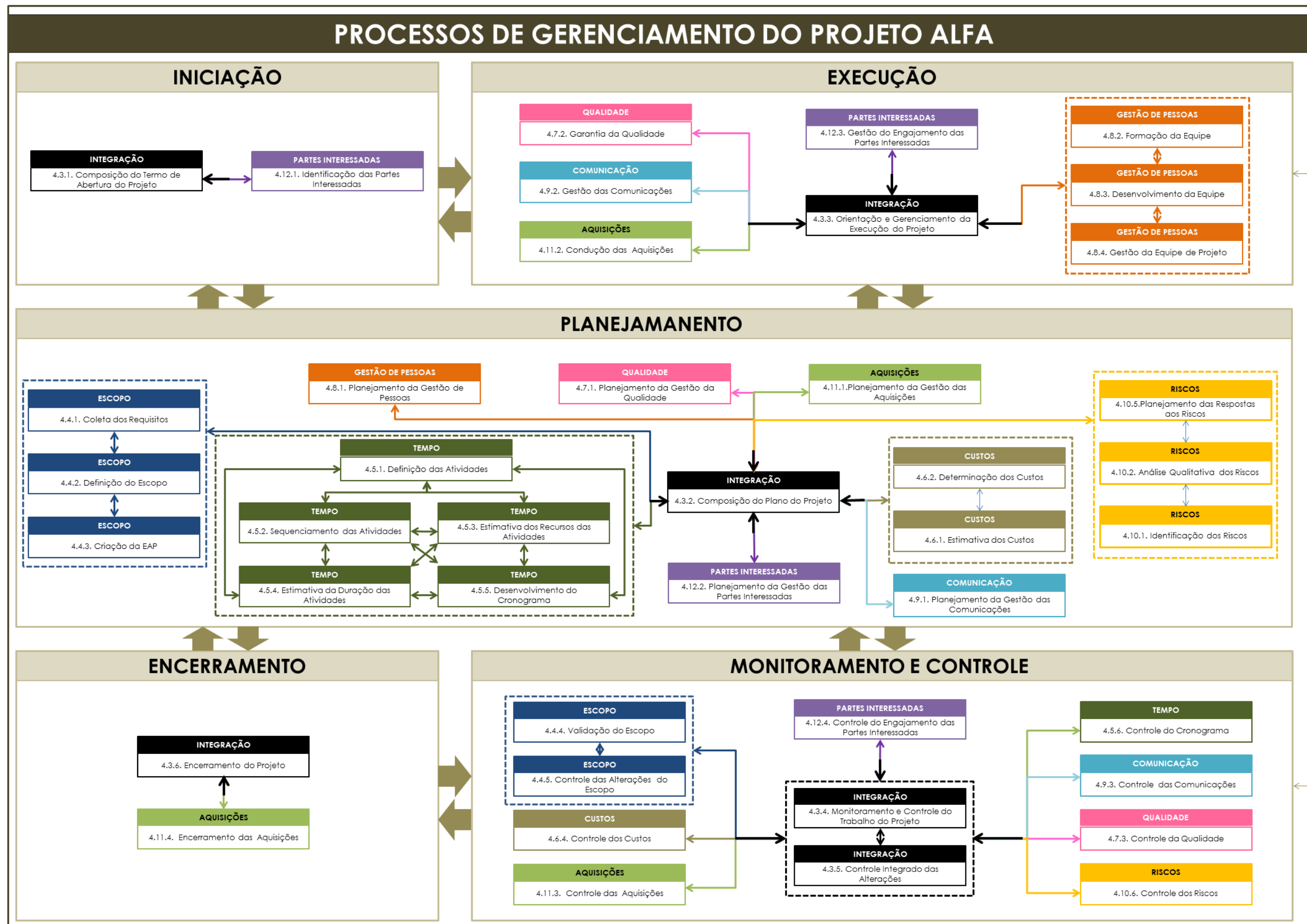


Figura 7 – Processos de gerenciamento do Projeto Alfa
 Fonte: adaptado de Vargas (2013).

3.2. Concebendo o Escritório Y

Para planejar a introdução do Escritório Y de forma que o escopo seja atendido, é necessário sistematizar todo o processo, onde do início (planejamento das etapas e áreas de conhecimento integradas) ao fim (encerramento do projeto Escritório Y implantado na instituição).

Após a implantação do escritório, o próprio Escritório Y deve monitorar e controlar os processos organizacionais vinculados aos trabalhos de Arquitetura, Engenharia e Construção. Entretanto, para que o escritório inicie as suas atividades, é preciso que a IPES planeje os primeiros passos, segundo seu Projeto Alfa, reiterando que este consiste no planejar a implantação e estruturação do Escritório Y, pensando tanto nos recursos, nos custos e tempo necessários, quanto nas principais atividades que esse escritório terá que cumprir no início da sua institucionalização.

Para disparar o Projeto Alfa, a instituição deve dar o aval e firme apoio para iniciar e desenvolver o projeto, assim como deve designar a equipe executora e quem deve ser o gerente do Projeto Alfa. Nas IPES, por ser um projeto com o interesse, aval e patrocínio da Alta Administração, isso é feito por meio de uma Portaria (Reitoria) ou, eventualmente, um Ato Administrativo (Pró-Reitoria). Esse documento formaliza o início do projeto.

A equipe de projeto deve ser multidisciplinar, pois irá envolver diferentes áreas de conhecimento: tempo, custos, riscos, suprimentos, qualidade e recursos humanos. Além disso, o gerente deve ter bem claro quem são todos os agentes envolvidos no processo de desenvolvimento do Projeto Alfa.

Algumas possíveis partes interessadas envolvidas no Projeto Alfa são:

- a) Patrocinador: órgão ou pessoa que dá autoridade e as condições para o gestor de projetos realizar o trabalho. Pode ser ou não um beneficiário do projeto. Nas IPES são Reitoria, Pró-Reitoria e Departamentos, de um modo geral unidades envolvidas com as macrofunções planejamento, administração, infraestrutura, finanças e pessoal de toda a instituição. Ex.: a Pró-Reitoria de Pesquisa, a Pró-Reitoria de Extensão e a Pró-Reitoria de Planejamento e Administração da UFRGS (Universidade Federal do Rio Grande do Sul);

- b) Financiador: órgão ou pessoa que paga pelo projeto, podendo ser ou não o patrocinador do projeto. Nas IPES tende a ser a Reitoria, uma Pró-Reitoria ou Diretoria, sendo os recursos de natureza orçamentária ou extraorçamentária, direcionados e considerados, para o fim da presente proposta, como um investimento no sentido de tornar o GESPÚBLICA uma realidade na instituição;
- c) Gestor do projeto: pessoa responsável pela condução e direcionamento do projeto. As IPES podem nomear uma pessoa da própria instituição ou proceder a uma contratação de *expertise* para conduzir o desenvolvimento do projeto. O gestor deve ter as seguintes habilidades: construção de equipes; liderança; resolução de conflito; competência técnica; planejamento; instituição; empreendedorismo;
- d) Equipe de projeto: equipe responsável pela execução do projeto. As IPES podem selecionar pessoas de diferentes departamentos/setores com habilidades e conhecimentos em gestão de projetos, particularmente de AEC, no presente caso. Essa equipe deve ser multidisciplinar de forma que haja pessoas com conhecimentos em custos, prazos, aquisições, recursos humanos e riscos. Ex.: professores que possuem conhecimento na área e servidores que já realizam atividades relacionadas com o Projeto Alfa e com processos;
- e) Cliente final: é o consumidor final, que normalmente no dia a dia do projeto não tem importância individual, mas é importante para o sucesso geral do projeto. Nas IPES, é a Alta Administração (Reitoria e as unidades organizacionais) que têm as atribuições de colocar em marcha as macrofunções planejamento, administração, infraestrutura, finanças, pessoal, em termos de AEC para toda a instituição. Ex.: Pró-Reitoria de Administração – PROAD da UFRGN; Pró-Reitoria de Desenvolvimento Universitário da UNICAMP (Universidade Estadual de Campinas);
- f) Usuário final: aquele que irá usar as entregas do projeto; aquele que irá utilizar dos projetos e serviços oferecidos pelo Escritório Y. Nas IPES são os órgãos responsáveis pela instituição e sistematização de todas as atividades relacionadas com o espaço físico do câmpus. Ex.: Superintendência de Infraestrutura (SIN) da UFRGN, Superintendência

do Espaço Físico da USP (Universidade de São Paulo); Coordenadoria de Projetos e Obras – CPO – da UNICAMP;

- g) Beneficiário: órgão, pessoa ou grupo que receberá os benefícios do projeto, que também pode ser um patrocinador, ou um grupo diferente de pessoas. Nas IPES, serão todos os estudantes, professores e servidores que passarão a ter serviços de AEC prestados com mais rapidez, qualidade e responsabilidade social;
- h) Outros *stakeholders*: grupo que inclui qualquer outro afetado pelo projeto ou capaz de afetar o resultado do projeto. Nas IPES são os estudantes, professores, servidores e a comunidade.

Destaca-se que as partes mencionadas devem ter as suas especificidades para o caso de desenvolvimento do Projeto Alfa, pois se trata da implantação e estruturação de um escritório paragestão de processos de AEC numa IPES – o Escritório Y –. Além disso, para o Escritório Y entrar em funcionamento, alguns dos agentes envolvidos na fase de planejamento do Projeto Alfa poderão estar noutra categoria de agentes envolvidos na execução desse mesmo projeto, ou até mesmo na operação do Escritório Y.

Cada instituição pública de ensino superior possuirá patrocinadores, financiadores, gestores, equipes de projeto e *stakeholders* específicos da instituição. Cabe ao gestor do projeto saber identificar todos os agentes envolvidos no projeto, observando a estrutura organizacional da instituição e como os agentes se comportam ao longo do projeto.

A seguir são expostas todas as áreas e suas respectivas atividades, num exemplo fictício denominado Universidade Nova. Posteriormente será mostrado o fluxo dos processos do Projeto Alfa alocados nas fases de iniciação, execução, monitoramento/controle e encerramento.

Para tal, a Universidade Nova, o caso fictício de uma universidade que deseja implantar o Escritório Y é apresentado nos Apêndices. A exemplificação por meio desse caso teve como referência o Projeto Alfa. A Universidade Nova deu início às atividades para implantar o seu Escritório Y realizando uma reunião por meio da qual apresenta essa sua intenção (o seu "Projeto Alfa") à equipe (ver Apêndices B e C).

As etapas de planejamento do Escritório Y estão sequenciadas nos Apêndices através da Estrutura Analítica de Projeto e do Dicionário da EAP,

uma forma que se entendeu apropriada, no contexto do presente trabalho, para compreender a aplicação prática do que será explicado de cada etapa do Projeto Alfa.

Salienta-se que para os fins pretendidos com a exemplificação, optou-se pela estratégia de sequenciar os títulos das seções subsequentes com a denominação adotada do Guia PMBOK®5ª Edição (2012). Ressalta-se também que a formulação mescla as metodologias do guia PMBOK e TenStep.

3.3. Gestão da Integração do Projeto Alfa

Segundo o PMI (2012), por meio da gestão da integração, dá-se início ao processo de criação do Projeto Alfa, pois gera as condições propícias para o desenvolvimento do Escritório Y. Na integração, o gestor responsável apresenta o projeto, estabelecendo seus objetivos, restrições, premissas e justificativas pelas quais o projeto foi criado. A integração também contém elementos de coordenação dos vários planos de projeto, que é feita através da análise de interfaces entre as outras áreas, possibilitando o controle de possíveis mudanças ao longo de todo o processo de implantação do escritório.

As atividades consideradas no gerenciamento da integração do projeto são:

- composição do Termo de Abertura do Projeto;
- composição do Plano do Projeto;
- orientação e gerenciamento da execução do projeto;
- monitoramento e controle do trabalho do projeto;
- controle integrado das alterações;
- encerramento do projeto.

A seguir, cada um desses processos será detalhado para o estabelecimento do Escritório Y, instituído com a finalidade de introduzir/dar início ou melhorar a gestão por processos de AEC.

3.3.1. Composição do Termo de Abertura do Projeto

O início do Projeto Alfa, destinado a estruturar o Escritório Y, é com a construção do Termo de Abertura do Projeto, sendo que sua aprovação autoriza formalmente o projeto. Esse documento deve conter: título, objetivo, premissas, restrições, resultados esperados, escopo macro, instituição dos interessados, principais riscos, etc. Por meio do Termo de Abertura do Projeto a instituição verifica se o projeto possui condições propícias para se desenvolver ou não (PMI, 2012).

Para fazer o Termo de Abertura do Projeto, a ferramenta sugerida é opinião especializada, pois essa opinião é necessária para avaliar as entradas desse processo bem como a qualquer detalhe técnico e de gerenciamento durante esse processo. No Apêndice, tem-se um exemplo de Termo de Abertura que foi usado em caso fictício criado pela autora.

No caso fictício apresentado em Apêndices, é elaborado um Termo de Abertura do Projeto Alfa através de uma reunião que contava com a participação do gerente e da equipe do Projeto Alfa (ver Apêndice E e APÊNDICE F). Aprovado o Termo de Abertura, faz-se necessário esboçar o seu **escopo preliminar**, registrando as várias possibilidades de suas entregas, dadas as estratégias de resultados. Nesse momento, o gestor do projeto e a alta administração da instituição² devem definir de que maneira o escritório irá atuar. O escritório de processos pode atuar como direcionador, facilitador ou servidor (TREGEAR *et al.*, 2010).

Na Figura 8, mostra-se que o escritório pode ser configurado para ter um papel fortemente intervencionista e autoritário, no qual está formalmente controlando unidades organizacionais em suas iniciativas de gestão por processos. Do outro lado da ilustração, o escritório pode não ter poder de intervenção e buscar sucesso no gerenciamento de processos apenas influenciando o comportamento das unidades. Assim, existem três modelos para a operação do escritório de processos: direcionador, facilitador e servidor.

²A alta administração de uma instituição pública de ensino superior é composta pela reitoria e unidades organizacionais que possuem atribuições de colocar em marcha as macrofunções planejamento, finanças, pessoal e AEC para toda a organização.

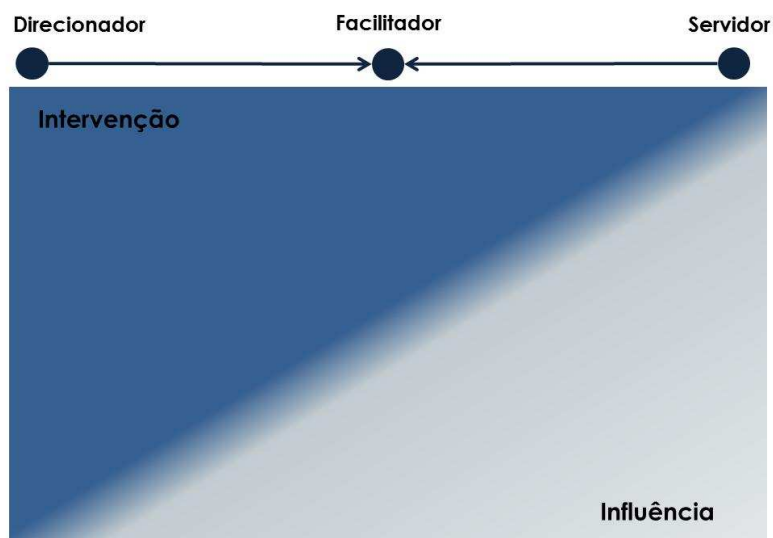


Figura 8 – Modelo de operação do escritório de processos.
 Fonte: Adaptado de Tregear *et al.*, (2010).

Quando opera como direcionador, um escritório tem muita autoridade para intervir nas operações das unidades organizacionais e garantir a conformidade com as práticas de gestão por processos. O modelo servidor vê o escritório como o setor que se limita a responder às demandas das unidades e procura influenciar resultados e aceitação do pensamento em gestão por processos; entretanto, não possui poder de insistir em um curso natural de uma ação. O modo facilitador está num meio termo: o Escritório possui alguns poderes de coerção, mas reconhece que a partir da participação voluntária - e não obrigatória - das unidades organizacionais, serão gerados resultados melhores e mais sustentáveis (TREGEAR *et al.*, 2010).

Ao definir o escopo de atuação do Escritório Y, a instituição deve estar atenta à estrutura organizacional vigente, pois o modelo de atuação proposto pode mudar ou não a estrutura organizacional. Esse assunto é discutido no tópico “2.4.4. Gestão por Processos e a Estrutura Organizacional”, do Capítulo 2.

No caso hipotético da Universidade Nova, é elaborado um escopo preliminar do Projeto Alfa. Para isso, foi realizada uma reunião que possuía uma pauta (ver Apêndice G) e teve como resultado a declaração do escopo preliminar (ver Apêndice H).

3.3.2. Composição do Plano do Projeto

Definido o escopo preliminar, é necessário desenvolver o Plano do Projeto Alfa. Esse plano estabelece as ações necessárias para definir, preparar, integrar e coordenar todos os planos que irão subsidiar o plano de gerenciamento do projeto (PMI, 2012).

Para desenvolver o Plano do Projeto, o gerente deve providenciar da sua equipe, planos subsequentes, a partir do Termo de Abertura e do escopo preliminar. Essa equipe deve desenvolver planos que detalhem o trabalho do projeto, bem como dos prazos, custos, qualidade, riscos, recursos, comunicação, etc. Posteriormente, esses planos devem ser integrados no Plano do Projeto.

O gestor do projeto pode utilizar a ferramenta opinião especializada, tendo como foco atingir os seguintes objetivos:

- adequar o processo para atender às necessidades do projeto;
- incluir detalhes técnicos e de gerenciamento para serem incluídos no plano;
- determinar recursos e níveis de habilidades necessárias para executar o trabalho do projeto;
- determinar o nível de gerenciamento de configuração a ser usado no projeto; e,
- determinar quais documentos do projeto estarão sujeitos ao processo formal de controle de mudanças.

Além disso, o gestor do projeto deve usar algumas técnicas para guiar a construção do Plano do Projeto, como:

- *brainstorming*;
- resolução de conflito;
- solução de problema;
- gerenciamento de reuniões.

No Apêndice CS é apresentada uma lista dos elementos essenciais do Plano do Projeto. No Apêndice I é exposta a EAP do Projeto Alfa para o caso hipotético de uma universidade. Como apoio a essa EAP, tem-se os dicionários de EAP (ver do Apêndice J ao Apêndice CR), onde estão as listas

de atividades que devem ser executadas para o planejamento do Projeto Alfa.

3.3.3. Orientação e gerenciamento da execução do projeto

Segundo o PMI (20012), após o plano definido e aprovado, cabe ao gestor e sua equipe colocar em prática o trabalho definido no Plano do Projeto – do Projeto Alfa – a fim de alcançar seus objetivos. Para isso, o gestor e sua equipe devem:

- criar as entregas do projeto;
- formar, treinar e gerenciar os membros da equipe designados para o projeto;
- obter, gerenciar e usar os recursos, ferramentas e instalações;
- implementar os padrões e os métodos planejados;
- estabelecer e gerenciar os canais de comunicação do projeto;
- gerar dados do projeto e informações sobre o andamento do projeto para facilitar previsões;
- emitir solicitações de mudança e adaptar mudanças aprovadas;
- gerenciar riscos e implementar as respostas aos riscos;
- gerenciar vendedores e fornecedores;
- coletar e documentar lições aprendidas, além de implementar atividades de melhoria nos processos.

O gestor do projeto pode utilizar as seguintes ferramentas para orientar e gerenciar a execução do projeto:

- opinião especializada;
- *software Microsoft Project*, ou equivalente;
- reuniões.

No caso hipotético da Universidade Nova é exposto na EAP (Apêndice I) e nos dicionários (ver do Apêndice BL ao Apêndice BZ) são expostas as atividades que devem ser realizadas para o gerenciamento da execução do Projeto Alfa.

3.3.4. Monitoramento e controle do trabalho do projeto

Durante a fase de execução do Projeto Alfa (implantação do Escritório Y), deve ser feito o monitoramento e o controle dos processos requeridos para iniciar, planejar, executar e encerrar o projeto, visando atingir os objetivos de desempenhos definidos no Plano do Projeto. Para fazer esse controle, é necessário um sistema de geração, registro e disseminação de informação, a respeito do andamento do projeto (PMI, 2012).

Para cada área de desenvolvimento (custos, tempo, qualidade, recursos humanos e riscos) serão gerados registros de caráter quantitativo e qualitativo que possibilitarão tomar decisões que mantenham o projeto conforme programado. Esses registros serão apresentados para cada área de conhecimento nos tópicos a seguir.

As ferramentas sugeridas para o monitoramento e controle dos trabalhos do projeto são:

- opinião especializada;
- *software Microsoft Project*, ou equivalente;
- sistema de informação de gerenciamento de projeto;
- reuniões.

No caso hipotético da Universidade Nova é exposto na EAP (Apêndice IAPÊNDICE) e nos dicionários (ver do Apêndice CA ao Apêndice CO) são expostas as atividades que devem ser realizadas para o monitoramento do Projeto Alfa.

3.3.5. Controle integrado das alterações

Durante o processo de execução do Projeto Alfa (implantação do Escritório Y), provavelmente ocorrerão interferências que consistem em mudanças no projeto. Dessa forma, é preciso rever todas as mudanças requeridas e aprovadas, bem como coordenar as mudanças ao longo do projeto para manter o objetivo original.

Segundo o PMI (2012), para que o gestor possa fazer o controle integrado de mudanças, têm-se, como sugestão, a ferramenta 'opinião especializada' e as 'reuniões'.

3.3.6. Encerramento do projeto

A finalização do Projeto Alfa ocorre quando o escritório iniciar as suas atividades. Entretanto, para encerrar o projeto é necessário organizar a documentação de fechamento de cada fase do projeto.

Cabe à equipe e ao gestor armazenarem os dados referentes às análises de sucessos/fracassos de cada fase, guardar as informações sobre as outras áreas de gerência, registrar as lições aprendidas e divulgar os procedimentos para acesso de bancos de dados do projeto (PMI, 2012).

Além disso, deve ser feito o encerramento de atividades que foram realizados ao longo do processo de estruturação do escritório, programando o fechamento de cada item pendente.

Para que o gerente do Projeto Alfa possa encerrar o projeto, têm-se como sugestão as ferramentas opinião especializada e reuniões.

A fim de exemplificar o fechamento do Projeto Alfa, tem-se o caso hipotético da Universidade Nova que encerra as suas atividades avaliando o Escritório Y e encerrando seus contratos. Em Apêndice I é exposta a EAP e os dicionários (ver do Apêndice CP, Apêndice CQ e Apêndice CR) são expostas as atividades para o encerramento do Projeto Alfa.

3.4. Gestão do Escopo do Projeto Alfa

Com o Termo de Abertura e o Plano do Projeto aprovados, cabem ao gestor e à sua equipe do projeto detalhar cada área que foi apresentada no plano. O primeiro passo é detalhar o Escopo do projeto, pois ele irá guiar todas as outras áreas (tempo, custos, qualidade, etc.). O escopo é a busca das informações necessárias para desenvolver um plano de atividades e recursos para um projeto, definindo-se o que está dentro e o que está fora do projeto (PMI, 2012).

Os processos considerados no gerenciamento do escopo do projeto são:

- coleta dos requisitos;
- definição do escopo;
- montagem da Estrutura Analítica do Projeto (EAP) ;
- validação do escopo;

- controle das alterações do escopo.

A seguir, cada uma dessas atividades será detalhada para o estabelecimento do Escritório Y.

3.4.1. Coleta dos requisitos

Segundo o PMI (2012), a coleta dos requisitos é o processo de definir e documentar as necessidades das partes interessadas para atingir os objetivos do projeto. Os requisitos devem ser obtidos, analisados e registrados em detalhes suficientes para serem medidos durante a execução do projeto.

A definição dos requisitos e do escopo deve ser liderada pelo gestor do projeto. O gestor deve contatar a Alta Administração e o setor responsável pelas obras da instituição para compor a equipe de desenvolvimento dos requisitos e do escopo.

A coleta dos requisitos pode ser feita pelas seguintes ferramentas: entrevistas, grupos de discussão, oficinas facilitadas, técnicas de tomada de decisão em grupo, *benchmarking*, questionários e pesquisas.

No caso hipotético dado em Apêndices, tem-se uma EAP (ver Apêndice I APÊNDICE) e os seus respectivos dicionários referentes à coleta e definição dos requisitos (ver APÊNDICE J, Apêndice K e Apêndice L).

3.4.2. Definição do Escopo

Com os requisitos definidos, deve-se pensar em como será feita a declaração detalhada do escopo do projeto. Como citado, a instituição deve, no escopo, definir qual será o tipo de modelo de operação que o Escritório Y deve adotar: direcionador, facilitador ou servidor. Além disso, é importante que nessa fase seja definido um modelo de governança efetivo, que determine o relacionamento entre o Escritório Y e outras entidades (donos de processos, líderes de processos, gestores do que se pretende realizaretc.).

Existe uma diferença essencial entre o papel do escritório de gestão processos e o que é frequentemente denominado de 'governança de processos'. Segundo Tregear *et al.*, (2010), não é papel do escritório de gestão de processos ser o dono de todos os processos gerenciados pela instituição. Os

Donos de Processos são nomeados para serem responsáveis por agir quando os limites acordados de desempenho do processo são ultrapassados. E o escritório de processos deve fornecer apoio valioso aos Donos de Processos, mas isso não muda sua responsabilidade e necessidade de reporte. Um escritório de processos efetivo é constituído para servir ao motivo finalístico da instituição e não para direcioná-lo. Na Figura 9 é mostrada a visão geral dos serviços e processos internos de um escritório de gestão de processos.

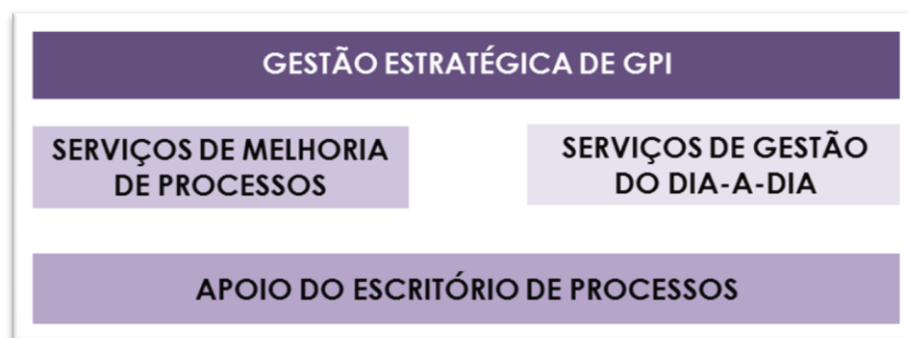


Figura 9 - Serviços do escritório de processos.
Fonte: Adaptado de Tregearet *al.*, (2010)

No escritório de processos, há uma diferença entre **serviços e processos internos**. Serviço é a capacidade oferecida e consumida pela maioria dos clientes internos do escritório (em termos de unidades do que é finalístico). Processos internos são as atividades que devem ser desempenhadas adequadamente pelo escritório de modo que os serviços possam ser oferecidos a quem deles precisa. Esses processos internos garantem que as demandas de serviços sejam priorizadas e os serviços de gestão por processos sejam efetivamente concebidos, entregues e melhorados continuamente.

Os serviços oferecidos pelo escritório para a instituição estão categorizados tanto como "Serviços de Melhoria de Processos" ou como "Serviços da Gestão do Dia-a-Dia dos Processos".

Serviços de melhoria de processos são atividades como modelagem, análise e redesenho de processos, que são consumidos pelos projetos. Alguns projetos requisitarão um maior envolvimento do escritório do que outros (neste caso aquelas atividades serão desenvolvidas pelas próprias unidades finalísticas).

Serviços de gestão do dia-a-dia incluem atividades como manutenção da arquitetura e repositório de processos, apoio à medição de desempenho e educação nos conceitos de gestão por processos. Eles são serviços geralmente executados periodicamente, ao invés de por projetos.

Na definição do escopo, a instituição deve definir quais serão os serviços oferecidos pelo Escritório Y, lembrando que o projeto é para a introdução do escritório na instituição.

Dessa maneira, a maturidade da gestão por processos da instituição influencia o nível de envolvimento do escritório em atividades de melhoria e gerenciamento de processos, sendo que cada escritório desempenhará um papel diferente em organizações diversas. Como mostrado na Figura 10, seu papel em uma única instituição também mudará através do tempo.



Figura 10 - Envolvimento do escritório de processos nas áreas da instituição.
Fonte: Adaptado de Tregear *et al.*, (2010).

Numa instituição que possui análise, melhoria e gerenciamento de processos recentes (ex.: com baixa maturidade em gestão por processos), ou que ainda não apresente nenhuma atividade de gestão por processos, é esperado que o escritório de processos desempenhe um papel inicial de maior presença e relevância e seja muito mais envolvido com as unidades finalísticas na execução dos projetos de melhoria de processos. Na medida em que o nível de maturidade em gestão por processos aumente, as unidades finalísticas terão desenvolvido competências (amplamente através dos esforços do Escritório) para se encarregar das iniciativas de processos com menor suporte do escritório de processos. O nível de envolvimento do

escritório nunca será zero, às vezes se mostrando isso sob a forma de responsabilidades básicas, como monitoramento da qualidade dos trabalhos de análise de processos e manutenção da conformidade com padrões internos (TREGEAR *et al.*, 2010).

Os serviços oferecidos pelo Escritório Y são consumidos pelas unidades-fim da instituição. Em algumas organizações, as unidades-fim podem ser direcionadas a utilizar os serviços do escritório ao invés de recursos externos. Em outras, as unidades-fim podem escolher se eles querem se valer dos serviços do escritório ou não. Tipicamente, serviços de gestão do dia-a-dia de processos são mandatórios na maioria das organizações. Abordagens para fornecimento e utilização dos serviços de melhoria de processos podem variar.

Após declarado o escopo do projeto, deve ser feita a EAP – Estrutura Analítica de Projeto –, ou seja, uma decomposição hierárquica do trabalho a ser executado, sendo uma subdivisão das entregas do projeto, de tal forma que os componentes menores gerados possam ser administrados facilmente. A construção da EAP é parte de um processo que visa obter a subdivisão dos resultados parciais que se espera alcançar com o projeto, sendo o menor nível da subdivisão chamado de pacote de trabalho.

A declaração do escopo pode ser feita pelas ferramentas:

- opinião especializada;
- geração de alternativas;
- oficinas facilitadas.

Newton (2011) foca na importância de garantir a definição do escopo de forma a não restar nenhum tipo de dúvida durante o desenvolvimento do projeto. Para isso ele apresenta oito perguntas principais e doze perguntas secundárias que devem ser usadas para o levantamento do escopo. O gestor não precisa necessariamente passar todas as perguntas, mas no fim do processo, ele deve ser capaz de respondê-las de modo abrangente, ou demonstrar que são irrelevantes ao seu projeto ou, ainda, aceitar o risco derivado de informações incompletas.

No caso hipotético dado em Apêndices, tem-se uma EAP (ver Apêndice I) e os seus respectivos dicionários referentes à definição do escopo (ver Apêndice K, Apêndice N e Apêndice O).

3.4.3. Criação da Estrutura Analítica do Projeto

Para facilitar a integração do projeto, deve-se fazer a EAP que irá dar suporte para a programação do tempo, para separação das responsabilidades e para a identificação dos riscos do projeto (TENSTEP, 2009).

Uma boa EAP consegue determinar todos os pacotes de trabalho de um projeto, e somente os trabalhos necessários para a conclusão do projeto. Organizada e acompanhada pelo gerente de projetos, torna-se um recurso eficiente contra a generalização do projeto (PMI, 2012).

As principais ferramentas para gerar a EAP são a opinião especializada e a Decomposição.

No Apêndice Item um exemplo de EAP e de dicionário de EAP para o caso fictício de uma universidade que deseja implantar o Escritório Y.

3.4.4. Validação do escopo

Segundo o TenStep (2009), nessa etapa é feita a aceitação formal do escopo do projeto. Para que a EAP possa ser um instrumento eficaz, faz-se necessário garantir que seu conteúdo seja aprovado, e tenha o comprometimento das partes interessadas.

A validação do escopo deve ser feita por meio de uma reunião entre o gestor, o cliente, o usuário final e o patrocinador do Projeto Alfa. Deve ser feita uma ata de reunião e o escopo devidamente aprovado e assinado pelas pessoas presentes.

3.4.5. Controle das alterações do escopo

De acordo com o PMI (2012), as revisões de escopo do projeto podem ser do tipo periódico ou esporádico e devem apresentar os resultados para que o gestor do projeto possa basear suas decisões. Caso haja necessidade de aumentar ou diminuir o escopo, o gestor deve optar em elaborar um novo planejamento, ou seja, a EAP terá que ser revista e a avaliação das implicações em prazos e custo tem que ser refeita.

Para acompanhar as mudanças, é necessário que o gestor estabeleça o controle de mudanças através do documento Solicitação de Mudanças. Este documento deve refletir os dados de mudanças em si, bem como os

impactos que elas podem causar no projeto, em termos de seus resultados esperados (prazos, custos e qualidade). A Solicitação de Mudanças deve ser analisada pelo gestor e sua equipe.

3.5. Gestão do Tempo do Projeto Alfa

Na gestão do tempo são considerados os seguintes processos:

- definição das atividades;
- sequenciamento das atividades;
- estimativa dos recursos das atividades;
- estimativa da duração das atividades;
- desenvolvimento do cronograma.

3.5.1. Definição das atividades

Nessa fase deve ser feita a identificação e elaboração das atividades específicas para implantar o Escritório Y, bem como as entregas identificadas na EAP. A lista de atividades deve ser detalhada e geralmente possui os seguintes atributos: premissas, restrições, pessoal responsável, local físico onde será desenvolvida a atividade, bem como a respectiva codificação na EAP. Por fim, é feita a lista dos marcos, o qual identifica todos os marcos temporais associados às atividades do projeto e indica se eles são demandas contratuais mandatórias ou se são opcionais.

Na etapa de definição das atividades, é necessário fazer a decomposição dos pacotes de trabalho. Para isso, pode-se recorrer à utilização da ferramenta opinião especializada. Pode-se usar também uma lista de atividades baseada em projetos anteriores similares ao projeto em questão (PMI, 2012).

Uma técnica que ajuda no processo de decomposição dos pacotes de trabalhos em atividades é a técnica Planejamento em Ondas Sucessivas.

3.5.2. Sequenciamento das atividades

Nessa etapa, são feitas a identificação e documentação das relações de dependência entre as atividades do projeto, ou seja, definem-se quais atividades devem ser feitas antes, durante ou depois de cada atividade. O

PMBoK estabelece três tipos de dependência: mandatórias, arbitradas e externas. Essas dependências devem ser estabelecidas pelo gestor de projetos, para que seja feito o correto sequenciamento das atividades.

Deve merecer especial atenção do gestor do Projeto Alfa a sua habilidade em ponderar corretamente a real necessidade de estabelecimento de vínculo de dependência entre as atividades, pois o sequenciamento deve ser de modo a elaborar um cronograma realista, enxuto e viável, sem amarrações desnecessárias (CARVALHO; RABECHINI JR, 2006).

O gestor do projeto deve escolher um método de representação das dependências entre as atividades. Um método muito usado é o Método do Caminho Crítico (MCC).

3.5.3. Estimativa dos recursos das atividades

De acordo com o PMI (2012), nessa fase é feita a estimativa dos recursos necessários para a elaboração de cada atividade. Essa etapa é importante, pois para que seja feita uma boa estimativa de duração das atividades, é necessário que o gerente planeje os recursos físicos e humanos necessários para a realização das atividades. Além disso, deve-se planejar também quais atividades necessitarão de terceiros (aquisições) e quais os riscos envolvidos em cada atividade.

Para a estimativa dos recursos das atividades, o gestor do projeto pode utilizar-se da ferramenta opinião especializada. Além disso, o gestor pode utilizar também as seguintes ferramentas e técnicas:

- análise de alternativas;
- dados publicados para auxílio de estimativas;
- estimativa *Bottom-Up*;
- *software* do tipo *MS Project* ou equivalente.

3.5.4. Estimativa da duração das atividades

Nessa etapa, é feita a estimativa da quantidade de períodos de trabalho necessários para a execução de cada atividade.

Como sugestão de técnicas e ferramentas que auxiliam a equipe de projeto na elaboração da programação do projeto e geração do cronograma tem-se (PMI, 2012):

- opinião especializada;
- estimativa análoga;
- estimativa de três pontos, também conhecida como Técnica de Revisão e Avaliação de Programa, da sigla em inglês PERT (*Program Evaluation and Review Technique*);
- *brainstorming*;
- análise de reservas.

3.5.5. Desenvolvimento do cronograma

Nessa fase analisa-se a sequência de atividades e respectiva duração, considerando os recursos necessários para elaborar o cronograma do projeto (PMI, 2012).

As ferramentas que compõem o processo de desenvolvimento do cronograma são:

- Método do Caminho Crítico;
- Método da Corrente Crítica;
- Nivelamento de Recursos;
- Suavização de Recursos;
- Análise de cenário “E-Se”;
- Compressão e Paralelismo de Cronograma.

A ferramenta mais utilizada para desenvolvimento do cronograma é o uso de um *software* de apoio ao seu desenvolvimento.

3.5.6. Controle do cronograma

Nessa etapa, controlam-se as mudanças no cronograma do projeto.

As principais ferramentas utilizadas para o controle do cronograma, segundo o PMI (2012), são:

- análise de desempenho;
- *software* de apoio à elaboração de cronogramas;
- técnicas de modelagem;

- análise de antecipações e esperas;
- compressão de cronograma.

No caso fictício dado em Apêndices (ver Apêndice CS) são apresentadas diretrizes para o planejamento e controle do cronograma do Projeto Alfa.

3.6. Gestão dos Custos do Projeto Alfa

Conexas à gestão do tempo estão as estimativas dos recursos associados. De acordo com o PMI (2012), a fim de obter o controle do orçamento do projeto, faz-se a gestão dos custos considerando-se os seguintes processos:

- estimativa de custos;
- determinação dos custos;
- controle dos custos;
- avaliação de desempenho do projeto.

Na gestão dos custos, preocupa-se com a elaboração e o controle do orçamento do projeto de forma integrada, e não atividade por atividade. Dessa maneira, a área de custos tem forte vinculação com as áreas de integração, escopo, prazo e risco do projeto.

3.6.1. Estimativa de custos

Na fase de estimativa de custos, faz-se um levantamento dos recursos necessários para completar todas as atividades dos projetos, que agregados permitirão o desenvolvimento da estimativa dos custos do projeto. Esta informação depende também do Plano de Contas ou Códigos de Contas que se montado para um projeto em curso (PMI, 2012).

O Plano de Contas utiliza-se da codificação existente na instituição, permitindo que os gastos e demais informações financeiras do projeto sejam adequadamente reportadas para o seu sistema contábil. Caso o Plano de Contas não utilize essa codificação, as informações financeiras ficarão misturadas com as de outras atividades rotineiras da instituição, o que prejudicará a estrutura de apuração de custos (CARVALHO; RABECHINI JR, 2006).

Para a realização das estimativas dos custos, o gestor e sua equipe de projeto podem utilizar as seguintes técnicas e ferramentas:

- opinião especializada;
- estimativa análoga;
- estimativa paramétrica;
- estimativa *Bottom-up*;
- análise de reservas;
- análise de proposta de fornecedor;
- *brainstorming*.

3.6.2. Determinação dos custos

Segundo o PMI (2012), concluída a fase de estimativas dos custos, faz-se o orçamento do projeto, que consiste em estabelecer a linha de base (*baseline*) de custo do projeto. A linha base é feita através do valor agregado de todas as estimativas de custos, somando-se as estimativas de cada atividade ou pacotes de trabalho.

Para construir a curva da linha de base, a programação do projeto deve estar concluída e a EAP e as entregas do projeto definidas. A partir disso, pode-se construir a curva, somando-se período a período os custos estimados de forma acumulada. Além disso, é necessário calcular os custos diretos, indiretos e casuais. E caso ocorra modificações da linha de base ou reprogramação de prazos, é necessário fazer o reajuste da programação de forma a causar menor impacto negativo nos objetivos do projeto.

Para fazer a determinação dos custos, o gestor do projeto e sua equipe podem se utilizar das seguintes ferramentas:

- agregação de custos;
- análise de reservas;
- opinião especializada;
- relações históricas;
- reconciliação dos limites de recursos financeiros – renegociar limites, atrasar o projeto, reduzir o escopo.

3.6.3. Controle dos custos

Ao longo do projeto, podem ocorrer alterações na linha de base, que podem ser significativas no orçamento do projeto ou são facilmente tratadas pelo gestor do projeto. Diante disso, é necessário que se faça o controle dos custos, apontando-se o progresso do projeto, analisando-se distorções e identificando-se alternativas de contingenciamento que conduzem a um novo planejamento(TENSTEP, 2009).

O gestor do projeto deve estar atento aos fatores geradores de custos adicionais e controlar as mudanças no orçamento ao longo da evolução do projeto, através de documentos como, por exemplo, um *template* de alteração dos custos do projeto.

Além do controle dos custos, nessa etapa é feita a análise de desempenho do projeto, que é a mensuração e o monitoramento do que foi originalmente alocado no orçamento do projeto com a sua respectiva evolução. Esse acompanhamento pode ser feito em períodos regulares, a fim de que ações corretivas sejam tomadas, de forma que os valores planejados não desviem do valor alvo(PMI, 2012).

Para realizar o controle e a análise de desempenho dos custos, o gestor e sua equipe de projeto podem utilizar as seguintes ferramentas:

- gerenciamento do valor agregado;
- revisão;
- índice de desempenho para o término;
- análise de desempenho;
- um *software* de monitoramento e controle físico-financeiro;
- análise de reservas.

No caso fictício dado em Apêndices, na EAP (ver Apêndice I) e nos dicionários de EAP (ver Apêndice O, Apêndice T, Apêndice AW, Apêndice BI, Apêndice CL) são expostas as atividades para o planejamento, a garantia e o controle dos custos.

3.7. Gestão da Qualidade do Projeto Alfa

Assim como escopo, prazo e custo, a qualidade é um dos principais objetivos de uma instituição. Segundo o PMI, no gerenciamento da qualidade do projeto, são consideradas as seguintes fases:

- planejamento da gestão da qualidade;
- garantia da qualidade;
- controle da qualidade.

Na proposta do presente trabalho de pesquisa, considera-se qualidade as características de um processo, produto ou serviço que se traduzem em sua habilidade de satisfazer as necessidades implícitas ou explícitas de uma parte interessada ou um usuário. Nesse sentido, o resultado do Projeto Alfa deve ser um escritório que atenda às exigências da instituição, preparado para responder às áreas funcionais razão da sua criação.

3.7.1. Planejamento da gestão da qualidade

De acordo com o PMI (2012), uma necessidade no início para a gestão da qualidade é a identificação e a relevância dos padrões de qualidade para o projeto e a determinação de como satisfazê-los. Para isso, é importante clareza do escopo e bom conhecimento das normas e diretrizes a que o projeto está sujeito.

Diante dessas informações, a equipe de projeto deve elaborar o Plano de Gestão da Qualidade, que irá descrever como a equipe planeja atender às necessidades dos *stakeholders*. Esse plano deve ser formal e com o nível de detalhamento necessário para deixar clara a maneira que irá atingir a qualidade do projeto.

Diante das informações coletadas com os *stakeholders*, estabelecem-se métricas a serem atingidas.

Dentre as várias ferramentas e técnicas de suporte à equipe de projeto na identificação das necessidades dos *stakeholders*, citam-se entrevistas e grupos focais. A fim de descobrir como outras instituições estão gerenciando a qualidade de projetos similares, pode-se fazer um *benchmarking* interno, externo ou genérico, (CARVALHO; RABECHINI JR, 2006).

Além dessas ferramentas, o gestor e a equipe de projeto podem se utilizar das seguintes ferramentas e técnicas:

- análise de custo-benefício;
- custo da qualidade;
- *brainstorming*;
- diagramas de afinidade;
- análise SWOT;
- técnicas de grupos nominais (técnica Delphi);
- diagramas matriciais;
- matrizes de priorização;
- reuniões.

3.7.2. Garantia da qualidade

Nessa etapa, procede-se à garantia da qualidade das atividades planejadas para determinar se os padrões de qualidade estão sendo atendidos e identificar maneiras para eliminar causas do desempenho insatisfatório. Os resultados a serem monitorados incluem tanto métricas do produto, parâmetros e características da qualidade, quanto à gerência dos resultados, tais como desempenho do custo, do cronograma e do atendimento dos aspectos de sustentabilidade (CARVALHO; RABECHINI JR, 2006).

A garantia e o controle da qualidade normalmente se dão numa etapa executada pelos responsáveis pela qualidade na instituição. Mas, dependendo do contexto da instituição, isso pode ser feito pelo demandante, pelo patrocinador, bem como por outros *stakeholders* envolvidos no Projeto Alfa. Importante considerar que a melhoria da qualidade busca aperfeiçoar o patamar atual de desempenho para novos níveis para tornar o Escritório Y mais maduro.

Segundo Carvalho e Rabechini Jr. (2006), as técnicas e ferramentas utilizadas na fase 'planejamento de gestão da qualidade' e na fase 'controle da qualidade' também podem ser usadas nesta etapa. Além delas, o gestor pode recorrer a auditorias de qualidade que são revisões estruturadas e independentes para determinar se as atividades do projeto estão cumprindo

as políticas, os processos e os procedimentos da instituição e do projeto, tendo como objetivo:

- a) identificar todas as boas ou melhores práticas implementadas;
- b) identificar todas as lacunas ou deficiências;
- c) compartilhar as boas práticas utilizadas ou implementadas em projetos similares;
- d) oferecer apoio proativo, de forma positiva, para melhorar a implementação de processos, a fim de aumentar a produtividade da equipe;
- e) destacar as contribuições de cada auditoria no repositório de lições aprendidas.

3.7.3. Controle da qualidade

De acordo com o PMI (2012), este é um processo que deve ocorrer ao longo de todo o projeto, fazendo o monitoramento e o registro dos resultados da execução das atividades de qualidade para avaliar o desempenho e recomendar as mudanças necessárias. As atividades deste processo são normalmente realizadas por uma unidade própria de controle da qualidade.

Monitorando os resultados específicos do projeto, é possível verificar se estes resultados atendem aos padrões de qualidade pretendidos, permitindo assegurar a conformidade com os atributos, características e funcionalidades, além de identificar formas de eliminar as causas dos resultados insatisfatórios (CARVALHO; RABECHINI JR, 2006).

No controle da qualidade, podem-se usar as seguintes ferramentas básicas:

- diagramas de causa e efeito;
- gráficos de controle;
- gráfico de execução;
- diagrama de dispersão.

No caso fictício dado em Apêndices, na EAP (ver Apêndice I) e nos dicionários de EAP (ver Apêndice AE ao Apêndice AY) são expostas as atividades para o planejamento, a garantia e o controle da qualidade.

3.8. Gestão de Pessoas do Projeto Alfa

Para dirigir de forma eficaz o pessoal envolvido no projeto, é preciso fazer a gestão das pessoas. Segundo o PMI, os processos considerados para o gerenciamento dos recursos humanos são:

- planejamento da gestão dos recursos humanos;
- formação de equipe;
- desenvolvimento de equipe;
- gestão da equipe de projeto.

É importante ressaltar que essa grande área trata da gestão das pessoas do Projeto Alfa e do Escritório Y. Como a instituição está introduzindo uma nova maneira de conceber projetos de engenharia e arquitetura, é preciso prepará-las para conceber o escritório de processos em sua instituição.

Novamente resalta-se que a presente proposta busca tratar tanto da gestão das pessoas diretamente relacionados com o Projeto Alfa, como da introdução da cultura de gestão por processos na cultura da instituição. É preciso desenvolver a capacidade interna em gestão institucional por processos. Isso exige um programa flexível que forneça um misto de treinamento e capacitação, com a intenção geral de tanto entregar resultados específicos do projeto quanto desenvolver competências em gestão por processos.

Como o objetivo do Projeto Alfa é estruturar e implantar o Escritório Y, também se faz necessário pensar na equipe que irá trabalhar no Escritório Y. Assim, essa proposta planeja tanto a equipe do Projeto Alfa quanto a Equipe do Escritório Y.

A quantidade e o tipo de treinamento em gestão por processos exigidos dependerão das circunstâncias particulares da instituição. Com o passar do tempo, e acoplado com o nível de capacitação e demandas de serviços, o treinamento será exigido tanto para o pessoal do Escritório Y, outros setores da instituição.

3.8.1. Planejamento da gestão das pessoas do Projeto Alfa

Para iniciar o planejamento dos recursos humanos, é necessário identificar as funções e os trabalhos a serem executados durante a realização do projeto. Para isso, faz-se necessária a estruturação das equipes de projeto segundo a definição de papéis e suas respectivas responsabilidades. Na elaboração da EAP, identificam-se os pacotes de trabalho (atividades) e para cada pacote associa-se um responsável. Com isso, o gestor do Projeto Alfa deve iniciar a identificação das competências necessárias para a realização deste projeto (CARVALHO; RABECHINI JR, 2006).

Além das reuniões e da opinião especializada, o gestor e sua equipe de projeto podem utilizar a Matriz de Responsabilidades para fazer o Plano de Gestão das Comunicações. Através da Matriz de Responsabilidades, é possível relacionar as pessoas (quem) com o trabalho (o que fazer). Além disso, são informados os interessados que aprovam, quem são informados e quem serão os consultados (PMI, 2012).

Definida a Matriz de Responsabilidades, faz-se necessário descrever, para cada pessoa, quais são as suas atribuições no projeto. Essas atribuições podem ser descritas em uma Tabela de Atribuições que relaciona o profissional com suas principais responsabilidades. A descrição deve ser sucinta, mas conter as principais atribuições específicas com relação a quem será responsável por:

- a) desenvolver e controlar a programação;
- b) acompanhar o orçamento e desembolso;
- c) marcar as reuniões;
- d) apresentar os resultados do projeto aos interessados;
- e) buscar o comprometimento das equipes;
- f) verificar as necessidades de mudanças;
- g) avaliar tecnicamente os produtos do projeto;
- h) acompanhar os riscos do projeto;
- i) buscar novos recursos;
- j) treinar conforme necessidades do projeto;
- k) acompanhar as licitações e administrar os contratos, entre outras.

No caso hipotético dado em Apêndices, tem-se a EAP (ver Apêndice I) e os dicionários (Apêndice AA e Apêndice AB) que tratam do planejamento da formação da equipe do Escritório Y.

3.8.2. Formação de equipe

É natural que as IPES necessitem de recursos humanos específicos para alguma necessidade do Projeto Alfa. Neste caso, é necessário que a instituição realize um processo de seleção das pessoas e dos perfis necessários para o desenvolvimento do projeto – introdução do Escritório Y e planejamento do Projeto Alfa.

Para realizar a seleção de pessoas deve ser considerada a natureza do cargo e as competências do profissional. Com relação à natureza do cargo, os principais aspectos que devem ser considerados são: responsabilidades esperadas, propósitos, limites e extensão de autoridade, contribuição esperada, dificuldades a enfrentar, treinamento e apoio possível (CARVALHO; RABECHINI JR, 2006).

Quanto à competência, além das específicas do cargo, é importante descrever as competências genéricas esperadas como: língua estrangeira, atitudes e comportamentos, estilos de liderança, comunicação interpessoal, atributos pessoais, entre outros.

Depois de configurada a equipe – para planejar e executar o Projeto Alfa e para trabalhar no Escritório Y–, passa-se à análise dos recursos humanos disponíveis versus as necessidades ao longo do Projeto Alfa. Para isso, é necessário fazer a programação das atividades de forma a alocar de forma balanceada os recursos humanos do Projeto Alfa.

Segundo Carvalho e Rabechini Jr. (2006), os passos para a alocação dos recursos humanos:

- a) alocação dos recursos segundo a programação pelos tempos mais cedo;
- b) refazimento da alocação sob os tempos mais tarde;
- c) estabelecimento das melhores alocações por balanceamentos;
- d) avaliação dos riscos da alocação final.

A representação dessas alocações de recursos humanos pode ser feita por meio de histogramas.

No caso hipotético dado em Apêndices, tem-se a EAP (ver Apêndice IAPÊNDICE) e os dicionários (ver Apêndice R, Apêndice AA, Apêndice AC, Apêndice AD, Apêndice BE e Apêndice BF) que tratam da formação e contratação da equipe.

3.8.3. Desenvolvimento de equipe

Segundo o PMI (2012), este processo visa à melhoria de competências, interação e ambiente global da equipe para aprimorar o desempenho do projeto. O foco principal neste processo é aumentar as capacidades individuais e de grupo para que a equipe funcione realmente como um time.

No início do projeto, os esforços para o desenvolvimento da equipe se tornam mais importantes, mas o gestor do projeto precisará dedicar esforços a este trabalho durante todo o projeto, e também deverá adquirir habilidades para identificar, construir, manter, motivar, liderar e inspirar as equipes de projetos a alcançar um alto desempenho e cumprir os objetivos do projeto.

Cada IPES deve, preferencialmente, optar por delegar cargos e funções do Escritório Y para os servidores que já estão inseridos na instituição. Complementarmente, poderá contratar pessoas para desenvolver atividades de determinados cargos e ou funções necessários no Escritório Y. Diante disso, é necessário que seja feito o desenvolvimento das aptidões das equipes, a fim de que todos os integrantes do Escritório Y estejam em harmonia com os conceitos de gestão de processos.

Para desenvolver a capacitação em gestão de processos, a instituição deve providenciar programas de treinamentos que podem ser ministrados tanto pela equipe do Projeto Alfa, como por recursos externos ao projeto ou mesmo à instituição. Na fase inicial de sensibilização e introdução de gestão por processos, é provável que recursos externos forneçam treinamento. A questão não é se o treinamento será de recurso interno ou externo, mas sim a qualidade do treinamento.

O aprendizado teórico deve se transformar em comportamento praticado e em projetos de caráter prático que entreguem benefícios reais à instituição. Uma vez que o pessoal do Escritório Y tenha sido treinado em análise de processos, metodologias de melhoria e gerenciamento – e se

necessário tenham sido customizados – um projeto inicial de melhoria de processo conceitual pode ser conduzido.

Isso dá à equipe do Escritório Y a oportunidade de utilizar a metodologia em um projeto real em seu próprio ambiente. Embora a equipe interna deva se encarregar da maior parte das atividades do projeto, pode ser proveitoso ter uma pessoa externa com experiência relevante para atuar como instrutora e conselheira, a fim de assegurar que os projetos iniciais sejam bem sucedidos.

À medida que a confiança e a capacidade (tanto do Escritório Y, da equipe e do restante da instituição) se desenvolvem, mais e mais projetos podem ser assumidos em conjunto com os gestores das unidades finalísticas da instituição e seu pessoal.

Construir capacidade em gestão por processos exige o desenvolvimento metódico de confiança em abordagem de processo. O time do Escritório Y precisa ser confiante na modelagem e entrega dos serviços que eles prestam ao resto da instituição. Gestores devem ter confiança suficiente nos resultados destes serviços para submeter seus processos à análise e gerenciamento.

No caso hipotético dado em Apêndices, tem-se a EAP (ver Apêndice I) e o dicionário (ver Apêndice AD) que tratam planejamento de cursos e treinamentos da equipe que irá trabalhar no Escritório Y.

3.8.4. Gestão da equipe de projeto

Nessa etapa, é feita a avaliação do desempenho das equipes do Projeto Alfa e do Escritório Y. A gestão da equipe envolve uma série de combinações de habilidades, onde a comunicação se destaca juntamente com o gerenciamento de conflitos, a negociação e a liderança.

O gestor do projeto precisa observar o comportamento da equipe, gerenciar os conflitos, resolver as questões pendentes e avaliar o desempenho dos membros da equipe (CARVALHO; RABECHINI JR, 2006).

Dependendo da estrutura organizacional, as tarefas de gestão da equipe podem ser mais complicadas, como por exemplo em estruturas funcionais ou matriciais fracas – caso da maioria das IPES –, os gerentes funcionais têm mais poderes sobre os recursos que o gestor do projeto.

Para gerenciar as equipes, as principais ferramentas utilizadas são observações e conversas. Elas são utilizadas principalmente para manter o contato com o trabalho e com as atitudes dos membros da equipe do projeto. O monitoramento do progresso, em relação às entregas, são realizações dos membros da equipe que geram orgulho (CARVALHO; RABECHINI JR, 2006).

Gestores de projetos usam uma combinação de habilidades para analisar as situações, interagir apropriadamente com a equipe e aproveitar o máximo de cada membro da equipe. Existem diversas habilidades interpessoais que são relevantes para o gerenciamento de projetos: em maior destaque tem-se a liderança, a influência e o processo decisório eficaz (Ibidem).

Outras ferramentas que devem ser utilizadas são as avaliações de desempenho e a gestão de conflitos.

3.9. Gestão da Comunicação do Projeto Alfa

É muito comum gestores de projetos afirmarem ter problemas com a comunicação durante o gerenciamento do projeto. Para resolver isso, faz-se a gestão das comunicações do projeto de forma a assegurar geração, coleta, divulgação, armazenamento e distribuição das informações do projeto (CARVALHO; RABECHINI JR, 2006).

Os gestores de projetos passam a maior parte do tempo fazendo comunicação e para que esse processo seja efetivo é esperado que ele possua as seguintes habilidades:

- a) conheça as formas de comunicação (planos, relatórios, políticas, procedimentos, reuniões, cartas, etc.);
- b) entenda e exerça as diversas formas de expressão da comunicação (não verbal, expressões faciais, movimentos corporais, etc.);
- c) tenha senso de justiça (em sua atuação como mediador de conflitos, por exemplo);
- d) saiba sintetizar ou expandir informações (considerando os interessados);

- e) elabore planejamento da comunicação (cronograma de reuniões, plano de distribuição de informação, relato de desempenho, etc.);
- f) conheça as expectativas dos emissores/receptores;
- g) conheça os canais disponíveis, entre outras.

Segundo o PMI (2012), os processos considerados para o gerenciamento das comunicações do projeto são:

- planejamento da gestão das comunicações;
- gestão das comunicações;
- controle das comunicações.

De acordo com Carvalho e Rabechini Jr. (2006), o gestor do projeto deverá sempre estar atento às comunicações no âmbito dos projetos, de forma a realizar uma comunicação efetiva. Ele deverá antecipar possíveis problemas que podem vir a acontecer na comunicação do projeto. As principais causas de problemas na comunicação do projeto são devidas a:

- a) falta de clareza na mensagem;
- b) mensagem mal formulada;
- c) conflito existente entre o receptor e o emissor;
- d) premissas equivocadas ou distintas entre o emissor e o receptor;
- e) canais (método de transmissão da mensagem) de comunicação inadequados;
- f) presença excessiva de ruídos (atritos que ocorrem durante o processo de envio/recebimento de mensagens);
- g) ambiente cultural distinto entre emissor e receptor;
- h) falta de tempo adequado;
- i) ausência de *feedback* (mensagem enviada pelo receptor, garantindo que recebeu a mensagem).

3.9.1. Planejamento da gestão das comunicações

O planejamento da gestão das comunicações é feito após a identificação dos interessados, devendo o gestor fazer a especificação do tipo de informação requerida, o tipo de mídia e a frequência desejada de cada interessado. Identificados e avaliados os interessados, é preciso fazer a identificação das possíveis mídias existentes na instituição como *Intranet*, *Internet*, terminais de computadores, entre outros.

Segundo o PMI (2012), diante dessas informações, é preciso identificar as necessidades em informação no projeto, que podem ser produzidas através de:

- a) cronograma físico;
- b) dados sobre os caminhos críticos;
- c) cronogramas financeiros;
- d) qualificação, quantificação dos riscos e suas possíveis respostas;
- e) estrutura analítica do projeto.

Para fazer o planejamento da gestão das comunicações, o gestor e sua equipe de projeto devem fazer Análise dos Requisitos da Comunicação, na qual se determina o conjunto de informações das partes interessadas, ou seja, os requisitos de informações necessários combinando tipo, formato e valor da informação. Esta técnica também deve apontar o número de canais de comunicação em potencial, que pode ser calculado pela fórmula $n(n-1)/2$, onde 'n' representa o número de partes interessadas, incluindo o gestor do projeto (CARVALHO; RABECHINI JR, 2006).

Além das reuniões, que precisam ser planejadas e bem conduzidas para a troca eficiente e eficaz das informações, o gestor deve identificar outros métodos de comunicação como e-mails, telefonemas e relatórios.

3.9.2. Gestão das comunicações

Segundo o PMI, essa fase é de execução, colocando o Plano de Comunicação em prática, disponibilizando as informações aos interessados.

'Reuniões' é a ferramenta mais utilizada para distribuir as informações. Podem ser reuniões individuais e em grupo, conferências de vídeo e áudio e conversas por computador, conforme for descrito e detalhado no Plano de Comunicação (CARVALHO; RABECHINI JR, 2006).

As informações podem ser compartilhadas pelos membros da equipe e as partes envolvidas através de várias ferramentas, tais como: distribuição de documentos impressos, sistemas manuais de arquivamento, comunicados de imprensa e bancos de dados eletrônicos com acesso compartilhado; ferramentas eletrônicas de conferência e comunicação, como *e-mail*, *fax*, *correio de voz*, *telefone*, *websites*, *softwares* de gerenciamento de projetos etc.

Os Relatórios de Desempenho são outra ferramenta importante, que coletam e disseminam informações do desempenho de projeto, a fim de apresentar um diagnóstico da situação atual, avaliar esse estado, desenvolver cenários de término e propor ações no sentido de atingir objetivos. Para isso, utilizam-se os indicadores de desempenho estabelecidos em custos (PMI, 2012).

Assim, o relatório disponibilizará informações qualitativas e quantitativas. Essas informações devem ser sucintas, sendo que as tabelas e as memórias de cálculo devem estar em outro documento ou em anexo.

Segundo Carvalho e Rabechini Jr. (2006), o Relatório de Desempenho deve conter os seguintes grupos de informações:

- a) análise da curva "S": essa informação revela os desvios de prazo, escopo e custo do projeto. O gráfico contendo a curva "S" deve ser mostrado, acrescido das curvas de gastos efetivos e do valor do trabalho, correspondente a data atual do projeto;
- b) análise dos desvios: os índices que apresentam os desvios de cronograma e custos do projeto devem ser apresentados e impressos num gráfico que mostre sua integração;
- c) projeção dos custos finais: os aumentos de custos do projeto devem ser evidenciados, analisando-se as relações entre o orçamento total e o índice de desempenho de custos;
- d) maiores problemas: os elementos identificados anteriormente darão ao gerente de projetos subsídios para identificar em que situação ou condição se encontram os problemas mais relevantes do projeto. A evidência desses problemas deve ser relatada com objetividade;
- e) soluções: o gerente de projetos deverá finalmente apontar as soluções para os problemas encontrados, indicar seus benefícios, mas também os impactos causados pelas ações.

Um dos objetivos principais é analisar o desempenho do que foi realizado em comparação ao que foi previsto. Alguns dos relatórios mais utilizados são:

- análise de performance do passado (realizado);
- análise das previsões do projeto (estimativa);
- situação atual dos riscos e questões;

- trabalho completo durante o período;
- trabalho a ser completado para o próximo período;
- resumo das alterações aprovadas no período;
- outras informações relevantes, contendo revisões e discussões.

3.9.3. Controle das comunicações

Segundo o PMI, o controle das comunicações é o processo cujo objetivo principal é monitorar e controlar as comunicações ao longo de todo o ciclo de vida do projeto, garantindo que todas as necessidades de informação das partes interessadas sejam conhecidas.

O monitoramento e o controle das comunicações permitem também análises que ajudam a entender o andamento do projeto e, conseqüentemente, prever os resultados futuros. Geralmente essas análises são realizadas a partir de relatórios de desempenho, que podem fornecer informações em níveis diferentes e mais adequados para cada público envolvido, além de possuir variados formatos com objetivos específicos diferentes.

Para fazer o controle das comunicações, as principais ferramentas são a opinião especializada, um software que permita tal procedimento e as reuniões.

Para o caso hipotético dado em Apêndices, tem-se a EAP (ver Apêndice I) e os dicionários (ver Apêndice CE, Apêndice CF e Apêndice CG) que tratam de como deve ser feito o gerenciamento das comunicações no caso do Escritório Y.

3.10. Gestão dos Riscos do Projeto Alfa

Todo projeto possui riscos, ou seja, está sujeito a passar por eventos que podem ter efeitos positivos e negativos sobre os objetivos do projeto. Dessa forma, a gestão dos riscos do projeto deve buscar não só minimizar a probabilidade e as conseqüências dos eventos negativos, mas também potencializar a probabilidade e as conseqüências dos eventos positivos nos objetivos de um projeto.

Segundo o PMI (2012), os processos considerados para o gerenciamento do risco do projeto são:

- identificação de riscos;
- análise qualitativa dos riscos;
- análise quantitativa de riscos;
- planejamento das respostas aos riscos;
- controle dos riscos.

3.10.1. Identificação de riscos

A fase de identificação dos riscos é a mais importante da etapa de Gestão dos Riscos, pois nessa fase se faz a determinação de quais riscos podem afetar o projeto.

O processo de identificação dos riscos deve ser conduzido de forma interativa, com várias reuniões com trocas de informações visando à elaboração e o detalhamento da lista dos riscos. Esse processo é liderado pelo gestor do projeto e deve envolver membros da equipe de projeto, especialistas em gestão de riscos, além dos clientes e outros *stakeholders* importantes e, se necessário, especialistas externos.

Para iniciar o processo, deve ser feita a identificação dos riscos com base em dados históricos de projetos anteriores semelhantes em IPES. Posteriormente, o gestor do projeto deve continuar a identificação dos riscos por meio de um conjunto de técnicas como entrevistas, análise SWOT e *brainstorming* (CARVALHO; RABECHINI JR, 2006).

Para fazer a categorização dos riscos do projeto, o gestor e a equipe de projeto podem utilizar da técnica Diagrama de Afinidades, que é um diagrama que agrupa as informações que, nesse caso, são as listas de riscos do projeto em classes homogêneas, com base em suas afinidades.

3.10.2. Análise qualitativa dos riscos

De acordo com Carvalho e Rabechini Jr. (2006), identificados e categorizados, é necessário fazer uma análise qualitativa dos riscos. Essa análise é sempre recomendável de se fazer e exige menos tempo e recursos, comparando-se com a análise quantitativa dos riscos. O uso das ferramentas

e das técnicas da análise qualitativa prioriza os riscos do projeto, com base na análise conjunta da probabilidade de ocorrência e seu impacto nos objetivos do projeto.

O objetivo da análise qualitativa dos riscos é gerar uma lista dos riscos classificados em função da sua prioridade, estabelecida com base no potencial impacto dos riscos identificados sobre os objetivos do projeto.

Além da opinião especializada, a principal ferramenta utilizada para a análise qualitativa dos riscos é a Matriz de Probabilidade e Impacto (MPI). Esta ferramenta permite classificar os riscos segundo sua criticidade. Existem várias maneiras de se fazer a MPI: matriz proposta pelo PMI (2000), matriz proposta por Moore (1998).

Uma sugestão é o uso da Matriz proposta por Moore (1998), por ser dividida em quatro zonas de criticidade (probabilidade e impacto de cada risco) e sugerir estratégias de resposta a serem adotadas.

Após a escolha do modelo de MPI a ser adotado, a equipe de projeto deve fazer uma discussão sobre o significado das escalas de probabilidade e impacto dos riscos. Ou seja, a equipe de projeto deve estabelecer o que significa cada escala adotada na análise dos riscos.

3.10.3. Análise quantitativa de riscos

A análise quantitativa dos riscos avalia numericamente o impacto dos riscos identificados nos objetivos do projeto. Essa análise fornece informações detalhadas e mais confiáveis para a tomada de decisão. No entanto, nem sempre é possível ou prático fazer esse tipo de análise, pois ela demanda bastante quantidade de dados históricos disponíveis ou a coleta de dados para análise, *softwares* apropriados ou pessoas capacitadas para conduzir essas análises (CARVALHO; RABECHINI JR, 2006).

Em face da natureza do Projeto Alfa, esse processo não precisa ser realizado pela equipe deste projeto em específico. Entretanto, no dia a dia do Escritório Y, a análise dos riscos se faz necessária.

3.10.4. Planejamento das respostas aos riscos

Com os riscos identificados e analisados, passa-se a desenvolver alternativas e planos de ações necessários para maximizar as oportunidades e minimizar as ameaças aos objetivos do projeto.

Existem várias estratégias possíveis de resposta aos riscos do projeto, conforme o Quadro 3.

Quadro 3 - Tipos de estratégias de respostas aos riscos.

Estratégias para riscos negativos	Estratégias para riscos positivos
Evitar	Explorar
Transferir	Compartilhar
Mitigar	Realçar
Estratégia para ambos os riscos	
Aceitar	

Fonte: (CARVALHO; RABECHINI JR, 2006)

3.10.5. Controle dos riscos

Na etapa de monitoramento e controle, faz-se o rastreamento dos riscos identificados, monitora-se o risco residual, identificam-se novos riscos, executam-se os planos de resposta aos riscos e faz-se a avaliação da sua eficácia ao longo do ciclo de vida do projeto.

Segundo o PMI (2012), os riscos do projeto devem ser monitorados e rastreados de maneira contínua, uma vez que novos riscos podem aparecer e precisam ser analisados. As estratégias de resposta também devem ser desenvolvidas. Além disso, é necessária a comunicação para todos os *stakeholders* com fins de que periodicamente seja avaliada a aceitabilidade do nível de risco, sempre que ocorre alguma mudança do limite de exposição ao risco.

O gestor do projeto deve sempre estar atento aos riscos, integrando-os às demais grandes áreas de gestão do projeto. Ele também deve trabalhar o comprometimento da equipe do projeto em relação às suas responsabilidades face à gestão dos riscos, em especial àqueles 'donos' dos riscos. Os donos dos riscos devem monitorar e executar as estratégias de respostas para redução dos riscos e reportar periodicamente o progresso obtido na condução do plano, bem como os efeitos imprevistos, e qualquer correção necessária adotada no plano original (CARVALHO; RABECHINI JR, 2006).

Para fazer o controle dos riscos, as técnicas mais utilizadas são:

- reavaliações dos riscos, que são revisões dos riscos do projeto feitas regularmente;
- auditorias de riscos, que devem examinar e documentar a eficácia da resposta aos riscos durante todo o ciclo de controle de riscos do projeto;
- análise das reservas que é utilizada para comparar a quantidade restante das reservas para contingências com a quantidade restante de risco em qualquer momento do projeto, para determinar se a reserva restante é adequada ou precisa ser ajustada.
- reuniões, nas quais os riscos devem ser um item presente nas pautas de todas as reuniões periódicas de andamento do projeto, sendo que quanto mais o gerenciamento de riscos for praticado, mais fácil ficará.

Para o caso hipotético dado em Apêndices, tem-se a EAP (ver Apêndice I) e os dicionários (ver Apêndice CB, Apêndice CC, Apêndice CD) APÊNDICE que tratam de como deve ser feito o gerenciamento dos riscos no caso do Escritório Y.

3.11. Gestão das Aquisições do Projeto Alfa

Muitos empreendimentos necessitam de projetos específicos que estão fora do âmbito do projeto. Nesses casos, o gestor do projeto contrata terceiros para serem incorporados ao projeto.

Para administrar a entrega desses produtos, serviços ou resultados, é necessário realizar a Gestão de Aquisições do projeto. São processos que envolvem planejamento das licitações e controle de mudanças necessárias para administrar os contratos ou pedidos de compra emitidos por membros autorizados da equipe do projeto. Além disso, o gerenciamento de aquisições do projeto faz a administração de todo contrato emitido no âmbito do projeto.

Segundo o PMI (2012), os processos considerados no gerenciamento de aquisições do projeto são:

- planejamento da gestão das aquisições;
- condução das aquisições;

- controle das aquisições;
- encerramentodas aquisições.

3.11.1. Planejamento da gestão das aquisições

Na fase de planejamento das aquisições do projeto, deve-se determinar o que, como, quanto e quando adquirir. Esse planejamento deve contemplar tanto a identificação das necessidades, quanto a certeza de que tais necessidades serão bem atendidas.

Logo no início do projeto, o gestor do projeto e sua equipe devem decidir se determinado produto ou serviço será desenvolvido no âmbito do projeto ou se será adquirido/desenvolvido por terceiros. Para isso, o gestor de projetos deve compreender os fatores sociais, ou seja, se o projeto irá contribuir para a formação de mão de obra e emprego local e quais fatores terão reflexos na comunidade acadêmica, por exemplo. Deverá também estar atento aos fatores políticos, econômicos e financeiros, ou seja, entender se há políticas governamentais que produzam efeitos aos fornecedores e se há limitadores econômicos no projeto, por exemplo (PMI, 2012).

De acordo com Carvalho e Rabechini Jr (2006), diante dessas informações, o gestor do projeto deve planejar a forma que irá abordar os possíveis fornecedores. Dessa maneira, a equipe de projeto saberá como abordar os fornecedores, identificando as possibilidades e as potencialidades de atendimento de suas necessidades. Para isso, é preciso desenvolver uma agenda de fornecedores, identificar seus contatos e demais informações táticas e estratégicas.

Para fazer o Planejamento da Gestão das Aquisições, além de opinião especializada e de reuniões, o gestor e sua equipe de projeto devem fazer uma análise de fazer ou comprar, que é uma técnica geral usada para determinar se um trabalho específico pode ser mais bem realizado pela equipe do projeto ou se deve ser obtido de fontes externas.

Além disso, a equipe de projeto deve fazer pesquisa de mercado, que são pesquisas da indústria e de fornecedores habilitados. O time de compras deve avaliar informações obtidas em conferências, revisões *online* e outras fontes para identificar habilitações e capacidades dos fornecedores.

3.11.2. Condução das aquisições

Nesta etapa, obtêm-se as cotações, propostas e licitações, conforme solicitado.

Às vezes pode ser elucidativo que, nessa etapa, o gestor ou sua equipe de aquisições se reúna com todos os fornecedores e compradores, antes de uma licitação ou proposta, para garantir que todos tenham um entendimento claro e comum da aquisição. Sendo que todos devem ter acesso aos documentos e também respostas às perguntas geradas para a aquisição (CARVALHO; RABECHINI JR, 2006).

Muitas vezes no processo de compra, a própria instituição pública opta por preparar suas próprias estimativas de preços de produtos ou serviços independentes ou ter uma estimativa de custos preparada para servir como verificação para as respostas recebidas.

No momento de avaliação das propostas, é importante utilizar de opinião especializada para fazer negociações das aquisições e acordar mutuamente a estrutura e os requerimentos do contrato antes da sua assinatura.

3.11.3. Controle das aquisições

Segundo Carvalho e Rabechini Jr. (2006), a etapa de gerenciamento e administração dos contratos contém elementos críticos em projetos complexos. O processo de negociação dos contratos envolve elementos associados ao conteúdo do projeto e às garantias estipuladas para um bom acordo entre as partes.

Os elementos relacionados ao conteúdo do projeto envolvem o preenchimento das especificações, dentro das estimativas de custo e cronograma, observando também as condições de pagamento. Já os elementos associados às garantias envolvem regras para rescisão e penalidades para o desempenho insatisfatório ou interrupção no pagamento, que se traduzem em garantias para ambas as partes, além de decisões de partilhamento de riscos.

Para fazer o controle das aquisições, a equipe de aquisições pode utilizar as seguintes ferramentas:

- sistema de controle de mudanças de contrato;
- revisão de desempenho das aquisições;
- inspeções e auditorias;
- relatórios de desempenho;
- sistemas de pagamento;
- sistema de gerenciamento de registros.

Em Apêndices, é exposto no caso hipotético da Universidade Nova uma EAP (ver Apêndice I) e os dicionários (ver do Apêndice P ao Apêndice V) que tratam da gestão das aquisições.

3.11.4. Encerramento das aquisições

De acordo com o PMI (2012), a etapa de encerramento do contrato, conclui os contratos e eventuais itens em aberto.

Para fazer o encerramento das aquisições, o gestor de projetos pode utilizar opinião especializada para assegurar que o encerramento do projeto ou fase será feito com os padrões apropriados e previamente estabelecidos.

Também é necessário fazer reuniões faceaface, virtuais, formais ou informais, podendo incluir membros da equipe do projeto e as partes interessadas, com o objetivo de discutir sobre lições aprendidas, liquidações e revisões do projeto. Nas reuniões, também são feitas as negociações de contrato, com o objetivo principal de tratar todas as relações contratuais, liquidações de questões, reivindicações e disputas por negociações.

3.12. Gestão das partes interessadas do Projeto Alfa

A gestão dos projetos, como também as relações humanas, tem crescido em importância, tanto que o PMBoK (*Project Management Book of Knowledge*), versão 5 (PMI, 2012) considera a gestão de *stakeholders* (gestão de interessados) como uma nova área de conhecimento dentro do seu quadro de processos. Essa nova área é de grande importância, principalmente quando a instituição pretende adotar práticas de responsabilidade social.

A importância na gestão dos *stakeholders* se encontra na transparência organizacional, pois, como apontam Rocha e

Goldschmidt(2010), para ser transparente em sua responsabilidade social, o gestor deve apresentar periodicamente relatórios e balanços sociais da instituição, que devem trazer informações sobre investimentos e realizações nas áreas socioambientais.

Em uma gestão sustentada nos *stakeholders*, a atenção deverá estar voltada simultaneamente tanto para os diversos *stakeholders*, quanto para as políticas gerais e a responsabilidade social nas tomadas de decisões. Essa necessidade de atenção simultânea é fruto dos múltiplos objetivos, os quais deverão ser integrados pelo gestor, que deverá considerar sempre a responsabilidade social da instituição ou a responsabilidade social corporativa(OLIVEIRA, 2008), expressão que, na visão deste autor, define-a como sendo as respostas nas áreas econômicas, legais, éticas e filantrópicas que a empresa deve dar, durante a sua existência, à sociedade.

Os *stakeholders*, interessados ou envolvidos nos projetos são indivíduos, grupos ou organizações que podem afetar ou serem afetados pelos projetos ou mesmo por uma decisão, atividade ou entrega de projetos. Eles são grupos de pessoas, tais como clientes, patrocinadores, que estão diretamente envolvidos no projeto, cujos interesses podem ser afetados positivamente ou negativamente nos projetos e em seus resultados. Os interessados no projeto podem estar em diferentes níveis de autoridade na instituição ou podem estar externos à instituição(PMI, 2012).

Os processos considerados para o gerenciamento das partes interessadas no projeto são:

- identificação das partes interessadas;
- planejamento da gestão das partes interessadas;
- gestão do engajamento das partes interessadas;
- controle do engajamento das partes interessadas.

3.12.1. Identificação das partes interessadas

Nessa fase é feita a identificação de todas as partes interessadas que exercem algum tipo de influência no projeto. Essa influência pode ser positiva ou negativa no projeto. Para isso, deve-se buscar a dinâmica e onde o projeto se dá para identificar o conjunto de interessados(PMI, 2012).

Além disso, é necessário classificar os interessados de acordo com sua capacidade de influência e interesse no projeto: interesse positivo ou negativo; influência grande ou pequena(Figura 14).

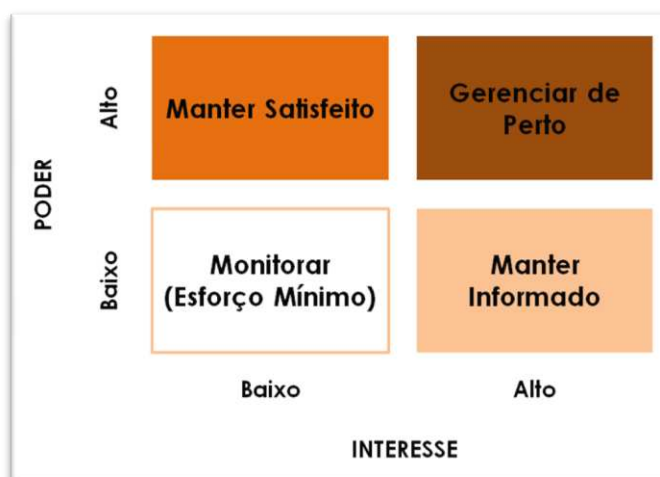


Figura 11 - Relação entre interesse e poder de influência no projeto.
Fonte: elaborado pela autora.

Existem pelo menos dois grandes grupos de interessados no projeto: os primários e os secundários. Os interessados primários são aqueles que estão diretamente ligados ao projeto e são representados pelos gerentes de projeto, patrocinadores, clientes, fornecedores e equipe de projetos. Os interessados secundários são um grupo constituído, por exemplo, pelos professores, alunos, chefes de departamentos, dentre outros *stakeholders* da instituição pública de ensino superior(PMI, 2012).

Para realizar a identificação das partes interessadas, podem ser utilizadas algumas técnicas, como a análise das partes interessadas, uma técnica de coleta e análise de informações para identificar o que deve ser considerado durante o projeto, como interesses, expectativas, influência, relacionamento e finalidade no projeto.

A análise normalmente tem as seguintes etapas:

- a) identificar todas as partes interessadas potenciais do projeto juntamente com as suas informações relevantes, podendo ser papéis, departamentos, interesses, conhecimento, expectativas e influências;
- b) identificar o impacto ou apoio potencial que cada parte pode gerar, classificando-a com o objetivo de definir a estratégia de aproximação e abordagem que será utilizada para cada um.;

- c) avaliar como as partes interessadas identificadas podem reagir ou responder, quando abordadas, e planejar como influenciá-las durante o projeto.

Outras técnicas sugeridas podem ser a opinião especializada e as reuniões com o foco na identificação de *stakeholders*.

Em APÊNDICE A é feita a identificação das partes interessadas para o caso hipotético da Universidade Nova.

3.12.2. Planejamento da gestão das partes interessadas

Segundo o PMI (2012), Nessa fase, o gestor irá planejar como será feito o gerenciamento das partes interessadas do projeto, ou seja, como serão realizados os trabalhos de análise do envolvimento dos *stakeholders* no projeto e como serão tratados os relacionamentos entre eles.

Esse é o processo responsável pelo desenvolvimento apropriado das estratégias de gerenciamento para efetivamente envolver as partes interessadas por todo o ciclo de vida do projeto, com base na análise de suas necessidades, interesses e impactos em potencial no sucesso do projeto.

Para desenvolver o planejamento da gestão das partes interessadas, o gestor pode se utilizar de opinião especializada e reuniões. Através dessas ferramentas, o gestor deve definir os níveis de envolvimento das partes interessadas, podendo ser:

- a) desconhecedor do projeto e de seus impactos;
- b) resistente a mudanças, sendo ciente do projeto e dos seus impactos;
- c) neutro, sendo ciente do projeto e não sendo resistente nem apoiador;
- d) apoiador, sendo ciente do projeto, dos seus impactos e apoiador das mudanças;
- e) principal, sendo ciente do projeto, dos seus impactos e ativamente engajado para garantir que o projeto atinja o sucesso.

3.12.3. Gestão do engajamento das partes interessadas

Essa etapa administra a comunicação que visa satisfazer às necessidades dos interessados e tem como objetivo executar o plano que foi feito na fase anterior (PMI, 2012).

Para efetuar o engajamento das partes interessadas, o gestor deve se utilizar dos métodos que foram planejadas na área Gestão das Comunicações. Além disso, o gestor pode aplicar diversas habilidades interpessoais para gerenciar as expectativas das partes interessadas como, por exemplo, estabelecimento de confiança, solução de conflitos, escuta ativa, superação da resistência à mudança.

Gerenciar é o ato de dirigir e controlar várias pessoas, coordenando e harmonizando este grupo para atingir um objetivo em comum, além do esforço individual. Dessa maneira, as habilidades de gerenciamento que podem ser utilizadas pelo gestor de projetos são: habilidades de apresentação, negociação, redação e capacidade de falar em público, entre outras.

3.12.4. Controlado engajamento das partes interessadas

De acordo com o PMI (2012), este processo tem o objetivo de monitorar integralmente os relacionamentos dos *stakeholders* do projeto e ajustar as estratégias e planos para o envolvimento dos *stakeholders*. Para que esse processo obtenha bons resultados, o gestor deve promover a manutenção ou o crescimento da eficiência e eficácia das atividades de envolvimento dos *stakeholders* ao longo da evolução do projeto e das mudanças de ambiente.

O gestor deve sempre verificar se o grande aliado continua ajudando, ou se de repente ele muda de posição. Dessa maneira, o gestor deve revisar o Plano de Gestão das Partes Interessadas para adequar à realidade que vai mudando ao longo do projeto.

Para fazer o controle do engajamento das partes interessadas, o gestor pode se utilizar de opinião especializada e de reuniões. Além disso, o gestor pode utilizar as ferramentas sugeridas em Gestão das Comunicações.

***CAPÍTULO 4:
O Escritório Y***

4.1. Apresentação do Escritório Y em funcionamento

Considerando que o Projeto Alfa traduz a decisão institucional de planejar a introdução do Escritório Y, tem-se por premissa que a instituição irá iniciar o seu escritório no nível de maturidade Estágio 1 – Difusor da Cultura de GPI (*Gerenciamento de Processos Institucionais*). Nesse nível, a instituição busca disseminar o conceito de GPI com uma abordagem sistemática e eficiente para repensar a forma como a instituição realiza suas atividades, além usar a GPI como propulsora organizacional para identificar, priorizar e implantar melhorias relevantes e mudanças sustentáveis na instituição. Portanto, se a instituição decide implantar um escritório da natureza do Escritório Y, ela deve ter internalizado de que o escritório não se trata apenas de modelagem de fluxogramas de processos, mas sim de uma filosofia efetiva e eficaz em gestão por processos.

Assim, nesse capítulo faz-se uma exposição de como o Escritório Y iniciar o seu funcionamento no Estágio 1 de maturidade. No caso presente do Escritório Y, mudança seria iniciada com os processos e os projetos de Arquitetura, Engenharia e Construção (AEC) da instituição.

Para isso, o Escritório Y deve ser designado para a promoção da gestão por processos e, conseqüentemente, o responsável formal pela disseminação da cultura de GPI dentro da instituição. O Escritório deve se espelhar na competência e no profissionalismo, e difundir para a instituição a importância da gestão por processos como um conjunto de boas práticas que tenha a capacidade de alavancar significativamente o desempenho dos processos de AEC.

Em '2.4.2. Escritório de gestão de processos versus escritório de gestão de projetos' está exposto quais são as principais funções de um escritório de processos ao longo do ciclo de vida da instituição: (1) a estratégia de processos; (2) o projeto de processos, (3) a implantação de processos e (4) o monitoramento e controle de processos.

O Escritório Y funcionaria com um centro de excelência que presta serviços para a unidade institucional responsável pela execução dos processos de AEC na IPES. Seu funcionamento também deve ser um indutor

de governança e inovação baseadas em processos de arquitetura, engenharia e construção, estando os serviços distribuídos ao longo de todo o ciclo da gestão de processos institucionais. Na Figura 12 são apresentados os processos e serviços do Escritório Y no Estágio 1 de nível de maturidade. Os principais processos e serviços realizados neste estágio serão detalhados a seguir.

Na Figura 13 apresenta-se um exemplo de como pode funcionar os serviços do Escritório Y para o caso exemplificado de uma universidade.

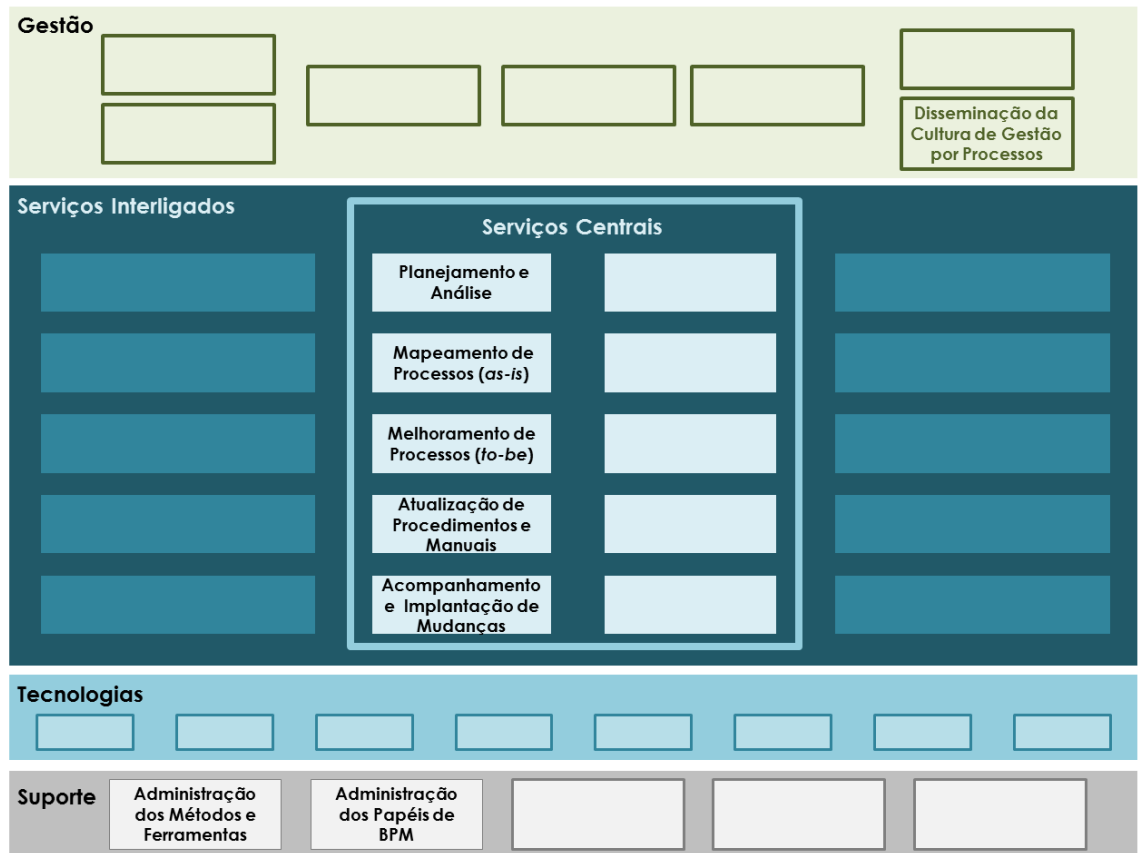


Figura 12 - Processos do Escritório Y.
 Fonte: adaptado de ELOGroup (2009).

			Reitoria	Pró-Reitoria de Planejamento e Administração	Superintendência do Espaço Físico	Tecnologia da Informação	Escritório Y
Serviços prestados pelo Escritório Y	Estratégia	Disseminar a Cultura de GPI	A				R
		Planejamento e Análise	A	A	C		R
	Projeto	Mapear Processos (as is)		A	C		R
		Melhorar Processos (to-be)		A	C		R
	Implantação	Atualizar Procedimentos e Manuais			A	R	R
		Administrar Métodos e Ferramentas			R		C
	Controle	Acompanhar Implantação de Mudanças		I	C		R
		Administrar Papéis de GPI	I	I			R

Figura 13 - Visão do Escritório Y como prestador de serviços para a Universidade Nova (**R**esponsável; **A**provador; **C**onsultado; **I**nformado).

Fonte: adaptado de ELOGroup (2009).

4.2. Disseminação da cultura de GPI

Esse processo se encontra na grande área 'Processos de Gestão' e envolve os seguintes serviços:

- relacionamento e gerenciamento de expectativas com os diversos *stakeholders* da instituição;
- divulgação de ações realizadas, resultados obtidos, casos de sucessos de GPI;
- disseminação para toda a instituição da visão por processos.
- elaboração de apresentações, internet, publicações, eventos, relatórios etc.

No caso das IPES, esse processo é de suma importância, pois amplia, sistematiza e agrega conhecimentos sobre gestão por processos e seus benefícios. O potencial dos resultados que podem ser agregados e obtidos com a implementação do Escritório Y devem se tornar elementos motivadores para os membros envolvidos com o trabalho do escritório, assim como podem dar visibilidade da instituição frente a outros que também pretendem melhorar ou realinhar seus processos.

A seguir são resumidas as entradas, ferramentas e saídas do serviço de Disseminação da Cultura de GPI do Escritório Y (ver Figura 14).

4.3. Planejamento e análise

Esse processo se encontra na grande área 'Serviços Centrais' e envolve basicamente o serviço de atualização (ou definição) da cadeia de valor, materializando a missão, a visão e as macro atribuições da IPES. Nessa etapa, são inicialmente identificados os valores que o processo em estudo deverá gerar. Além de sua descrição, é importante retratar quais as motivações para que tal valor seja esperado, bem como os impactos que serão causados por sua existência e as características de qualidade que o definem como válido.



Figura 14 – Atividades para disseminar a cultura de GPI.
Fonte: Elaborado pela autora.

Após a identificação dos itens que compõem a 'cadeia de valores' do processo, verificam-se os papéis assumidos por tais elementos, ou seja, valores adicionados (resultados do processo), insumos (que são transformados), referências (que orientam a transformação) ou infraestruturas (que são consumidos pelo processo). Ainda na modelagem, são verificadas as sincronias necessárias entre insumos, referências e infraestruturas para a geração do valor esperado, sendo que devem ser compatibilizadas as expectativas entre as várias partes que produzem cada um dos elementos. Também são previstas as condições que os elementos do processo podem assumir e as respectivas ações a serem tomadas, planejando-se para possíveis contingências e melhorias.

No planejamento, são vistas as necessidades de alinhamento estratégico dos processos, desenvolvendo um plano e uma estratégia dirigida a processos para a IPES, onde sejam analisadas suas estratégias e metas, fornecendo uma estrutura e o direcionamento para gerenciamento contínuo de processos centrados no cliente. Além disso, são identificados papéis e responsabilidades organizacionais associados ao gerenciamento de processos, aspectos relacionados a patrocínio, metas, expectativas de desempenho e metodologias.

A análise tem por objetivo entender os atuais processos do setor que trabalha com AEC no contexto das metas e objetivos desejados pela IPES. Ela

reúne informações oriundas de planos estratégicos, e outros fatores, a fim de compreender os processos no escopo da instituição como um todo.

A análise de processos incorpora várias técnicas e metodologias, de forma a facilitar as atividades dos envolvidos com a identificação do contexto e diagnóstico da situação atual da instituição.

O serviço Mapear Processos (*as-is*) apresenta em detalhes técnicas úteis à etapa de análise de processos, além de fornecer uma análise comparativa de cada uma delas, discutindo pontos fortes e deficiências com base em uma avaliação.

A seguir são resumidas as entradas, ferramentas e saídas do serviço de Planejamento e Análise do Escritório Y (ver Figura 15).



Figura 15 - Atividades para planejamento e análise dos processos.
Fonte: Elaborado pela autora.

4.4. Mapeamento dos processos (*as-is*)

Esse processo se encontra na grande área 'Serviços Centrais' e trata do serviço de modelagem (ou atualização) do processo, que é a representação da forma como a rotina de trabalho é executada, com o detalhamento de responsáveis, sistemas, documentos, etc. É um conjunto de atividades envolvidas na criação de representações de um processo de negócio existente ou proposto, tendo por objetivo criar uma representação

do processo em uma perspectiva ponta-a-ponta, que o descreva nas dimensões necessárias e suficientes para a tarefa em questão. A modelagem pode ser também definida como fase onde ocorre a representação do processo presente, exatamente como o mesmo se apresenta na realidade, buscando-se ao máximo não recorrer à redução ou simplificação de qualquer tipo.

A modelagem de processos pode ser executada tanto para o mapeamento dos processos atuais como para o mapeamento de propostas de melhoria. Esse serviço requer a reflexão e definição do resultado esperado ao finalizar o processo, devendo buscar quais os valores finais a serem gerados aos clientes/cidadãos.

É importante obter respostas às seguintes questões (KALEJAIYE, *et al.*, 2011, pág. 11):

- “por que é requerido tal resultado do trabalho?”,
- “que tipo de efeito o resultado irá gerar no todo?” e,
- “qual a qualidade que o servidor imagina que seu resultado deve apresentar para ser útil ao processo?”.

As respostas geradas permitirão uma modelagem mais completa, útil e consistente com a realidade. De forma a complementar os diagramas de processo, deve-se produzir uma documentação adicional durante a modelagem, contendo as informações necessárias para atingir os objetivos do processo. Essa atividade de documentação pode ser também denominada ‘caracterização’, constituindo uma forma de tornar ainda mais rica a representação dos processos.

Associada à modelagem, a documentação dos processos também é contemplada pelo trabalho, que fornece um guia indicando informações do processo e das atividades do processo a serem especificadas, e o modo como devem ser descritas, além de prover um modelo para descrição de processos.

A seguir são resumidas as entradas, ferramentas e saídas do serviço de Mapeamento dos Processos do Escritório Y (ver Figura 16).



Figura 16 - Atividades para mapear processos.
Fonte: Elaborado pela autora.

4.5. Melhoria dos processos (to-be)

Esse processo se encontra na grande área 'Serviços Centrais' e envolve o redesenho de processo consiste na criação de especificações para processos organizacionais novos ou modificados dentro do contexto dos objetivos finalísticos da instituição, objetivos de desempenho de processo, fluxo de trabalho, aplicações institucionais, plataformas tecnológicas, recursos de dados, controles financeiros e operacionais, e integração com outros processos internos e externos.

O serviço de Melhorar Processo tem por objetivo realizar o desenho aprovado do processo no âmbito da instituição na forma de procedimentos e fluxos de trabalho documentados, testados e operacionais, prevendo também a elaboração e execução de políticas e procedimentos novos ou revisados.

Nessa etapa, são incluídos dados da realidade junto aos dados estimados, identificados na fase de simulação. É o momento em que, por exemplo, são construídas as telas de sistemas automatizados, que serão utilizados no processo, e é solicitado o preenchimento das suas informações a uma amostra de pessoas, evitando que requisitos modelados sejam impossíveis de serem obtidos na prática. É também a fase em que se fazem turmas-piloto de algo que se quer ver funcionando na 'vida real'.

Quaisquer necessidades de ajustes devem ser comunicadas para que os modelos (e os cenários) sejam alterados e voltem a ser conectados, até que os níveis de qualidade desejados sejam atingidos.

Além do redesenho, Melhorar Processos tem por objetivo os serviços de sensibilização para a mudança organizacional e a geração, avaliação e priorização de oportunidades de melhorias.

A seguir são resumidas as entradas, ferramentas e saídas do serviço de Melhoramento dos Processos do Escritório Y (ver Figura 17).



Figura 17 - Atividades para melhorar processos.
Fonte: Elaborado pela autora.

4.6. Atualização dos procedimentos e manuais

Esse processo se encontra na grande área 'Serviços Centrais' e envolve os seguintes serviços:

- a) atualização (ou criação) de procedimentos e manuais que detalhem os fluxogramas modelados em instrumentos normativos a serem seguidos; e,
- b) uniformização do entendimento de modo como a rotina de trabalho deve ser executada.

Esse processo viabiliza a execução do Mapa do Novo Processo de Atividades, pois serão gerados POPs (Procedimento Operacional Padrão) das atividades e *templates* que serão usados durante toda a cadeia de valor referente à AEC. *Templates* podem ser novos ou os mesmos já usados, devendo-se prover mudanças apenas quando se necessitar de atualização e melhorias no sistema. A ideia não é criar mais *templates* de trabalho, mas preferencialmente aperfeiçoar os existentes ou, até mesmo, eliminar alguns.

A seguir são resumidas as entradas, ferramentas e saídas do serviço de Atualização dos Procedimentos e Manuais do Escritório Y (ver Figura 18).

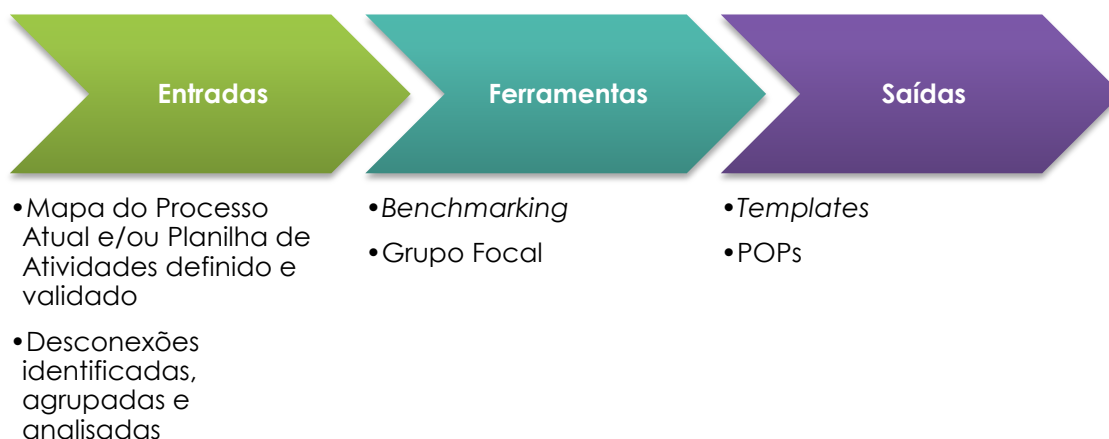


Figura 18 - Atividades para atualizar procedimentos e manuais.
Fonte: Elaborado pela autora.

4.7. Acompanhamento da implantação de mudanças

Esse processo se encontra na grande área 'Serviços Centrais' e envolve a contínua medição e monitoramento dos processos da instituição, fornecendo informações-chave para os gestores de processo ajustarem recursos a fim de atingir os objetivos dos processos. Dessa forma, essa etapa avalia o desempenho do processo através de métricas relacionadas às metas e ao valor para a instituição, podendo resultar em atividades de melhoria, redesenho ou reengenharia.

O acompanhamento do desempenho realiza a aferição e validação do processo, como forma de garantir que o mesmo está representado conforme sua realidade, bem como pelo estudo de diversos cenários, possibilitando a análise de mudanças no processo. Essa etapa é uma aliada fundamental na redução de riscos durante a implementação do processo.

O Modelo de Governança e Gestão da Plataforma de Processos – MGGPP – apresenta um conjunto de indicadores atrelados à Governança e Gestão do ambiente.

A seguir são resumidas as entradas, ferramentas e saídas do serviço Acompanhamento da Implantação de Mudanças do Escritório Y (ver Figura 19).



Figura 19 - Atividades para acompanhar implantação de mudanças.
Fonte: Elaborado pela autora.

4.8. Administração dos métodos e ferramentas

Esse processo se encontra na grande área 'Processos de Suporte' e é responsável pela transformação dos processos, implementando o resultado da análise de desempenho. Ela ainda trata de desafios associados à gestão de mudanças na instituição, à melhoria contínua e à otimização de processo. Alternativamente, é chamada de encenação, revendo o modelo de processo e implantando na prática as mudanças propostas após o estudo de variados cenários.

A Administração de Métodos e Ferramentas envolve serviços de atualização da metodologia e notação de modelagem de GPI, atualização

da arquitetura de processos e gestão do repositório de modelos (*backup*, direito de acesso aos modelos, etc.).

A seguir são resumidas as entradas, ferramentas e saídas do serviço Administração dos Métodos e Ferramentas do Escritório Y.



Figura 20 - Atividades para administrar métodos e ferramentas.
Fonte: Elaborado pela autora.

4.9. Administração dos papéis de GPI

Esse processo se encontra na grande área 'Processos de Suporte' e envolve os serviços de atualização de informações referentes ao papel de cada envolvido com determinado nível de responsabilidade no processo (gestor, 'dono', líder, especialista, patrocinador), de acordo com o modelo de gestão dos processos relacionados com AEC na instituição.

A seguir são resumidas as entradas, ferramentas e saídas do serviço Administração dos Papéis de GPI do Escritório Y.



Figura 21 - Atividades para administrar papéis de GPI.
Fonte: Elaborado pela autora.

Reitera-se que o delineamento do plano de estruturação do Escritório Y se encontra no Capítulo 3 dessa dissertação, o qual é complementado com o

Apêndice A que apresenta uma exemplificação dos documentos mais importantes e balizadores da gestão do projeto, tais como o Termo de Abertura, o Escopo, a EAP e o dicionário da EAP.

CAPÍTULO 5:
Síntese Conclusiva

O objetivo central deste trabalho foi compor um plano para estruturação de escritório de processos para a área operacional de Arquitetura, Engenharia e Construção numa Instituição Pública de Ensino Superior (IPES) – o Escritório Y –. A elaboração do Projeto Alfa, que dá o passo-a-passo de como deve ser feito o planejamento e a implantação do escritório, foi uma forma aplicada para atingir tal objetivo.

Através do Projeto Alfa, as IPES poderão implantar o Escritório Y em sua organização, uma vez que os Apêndices podem auxiliar o gerente de projetos a planejar a estruturação do escritório de processos. Através da EAP sugerida em Apêndices, a instituição poderá classificar, vincular e estimar tempo para cada atividade necessária para a implantação/estruturação do Escritório Y na instituição.

Como exposto na Revisão de Literatura, para a implantação desse tipo de escritório, é preciso ter um entendimento do que é gestão de projetos e gestão por processos. Além disso, é muito importante que a instituição tome a decisão e se instrumente para implantar um escritório de processos, ainda que resolva iniciar a implantação, por exemplo, pela área de processos de AEC.

Como se pode ver também, o Projeto Alfa busca traduzir uma proposta para a implementação do Escritório Y, uma tarefa que deve ser planejada desde a primeira reunião de decisão de sua implantação até os seus primeiros passos como o escritório em atividade. Ou seja, não é uma tarefa simplista e nem rápida: é uma tarefa que exige compromisso, envolvimento e responsabilidade de toda a equipe de projeto, e cuja demanda de tempo para entrar em operação depende do comprometimento institucional e do quão a Alta Administração está determinada a colocá-lo em curso. Ou seja, a implantação do Escritório Y exige tempo para amadurecimento da ideia de gestão por processos, tempo de planejamento e tempo para estruturação.

Gestão por processos é tema ainda muito pouco explorado no Brasil na área de AEC. Conseqüentemente o gestor do Projeto Alfa deve estar ciente dessa realidade e ter conhecimento sobre a área, para que seu empenho permita acoplar à realidade o potencial de um escritório de

processos para atender a necessidade de implantação do aqui denominado Escritório Y numa IPES.

Em face da diversidade de contextos institucionais, no Capítulo 4 procurou-se mostrar como o Escritório Y funcionaria numa instituição. Na literatura existem diversas maneiras desse escritório atuar, com serviços diferentes, mas todos atuando com o mesmo objetivo, que é mapear e melhorar processos no sentido de dar valor ao trabalho desenvolvido pela área operacional que receberá os serviços do escritório de Processos, em especial os de AEC.

A equipe do Escritório Y deve ter internalizado que o objetivo não é apenas melhorar processos, mas sim desenvolver processos eficazes/eficientes/efetivos que otimizem tempo, custos, qualidade e sustentabilidade do projeto, atendendo demandas dos *stakeholders*. Mapear e implantar processos com esse fim, tarefa que requer visão e decisão estratégicas e ação determinada, em face do significado e da importância de um escritório de gestão por processos para uma instituição pública de ensino superior nos dias de hoje.

Como um passo-a-passo, o Apêndice serve como um roteiro para IPES que deseja implantar e estruturar o Escritório Y, considerando-se que por esse roteiro é possível que o gestor do Projeto Alfa consiga perceber, delinear e estabelecer quais são as atividades e as entregas de cada processo de planejamento e implantação do Escritório.

5.1. Recomendações para Trabalhos Futuros

Para trabalhos futuros, recomenda-se que possa ser feita uma demonstração de como o Escritório de Gestão por Processos funcionaria numa IPES na área de AEC para diversos tipos de projetos, como projetos de reforma, de novo empreendimento e de ampliação. Essa aplicação deve apresentar as entradas, ferramentas e saídas com *templates* preenchidos.

Outro trabalho pertinente seria fazer uma análise do nível de maturidade em gestão por processos e gestão de projetos em IPES brasileiras. Essa análise é importante, pois mostraria um quadro da situação quanto à gestão na área de AEC em instituições de ensino e o que se pode fazer no

setor público para alavancar a maturidade em gestão de AEC, apontando se há ausência ou inadequação da estrutura de gestão e em que termos isso influencia a IPES em diversas dimensões, inclusive as dimensões de responsabilidade social e sustentabilidade.

Bibliografia

ASSUNÇÃO, M. A. D.; MENDES, P. J. V. **Mudança e gestão de processo em organização pública**. V Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Santo Domingo: Universidade de Brasília. 2000. p. 24-27.

BIAZZI, M. R. D. **Instituições públicas de ensino superior**: estudo de casos de aperfeiçoamento de processos administrativos. São Paulo: Dissertação (Mestrado) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção, 2007.

BLAU, P. E. A. A universidade como organização. **Revista Brasileira de Administração da Educação**, Porto Alegre, v. 2, n. 2, p. 11, jul./dez 1984.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA. **Documento de Referência - Cadernos GESPÚBLICA**, Brasília, 2006.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, v. 120, n. 1, p. 7-40, 1996.

BROTTI, M. G.; COLOSSI, N.; MELO, P. A. D. **A gestão universitária em debate**. Florianópolis: Insular, 2000.

CAMPOS, E. R. et al. **Metodologia de gestão por processos**. Campinas: UNICAMP, 2007.

CARVALHO, M. M. D.; RABECHINI JR, R. **Construindo competências para gerenciar projetos**. 2. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2006.

CARVALHO, A. C. V. **Proposta de modelos de escritório para a gestão de projetos de AEC sustentáveis em IFES**. Dissertação (Mestrado) : Universidade Federal de Viçosa, 2014.

DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de processos**: como inovar na empresa através da tecnologia da informação. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

ELO GROUP. **Escritórios de Processos (BPM Office) e de Projetos (PMO)**: Oportunidades de Sinergia. São Paulo: ELO Group, 2009.

FAÇANHA, L. O.; MARINHO, A. Instituições de ensino superior governamentais e particulares: avaliação comparativa de eficiência. **Revista de Administração Pública**, v. 35, n. 6, p. 83-105, nov./dez. 2001.

FERREIRA, A. R. **Modelo de excelência em gestão pública no governo brasileiro**: importância e aplicação. XIV Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Salvador: [s.n.], 2009.

FERREIRA, G. L. et al. Análise comparativa dos modelos de maturidade em BPM. **XVII Seminário de Pesquisa do CCSA/UFRN**, Rio Grande do Norte, maio/jun. 2012.

FERREIRA, R. **Análise comparativa do prêmio qualidade do governo federal com outros prêmios nacionais e internacionais de qualidade**. Rio de Janeiro: Dissertação (Curso de Mestrado Executivo) - Fundação Getúlio Vargas - Escola Brasileira de Administração Pública, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa, 2003.

FONTENELLE, E. C. **Estudos de caso sobre a gestão do projeto em empresas de incorporação e construção**. Dissertação de Mestrado. São Paulo: Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 2002.

FOWLER, E. D. **Investigação sobre a utilização de Programas de Qualidade (GESPÚBLICA) nas Universidades Federais de Ensino Superior**. Itajubá: Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Itajubá., 2008.

HAMMER, M. **The Process Audit**. Harvard Business Review: [s.n.], 2007.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. **Reengenharia**: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

HARRINGTON, H. J. **Gerenciamento Total da Melhoria Contínua**: a nova geração da melhoria de desempenho. São Paulo: Makron Books, 1997.

HERKENHOFF, D. A. **Estudo e Diretrizes para Avaliação de Maturidade de Processos**: O Caso de uma Empresa de Energia. Niterói: Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Sistemas de Gestão da Universidade Federal Fluminense, 2011.

HONG-MINH, S. M.; BARKER, R.; NAIM, M. M. Construction Supply Trend Analysis. **SEVENTH CONFERENCE OF THE INTERNATIONAL GROUP FOR LEAN CONSTRUCTION. Anais.**, University of California, Berkeley, 1999. 85-96.

IBBS, C. Reengineering Construction Work Process. **The International Journal of Construction Information Technology**, v. 2, p. 27-47, 1994.

JUNQUILHO, G. S. Nem “burocrata” nem “novo gerente”: o “caboclo” e os desafios do Plano Diretor de Reforma do Estado no Brasil do real. **Revista de Administração Pública**, v. 38, n. 1, p. 137-156, jan./ fev. 2004.

KALEJAIYE, A. B. et al. **Guia de Gestão de Processos de Governo**. Brasília: Gespública, 2011.

KARLING, A. A. **Autonomia**: condição para uma gestão democrática. Maringá: Universidade Estadual de Maringá, 1997.

LOPES, L. A. C.; BERNARDES, F. R. Estruturas Administrativas das Universidades Brasileiras. **XVI SemeAD**, São Paulo, 24 e 25 out. 2013.

MCADAM, R.; DONAGHY, J. Business process re-engineering in the public sector - A study of staff perceptions and critical success factors. **Business Process Management Journal**, v. 5, n. 1, p. 33-49, 1999.

MELO, P. A. D. **A cooperação universidade/empresa nas universidades públicas brasileiras**. Florianópolis: Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2002.

MERLI, G. **Comakership**: A Nova Estratégia para os Suprimentos. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed, 1994.

MIRANDA, N. S. **Proposta de Modelo de Escritório de Processos para IFES**: o caso UnB. Brasília: Dissertação de mestrado, 2009.

MOREIRA, M. J. B. M.; MINGATTO, K.; DRUKER, M. Business Process Management Plug & Play. **VI Congresso Nacional de Excelência em Gestão**, Niterói, ago. 2010.

NEWTON, R. **O gestor de projetos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

OHNUMA, D. K. **Modelo de Processos para a Gestão de Subempregados**: Estudo de Casos em Empresas Construtoras de Edifícios. São Paulo: Dissertação apresentada à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo., 2003.

OLIVEIRA, J. A. P. D. **Empresas na sociedade**: sustentabilidade e responsabilidade social. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

PAIM, R. et al. **Gestão de Processos**: Pensar, Agir e Aprender. Porto Alegre: Bookman, 2009.

PAULA, V. M. F. D. **Gerenciamento por processos na administração pública**: o caso da UFSCar. São Carlos: Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de São Carlos, 2008.

PICCHI, F. A. Oportunidades da aplicação do Lean Thinking na construção. **Ambiente Construído**, Porto Alegre, v. 3, n. 1, p. 7-27, jan./mar. 2003.

PINHO, B. et al. **Estruturação de Escritório de Processos**. Rio de Janeiro: Relatórios Técnicos do Departamento de Informática Aplicada da UNIRIO nº 0001/2008, 2008.

PMI. **Um guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos**. (Guia PMBOK) Terceira edição. Newton Square: Project Management Institute, 2004.

PMI. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge**. 5. ed. Newton Square: PMBoK, 2012.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva. Criando e sustentando um desempenho superior**. 5°. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. **Harvard Business Review**, v. 84, n. 12, p. 78-92, december 2006.

REUNI. Reestruturação e Expansão das Universidades Federais. **REUNI**, 2010. Disponível em: <<http://reuni.mec.gov.br/>>. Acesso em: 14 janeiro 2014.

ROCHA, T.; GOLDSCHMIDT, A. **Gestão dos Stakeholders**: como gerenciar o relacionamento e a comunicação entre a empresa. São Paulo: Saraiva, 2010.

ROCZANSKI, C. R. M. **Universidade Pública e Accountability**: o caso da Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC. Florianópolis: Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, 2009.

RODRIGUEZ, L. L. **Novos enfoques sobre administração universitária**. Salvador: Gráfica Universitária da UFBA, 1983.

SALERNO, M. S. **Projeto Organizacional de Produção Integrada, Flexível e de Gestão Democrática**: processos, grupos e espaços de comunicação-negociação. São Paulo: Tese (livre-docência) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, 1998.

SANTIN, N. J. **Gestão por Processos**: um estudo de caso do processo de desenvolvimento de novos produtos no setor de autopeças. São Paulo: Dissertação (Mestrado) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, 1999.

SECRETARIA DE IMPRENSA. Governo vai criar 4 novas universidades federais até 2014. **Blog do Planalto**, 2012. Disponível em: <<http://blog.planalto.gov.br/governo-vai-criar-4-novas-universidades-federais-ate-2014/>>. Acesso em: 14 janeiro 2014.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina**: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. 12ª. ed. São Paulo: Best Seller, 1990.

SILVA, C. A. T.; MORGAN, B. F.; COSTA, P. S. Desenvolvimento e aplicação de uma metodologia para cálculo do custo-aluno de instituições públicas de ensino superior: um estudo de caso. **Revista de Administração Pública**, v. 38, n. 2, p. 243-260, mar./abr. 2004.

SILVA, M. F. A. **Gerenciamento de Processos na Construção Civil**: um estudo de caso aplicado no processo de execução de paredes de gesso acartonado. Florianópolis: Dissertação (mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

SIMÃO, A. et al. **A Implementação de um processo de “Gestão por Processos” na Polícia Federal Brasileira**. BPM Cases Studies 2010. Rio de Janeiro: ELOGroup. 2011.

SOUZA, A. C. C. **Responsabilidade Social e desenvolvimento sustentável**: a incorporação dos conceitos à estratégia empresarial. Dissertação - Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: [s.n.], 2006.

SOUZA, R. **Metodologia para o Desenvolvimento e Implantação de Sistemas de Gestão da Qualidade em Empresas Construtoras de Pequeno e Médio Porte**. São Paulo: Tese (doutorado) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, 1997.

SOUZA, R. E. A. **Sistemas de Gestão da Qualidade para Empresas Construtoras**. São Paulo: Pini, 1995.

STERMAN, J. D. **Business Dynamics: Systems Thinking and Modeling for a Complex World**. Nova Iorque : Irwin/ McGraw Hill, 2000.

TENSTEP. TenStep Brail. **Gerenciamento de Projetos - Projetos Pequenos**, 2009. Disponível em: <www.tenstep.com.br>. Acesso em: 12 maio 2009.

TOWILL, D. **Enabling construction as a manufacturing process**. Edinburgh: Proc. Mouchel Centenary Conference, Civil-Comp Press, pp. 145-152, 1997.

TREGEAR, R.; JESUS, L.; MACIEIRA, A. **Estabelecendo o escritório de processos**. Rio de Janeiro: ELO Group, 2010.

VALENÇA, A. C. **Mediação**: Método de Investigação Apreciativa da Ação-na-Ação: Teoria e Prática de Consultoria Reflexiva. Recife: Bagaço, 2007.

VARGAS, G. V. **A Gestão por Processos no Ministério Público do Estado do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2010.

VARGAS, R. PMBOK Guide 5ª Edição - 47 processos de gerenciamento de projetos. **Ricardo Vargas**, 2013. Disponível em: <<http://www.ricardo-vargas.com/>>. Acesso em: 10 nov 2013.

VASCONCELOS, E.; HEMSLEY, J. R. **Estruturas organizacionais**: estruturas tradicionais, estruturas para inovação e estrutura matricial. São Paulo: Pioneira: Editora da Universidade de São Paulo, 1986.

VIEIRA, E. F.; VIEIRA, M. M. F. Estrutura organizacional e gestão do desempenho nas universidades federais brasileiras. **Revista de Administração Pública**, v. 37, n. 4, p. 899-920, jul./ago 2003.

VINHEIROS, P. C. **A Contribuição da Gestão po Processos nas Compras Governamentais**. Rio de Janeiro: Pós-Graduação em Administração Pública e de Empresas - Cipad 3, 2008.

VIVANCOS, A. G.; CARDOSO, F. F. Estruturas organizacionais e estratégias competitivas de empresas construtoras. **IN: I SIMPÓSIO BRASILEIRO DE GESTÃO DA QUALIDADE E ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO**. Anais, Recife/PE, UFPE, 1999. 1-10.

Glossário

Ativos de processos organizacionais

Os ativos de processos organizacionais são planos, processos, políticas, procedimentos e bases de conhecimentos específicos. Isto inclui qualquer artefato, prática e conhecimento de qualquer um ou de todos na organização envolvidos com projetos que podem realizar ou governar projetos (PMI, 2004).

Os ativos mais comuns usados no apoio à condução dos projetos são:

- processos organizacionais tais como políticas, produtos, ciclo de vida de projetos e políticas ou procedimentos de qualidade;
- modelos de documentos de projeto;
- procedimentos de controle de mudança;
- procedimentos de controle financeiro;
- procedimentos de gerenciamento de questões e defeitos;
- requisitos de comunicação organizacional;
- procedimentos de controle de riscos;
- guias, padrões ou instruções de trabalho;
- requisitos ou guias para fechamento de projetos.

Os ativos mais usados para armazenamento de base de conhecimento ou recuperação de informações são:

- gerenciamento de configuração de bases de conhecimento;
- banco de dados financeiro;
- informações históricas e lições aprendidas;
- banco de dados de questões e defeitos;
- banco de dados de processos de medição;
- arquivos de projetos anteriores.

Atributos das atividades

Atributos de atividades são descrições das atividades, os quais identificam alguns componentes associadas à atividade como o identificador da atividade, o identificador da EAP, nome da atividade, atividades predecessoras e sucessoras, antecipações ou esperas, requisitos de recursos, restrições ou premissas, responsável pela atividade entre outros atributos (PMI, 2004).

Dependência arbitrada de atividades

A dependência arbitrada segue uma lógica preferencial que é definida pela equipe de projeto, com base nas melhores práticas ou na experiência de projetos anteriores (PMI, 2004).

Dependência externa

A dependência externa envolve relacionamento entre atividades que fazem parte do escopo do projeto e aquelas atividades fora do escopo (PMI, 2004).

Dependência mandatória de atividades

A dependência mandatória segue uma lógica rígida, representando limitações inerentes ao trabalho a ser realizado (PMI, 2004).

Entradas do projeto

As entradas do projeto são tudo aquilo que será utilizado para produzir o resultado final (PMI, 2004).

Fatores ambientais

Os fatores ambientais referem-se a condições que não estão sob controle da equipe do projeto, mas que influenciam, reprimem ou dirigem o projeto de alguma maneira, positiva ou negativamente (PMI, 2004).

Os fatores podem ser de vários tipos ou naturezas. Os mais comuns são:

- cultura, estrutura ou governança organizacional;
- distribuição geográfica de instalações ou recursos;
- padrões de indústria ou governo;
- infraestrutura;
- recursos humanos existentes;
- administração de pessoal;
- sistemas de autorização de trabalho;
- condições de mercado;

- tolerância a riscos das partes interessadas;
- canais de comunicação estabelecidos na empresa;
- banco de dados comercial;
- sistema de informação de gerenciamento de projetos.

Folga

Folga é a diferença entre o término mais tarde da atividade predecessora e o início mais cedo da atividade sucessora, quando esta diferença é zero ou negativa a atividade faz parte do caminho crítico. Folga livre é quando esta diferença é maior que zero, determinando que um atraso na atividade predecessora não afeta o início da atividade sucessora (PMI, 2004).

Folga do projeto

Folga do projeto é a folga livre de todo o projeto, ou seja, a diferença entre a data real de término do projeto, e a data de entrega do projeto ao cliente (PMI, 2004).

Folga total

Folga total é a folga do caminho, ou seja, é a folga determinada pela soma das folgas das atividades de um caminho (PMI, 2004).

Gerenciamento do valor agregado

Na gestão do controle dos custos, a ferramenta mais utilizada é o gerenciamento do valor agregado ou Earned Value Management (EVM). Essa técnica monitora o progresso do projeto através do valor orçado, custo real e valor agregado. Diante desses valores, calculam-se os índices de desempenho do custo do projeto. Os mais usuais são: variância do prazo, variância do custo, índice de desempenho de prazo e índice de desempenho de custo (PMI, 2004).

Gestão DE Processos

Gestão de Processos é a gestão da padronização de processos nas organizações. Nessa gestão é feita a padronização de processo por processo, isto é, os processos de trabalho são identificados, equipes de padronização são mobilizadas e no final tem-se um complexo conjunto de departamentos com seus respectivos processos. Nesse sistema, as atividades fluem, entretanto elas se desenvolvem muito bem apenas dentro das fronteiras de cada departamento(MOREIRA *et al.*, 2010).

Na prática, o que a gestão de processos faz, é apenas transformar os antigos problemas de comunicação que havia entre departamentos em novos problemas de comunicação entre processos. O que antes era o Departamento de Vendas, agora é o "Processo Comercial"; o Departamento de Engenharia de Produtos agora cuida do "Processo de Desenvolvimento de Novos Produtos" etc. Gestão de processo é quando se faz a gestão de um ou mais processos de forma isolada.

Gestão POR Processos

A Gestão **por** Processos parte da necessidade de todos os *stakeholders* revisarem toda a estrutura das atividades para o atingimento da missão da organização (e não apenas qualidade, meio ambiente e saúde ocupacional), garantindo seu alinhamento à satisfação das partes interessadas e padronizando os processos de maneira integrada, a partir de um modelo sistêmico. Em suma: padronizar o fluxo contínuo de materiais e informações de ponta a ponta na organização, em resposta ao que a sociedade e o mercado e demais partes interessadas esperam da organização(MOREIRA *et al.*, 2010).

Isto é, Gestão **por** Processos é quando faz-se a gestão ponta-a-ponta dos processos e portanto, nesse caso, trata-se de um modelo de gestão baseado em processos, ao invés da visão tradicional de funções e departamentos.

Informação histórica

Informações históricas são as lições aprendidas, transferidas para a base de conhecimento, ficando disponíveis para a utilização em fases ou projetos futuros (PMI, 2004).

Informações sobre o desempenho do trabalho

Informações de desempenho do trabalho são dados de desempenho coletados em vários processos de controle, analisados dentro do contexto e que integram as bases de relacionamentos com as outras áreas de gerenciamento (PMI, 2004).

Linha de base

A linha de base (*baseline*) serve para acompanhamento de projetos, ou seja, um caminho pelo qual o projeto deverá seguir.

A *baseline* permite a comparação entre o previsto e o realizado e dá elementos de avaliação tanto para o projeto em andamento quanto para outros projetos semelhantes, pois analisando as causas eliminam-se os efeitos e se estabelece uma relação de realidade entre o previsto e realizado, minimizando seus desvios (PMI, 2004).

Na gestão de projetos, utiliza-se de quatro tipos de linha de base:

- Tempo – a *baseline* de tempo é a que gera um calendário para o projeto. Nela especificam-se datas e distribuição de atividades de maneira que uma cadeia com todos os acontecimentos em ordem cronológica será construída.
- Custo – a linha de base de custo é um orçamento referencial de quanto se pode investir no projeto. Este orçamento é realizado com base em informações de projetos anteriores e disposição financeira da organização.
- Escopo – é a definição de tudo o que se pretende produzir com o projeto que está sendo gerenciado.
- Qualidade – são métricas identificando as qualidades que se espera obter com os produtos do projeto.

Lista de marcos

Um marco (*milestone*) é um ponto ou evento significativo no projeto. A lista de marcos deve identificar todos os marcos do projeto e indica se os mesmos são obrigatórios. Um marco é uma atividade com duração 0 (zero), que existe apenas para identificar o momento exato de um acontecimento importante esperado, por exemplo, a finalização de uma fase, ou uma entrega importante de uma máquina necessária para se completar um trabalho (PMI, 2004).

Mapa de Relacionamento do Processo

Mapa de Relacionamento do Processo é um diagrama que descreve suas prioridades e características, que identifica as atividades realizadas e as informações que fluem entre elas(MIRANDA, 2009).

Mapa do Processo

O Mapa do Processo é uma ferramenta gerencial e de comunicação que tem a finalidade de ajudar a melhorar os processos existentes ou de implantar uma nova estrutura voltada para processos. O mapeamento também auxilia a empresa a enxergar claramente os pontos fortes, pontos fracos (pontos que precisam ser melhorados tais como: complexidade na operação, reduzir custos, gargalos, falhas de integração, atividades redundantes, tarefas de baixo valor agregado, retrabalhos, excesso de documentação e aprovações), além de ser uma excelente forma de melhorar o entendimento sobre os processos e aumentar a performance do negócio(MIRANDA, 2009).

Opinião especializada

Opinião especializada é uma ferramenta que pode ser aplicada em todo processo de gestão de projeto com o objetivo de orientar e gerenciar a execução do projeto, fornecida normalmente pelo gerente de projetos e pela equipe de gerenciamento através de conhecimentos especializados ou treinamentos. A opinião especializada também poder ser disponibilizada por

outras fontes como unidades ou áreas dentro da organização, consultores, partes interessadas (PMI, 2004).

Pacotes de trabalho

Pacotes de trabalhos são a última subdivisão da Estrutura Analítica do Projeto (EAP), caracterizando-se como tarefas definidas e gerenciáveis. Para que os pacotes de trabalho sejam gerenciáveis, é necessário estabelecer os seus objetivos, suas entregas, sua programação de tempo, o seu custo e a pessoa responsável (PMI, 2004).

Premissas do projeto

Premissas são hipóteses: algo que se assume como verdadeiro no início do projeto por não se ter informações suficientes. Basicamente, é preciso planejar o projeto e muitas vezes não há como ter todas as informações necessárias. Nas premissas, utiliza-se de suposições mais próximas da realidade para que o planejamento seja baseado em uma verdade (PMI, 2004).

Em geral, premissas geram riscos que devem ser considerados no projeto.

Relatórios sobre o desempenho do trabalho

Relatórios sobre o desempenho do trabalho são as informações das atividades do projeto, coletadas durante o seu desenvolvimento, podendo estar relacionadas a vários resultados de desempenho como situação das entregas, progresso do cronograma e custos incorridos (PMI, 2004).

Reparo de defeito

Reparo de defeito é a documentação de um defeito em um componente do projeto com a recomendação para reparar o defeito ou substituir completamente o componente. Ex.: correção de um defeito no produto ou serviço já realizado (PMI, 2004).

Restrições do projeto

Restrições são limitações impostas interna ou externamente ao projeto. Restrições pode ser a obrigatoriedade de se executar determinadas ferramentas e a forma de trabalho da equipe (PMI, 2004).

Saídas do projeto

As saídas do projeto consistem em tudo aquilo que será entregue ao cliente final como resultado do projeto (PMI, 2004).

Sistema de informação de gerenciamento de projeto

Sistema de informação de gerenciamento do projeto é uma ferramenta que proporciona acesso a ferramentas de automação, tais como cronograma, custo e recursos. Além de indicadores de desempenho, banco de dados, registro de projetos e recurso financeiros usados durante o trabalho de monitoramento e controle do projeto (PMI, 2004).

Solicitações de mudanças

As solicitações de mudanças são documentos que requerem permissão para modificar políticas, procedimentos, escopo, custo, orçamento, cronograma, qualidade do projeto, entre outros documentos do projeto. As solicitações de mudança podem ser diretas ou indiretas e opcionais ou contratualmente obrigatórias abrangendo: ação corretiva, ação preventiva, reparo de defeito e atualizações (PMI, 2004).

As solicitações de mudanças aprovadas devem ser agendadas para a execução pela equipe do projeto, e podem gerar alterações nos métodos e processos do projeto, orçamentos, custos e revisões no cronograma.

As solicitações de mudanças podem pedir por ação corretiva, ação preventiva, reparo de defeitos ou atualizações.

Apêndices

APÊNDICE A – Exemplo de Aplicação do Projeto Alfa

A) Contextualização do Caso: implantação do Escritório Y em uma universidade

O Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni) foi instituído pelo Decreto n. 6.096, de 24 de abril de 2007, e é uma das ações que integram o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) (REUNI, 2010). Segundo o sítio oficial do Reuni, “As ações do programa contemplam o aumento de vagas nos cursos de graduação, a ampliação da oferta de cursos noturnos, a promoção de inovações pedagógicas e o combate à evasão, entre outras metas que têm o propósito de diminuir as desigualdades sociais no país”.

Um dos resultados mais explícitos desta política é que, até 2014, o governo da presidenta Dilma pretende criar quatro novas universidades federais e 47 câmpus universitários, sendo que 14 universidades e 120 câmpus foram criados no governo do presidente Lula (SECRETARIA DE IMPRENSA, 2012).

Esse quadro expõe a grande demanda de expansão de infraestrutura dos câmpus universitários. Essa demanda é refletida na necessidade de escritórios de engenharia e arquitetura bem estruturados a fim de produzir projetos eficazes e eficientes para a comunidade acadêmica e para a sociedade.

Diante disso, com o objetivo de esclarecer como funcionaria o planejamento e a implantação do Projeto Alfa, será criado aqui o caso de uma instituição pública de ensino superior com qualidades similares às novas universidades que foram criadas no governo Lula que visa implantar e estruturar o Escritório Y.

B) O Caso: a Universidade Nova

A Universidade Nova foi criada em 2003 por consequência da demanda de profissionais da sua mesorregião e dos incentivos dados pelo governo Lula, em específico o Reuni. Ela possui apenas um câmpus e caracteriza-se como IPES com estrutura organizacional tradicional (Figura I.1).

Essa universidade está localizada na zona rural do Centro-Oeste e apresenta uma demanda de cursos agropecuários. Entretanto, diante a

demanda da comunidade local a Universidade Nova também possui cursos da área de exatas e ciências sociais aplicadas. Os cursos de graduação oferecidos pela universidade são:Arquitetura; Agronomia; Biologia – Bacharelado e licenciatura; Ciências Sociais; Comunicação Social – Jornalismo; Educação Física – Licenciatura; Enfermagem; Engenharia Agrícola; Engenharia Civil; Engenharia de Computação; Engenharia de Pesca; Engenharia Florestal; Engenharia Mecânica; Engenharia Sanitária e Ambiental; Filosofia – Licenciatura; Física – Licenciatura; Gestão de Cooperativas; Gestão Pública; História; Letras - Libras e Língua Estrangeira; Matemática – Bacharelado e licenciatura; Medicina; Medicina Veterinária; Museologia; Nutrição; Pedagogia – Licenciatura; Psicologia; Publicidade e Propaganda; Química – Licenciatura; Serviço Social; Zootecnia

Além dos cursos de graduação, a Universidade Nova apresenta os seguintes cursos de pós-graduação: Especialização em Sociedade, Inovação e Tecnologia Social; Especialização em Teorias e Métodos da História; Especialização em Educação e Interdisciplinaridades; Mestrado em Ciência Animal; Mestrado em Ciências Agrárias; Mestrado em Ciências Sociais; Mestrado em Engenharia Agrícola; Mestrado em Microbiologia Agrícola; Mestrado em Recursos Genéticos Vegetais; Mestrado em Solos e Qualidade de Ecossistemas; Mestrado Profissional em Defesa Agropecuária; Mestrado Profissional em Educação do Campo; Mestrado Profissional em Gestão de Políticas Públicas e Segurança Social.

A Universidade Nova apresenta carência de infraestrutura para ensino, pesquisa e extensão para todas as áreas, como falta de laboratórios, bibliotecas e equipamentos. Diante desse problema e aproveitando do contexto governamental que vem investindo em infraestrutura das novas universidades, a Universidade Nova demanda de um Escritório Y e de Escritório de Gestão de Projetos (EGP1) que é apresentada na dissertação de Carvalho (2014).

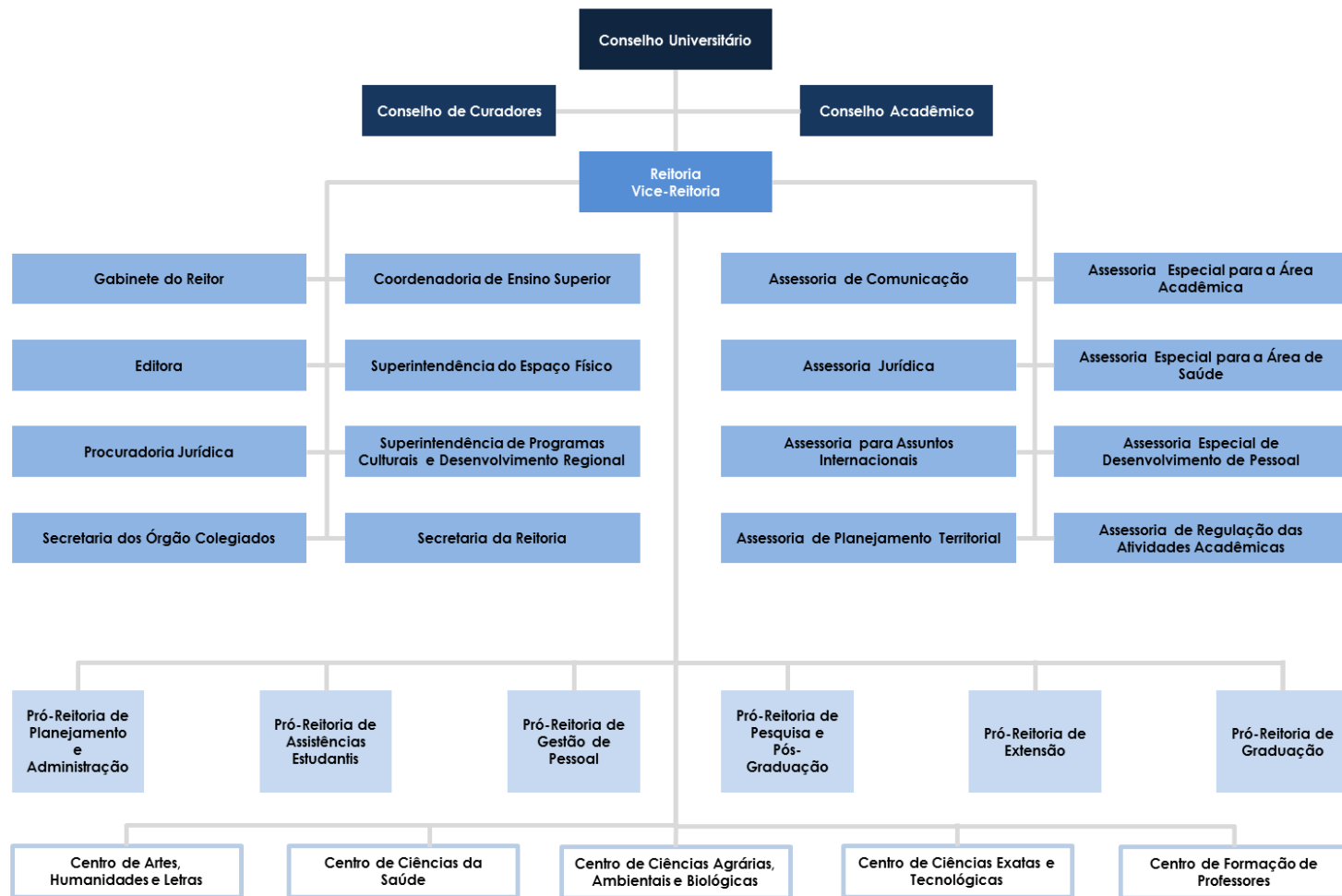


Figura I.1. Organograma da Universidade Nova.
 Fonte: elaborado pela autora.

Para a implantação do Escritório Y na Universidade nova, os setores que são importantes para o Projeto Alfa são:

– **Reitoria:**

De acordo com o Regimento, a Reitoria é o órgão executivo superior, ao qual compete dirigir, administrar, planejar, coordenar, estabelecer parcerias e fiscalizar as atividades da universidade.

– **Pró-reitoria de Planejamento e Administração:**

A Pró-Reitoria de Planejamento e Administração tem por missão coordenar e executar, no âmbito da universidade, os processos de planejamento, orçamento, sistematização de informações, racionalização de custos e registro dos atos financeiros, contábeis e patrimoniais, promovendo seu desenvolvimento organizacional.

– **Superintendência do Espaço Físico (SEF):**

A Superintendência do Espaço Físico da Universidade Nova tem como finalidade organizar e sistematizar todas as atividades relacionadas ao espaço físico dos campi da Universidade Nova

A maior responsabilidade da SEF é a de garantir um uso e uma expansão física harmônica da universidade, preservando o patrimônio existente, de modo a proporcionar o melhor suporte para as atividades fim da universidade.

São suas competências o planejamento de intervenções físicas nos edifícios e territórios dos campi, quer pelas propostas de novas edificações, suas ampliações ou reformas de vulto, quer pelos estudos e propostas de redes de infraestrutura dos sistemas: viário, elétrico, hidráulicos, de informação, ambiental e outro.

São atividades da SEF:

- Elaborar planos executivos anuais e quadrienais de obras;
- Elaborar planos diretores e estudos de viabilidade física de empreendimentos;
- Elaborar anteprojetos, projetos executivos e material técnico para licitação de obras;
- Elaborar pareceres e laudos técnicos sobre terrenos e edificações;
- Elaborar licitações e contratos
- Fiscalizar as obras e a gestão dos contratos;

- Cadastrar plantas, áreas, índices de ocupação;
- Avaliar e aprovar projetos externos;
- Emitir e acompanhar os Termos de Compromissos.

Para o desenvolvimento de suas atividades, a SEF conta com as seguintes áreas:

- Divisão de Planejamento
- Divisão de Projetos
- Divisão de Fiscalização de Obras
- Divisão Administrativo-Financeira
- Escritórios Regionais

Para a criação do Escritório Y em sua instituição, a Universidade Nova resolveu adotar o Projeto Alfa como uma referência para o planejamento e a implantação do escritório de processos de arquitetura, engenharia e construção. Para a implantação do Escritório Y, o Projeto Alfa deve estar de acordo com sua missão, visão e valores:

– **Missão:**

Proporcionar aos estudantes de graduação e de pós-graduação uma educação – ensino, pesquisa e extensão – de qualidade, por meio de tecnologias modernas e de professores e servidores comprometidos com a humanização, a ética e a responsabilidade social.

– **Visão:**

Ser referência como uma das principais instituições na formação de profissionais com competência técnica, produtividade científica e responsabilidade social nas suas diversas atividades.

– **Valores:**

1. Comprometimento.
2. Conhecimento.
3. Formação.
4. Ética nas relações.
5. Transparência

C) Concebendo o Escritório Y na Universidade Nova

Para iniciar o processo de planejamento e estruturação do escritório Y em sua instituição, a Universidade Nova marcou uma reunião em que estão

presentes os representantes da Reitoria, da Pró-Reitoria de Planejamento e, Administração e a Superintendência do Espaço Físico.

Essa reunião foi marcada com um mês de antecedência com a pauta exposta no Apêndice B. Nessa reunião deve ser gerada uma ata que precisa ser assinada. Nessa ata deve ter especificado 'o que', 'como' e 'quem' será responsável pelas próximas ações de cada item discutido. A pessoa designada para fazer a ata é a mesma pessoa responsável pela reunião, podendo ser o secretário do Reitor. No Apêndice C é exposta a ata da primeira reunião do Projeto Alfa.

Definido o gerente do projeto, este deve esclarecer quem são todos os agentes envolvidos no processo de desenvolvimento do Projeto Alfa, que no caso da Universidade Nova são os seguintes:

- **Patrocinador** –Reitoria.
- **Financiador**–Reitoria, sendo os recursos de natureza orçamentária e extraorçamentária direcionados e considerados para o investimento do Projeto Alfa.
- **Gestor do projeto** – é a pessoa responsável pela condução e direcionamento do projeto e terá a responsabilidade pelo gerenciamento do cronograma e dos custos, pelas incidências problemáticas e pela comunicação do projeto.
- **Equipe de projeto** –a equipe de projeto é multidisciplinar, composta por 5 pessoas que possuem conhecimentos específicos e que irão executar o Projeto Alfa, colocando-o em marcha. Sendo: 1 contador responsável pelos custos e pelas métricas, aqui denominado Gestor dos Custos; 1 administrador responsável pelo cronograma, aqui denominado Gestor do Cronograma; 1 arquiteto responsável pelas aquisições, aqui denominado Gestor das Aquisições; 1 administrador responsável pela Gestão de Pessoas aqui denominado Gestor de Pessoas; 1 engenheiro civil responsável pelos riscos e pelas mudanças, aqui denominado Gestor dos Riscos. Essa equipe é composta por professores e servidores que já realizam ou já realizaram atividades relacionadas com o Projeto Alfa.
- **Cliente final** – é a Pró-Reitoria de Planejamento e de Administração, sendo este, o consumidor final do Projeto Alfa.

- **Usuário final** –quem irá usar as entregas do projeto será a Superintendência do Espaço Físico.
- **Beneficiário** –o grupo que receberá os benefícios do Projeto Alfa serão os estudantes, os professores e servidores que utilizarão dos serviços de AEC prestados pela Universidade Nova.
- **Outros stakeholders**–os grupos afetados, ou capazes de afetar o resultado do Projeto Alfa são os estudantes, professores, servidores e a comunidade.

A partir da definição dos agentes envolvidos no Projeto Alfa da Universidade Nova, o gerente do projeto pode iniciar efetivamente o Projeto Alfa através da composição do Termo de Abertura, da definição do escopo e da composição do Plano do Projeto.

APÊNDICE B – Pauta de reunião de apresentação do Projeto Alfa

PAUTA DE REUNIÃO DE APRESENTAÇÃO DO PROJETO ALFA

Convocado pelo Reitor	<nome do responsável pela reunião e pela ata – cargo>	Data: 13/01/20XX
-----------------------	---	------------------

Início: 8:00	Fim: 18:00	Local: Gabinete do Reitor
---------------------	-------------------	----------------------------------

1. OBJETIVOS A SEREM ALCANÇADOS

- Apresentar o Projeto Alfa – Plano para Estruturação de Escritório de Gestão por Processos de AEC.
- Definir pessoas, recursos e datas para o início do Projeto Alfa.
- Definir escopo preliminar e os objetivos a serem atingidos pelo Projeto Alfa.
- Fazer a Portaria (Reitoria) ou Ato Administrativo (Pró-Reitoria) para o Projeto Alfa.

2. PARTICIPANTES

- Reitor (telefone/e-mail/departamento)
- Pró-Reitor de Planejamento e Administração (telefone/e-mail/departamento)
- Chefe da Superintendência do espaço Físico (telefone/e-mail/departamento)

Item	Assunto a ser discutido	Duração parcial
Iniciar a Reunião	Apresentar tópicos a serem tratadas na reunião.	10min
Projeto Alfa	Apresentação do Projeto Alfa	1h
Escopo Preliminar	Apresentar um escopo preliminar elaborado pela Reitoria	30min
Pessoas envolvidas	Decidir quem serão os responsáveis pelo Projeto Alfa: gerente e equipe de projeto.	1h
Data de início	Decisão de quando será iniciado o Projeto Alfa.	1h
Recursos	Decisão de como serão captados os recursos financeiros, humanos e de equipamentos para o Projeto Alfa.	1h30min
Elaboração da portaria	Elaborar e assinar a Portaria do Projeto Alfa	1h
Encerrar reunião	Encerrar com o repasse dos tópicos da reunião. Assinar a ata de reunião.	1h

OBSERVAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

- Os participantes dessa reunião devem ir com a proposta do Projeto Alfa lida (essa proposta deve ser enviada juntamente com esta pauta).
- Os participantes devem levar perguntas e sugestões para o Projeto Alfa.
- Essa reunião pode ser feita em um dia inteiro, ou em dois dias (só de manhã ou só à tarde). E deve ter um intervalo para lanches (20min) e almoços (2h).

APÊNDICE C – Ata da primeira reunião do Projeto Alfa

ATA DA PRIMEIRA REUNIÃO DO PROJETO ALFA

Convocado pelo Reitor	< nome do responsável pela reunião e pela ata – cargo>	Data: 13/01/20XX
-----------------------	--	---------------------

1. PARTICIPANTES

- Reitor (telefone/e-mail/departamento)
- Pró-Reitor de Planejamento e Administração (telefone/e-mail/departamento)
- Chefe da Superintendência do Espaço Físico (telefone/e-mail/departamento)

2. TÓPICOS DISCUTIDOS

- Apresentação do Projeto Alfa: a reunião iniciou com a apresentação do Projeto Alfa pelo Reitor. A apresentação geraram muitas dúvidas a respeito de conceitos relacionados com gestão de projetos e gestão por processos. As dúvidas foram respondidas e todos os participantes ficaram familiarizados com os conceitos apresentados.
- Apresentação do escopo preliminar do Projeto Alfa: o Reitor apresentou o escopo preliminar do Projeto Alfa, do qual o Escritório Y irá trabalhar com Gestão por Processos no setor de AEC da Universidade Nova, atuando como um facilitador. Ou seja, o Escritório Y possuirá alguns poderes nas operações das unidades organizacionais, mas reconhece que a partir da participação voluntária - e não obrigatória - da Superintendência do Espaço Físico, serão gerados resultados melhores e mais sustentáveis.
- Pessoas envolvidas Projeto Alfa: para colocar em marcha o Projeto Alfa, os participantes definiram quem será o Gerente do Projeto, Gestor dos Custos, o Gestor do Cronograma, o Gestor das Aquisições, o Gestor de Pessoas e o Gestor dos Riscos. O gestor e a equipe de projeto deverão trabalhar em horas extras para planejar e executar o Projeto Alfa.
- Data de início do Projeto Alfa: os participantes definiram que assim que o projeto deve iniciar com a entrega e validação do Termo de Abertura. Este deve ser desenvolvido pelo gerente e equipe do Projeto Alfa dentro de 40 dias úteis.
- Recursos disponíveis para o Projeto Alfa: o Reitor informou aos participantes que disponibilizará recursos orçamentário para planejar e implantar o Escritório Y. Entretanto, com o objetivo de não intervir nos outros planos da Universidade Nova, é necessário que a Pró-Reitoria de Planejamento e Administração faça a captação recursos necessários para o desenvolvimento do Projeto Alfa. Além disso, com o objetivo de motivar o desenvolvimento do projeto, o gestor e a equipe de projeto terão um aumento em seus salários. Esse aumento salarial ocorrerá apenas durante o planejamento e a execução do Projeto Alfa .

ITENS DE AÇÃO/PROBLEMAS A SOLUCIONAR

Item	Descrição	Responsável	Prazo
Pessoas envolvidas	Convocar as pessoas designadas para o Projeto Alfa	Pró-Reitor de Planejamento	7 dias úteis
Recursos para o Projeto Alfa	Captar mais fontes de recursos financeiros para o Projeto Alfa.	Pró-Reitor de Administração	30 dias úteis

PRÓXIMA REUNIÃO

Data: 03/02/20XX	Início: 08:00	Fim: 18:00	Local: Sala de Reuniões
-------------------------	----------------------	-------------------	--------------------------------

APÊNDICE D – Definir o Projeto Alfa

Quinze dias após a primeira reunião, é preciso que a equipe de projeto elabore o Termo de Abertura do Projeto Alfa. Para isso é necessário que a Universidade Nova obtenha a ajuda de uma opinião especializada na área de Gestão de Projetos e Gestão por Processos. No Apêndice E é exposta a pauta de reunião do Termo de Abertura e no Apêndice F é exposto o Termo de Abertura do Projeto Alfa.

Com o Termo de Abertura pronto e aprovado, é preciso ter uma reunião para definir os requisitos e o escopo preliminar do projeto. Nessa reunião devem estar presentes os patrocinadores, o financiador, o cliente, o usuário final, o gestor e a equipe do Projeto Alfa. Essa reunião deve ser marcada com 15 dias de antecedência e deve ter a pauta exposta no Apêndice G. Essa reunião deve ter como resultado a Declaração do Escopo do Projeto (Apêndice H) e a EAP (Apêndice I), utilizando as ferramentas sugeridas no Capítulo 6.

APÊNDICE E – Pauta de reunião do Termo de Abertura

PAUTA DE REUNIÃO DO TERMO DE ABERTURA

Convocado pelo Gerente do Projeto Alfa	<nome do responsável pela reunião e pelo Termo de Abertura – cargo>	Data: 03/02/20XX
--	---	---------------------

Início: 8h	Fim: 18h	Local: Sala de Reuniões
-------------------	-----------------	--------------------------------

1. OBJETIVOS A SEREM ALCANÇADOS

- Desenvolver o Termo de Abertura do Projeto Alfa

2. PARTICIPANTES

- Gerente do Projeto Alfa (preposto do Reitor, no presente caso);
- Gestor dos Custos (telefone/e-mail/departamento);
- Gestor do Cronograma (telefone/e-mail/departamento);
- Gestor de Aquisições (telefone/e-mail/departamento);
- Gestor de Pessoas (telefone/e-mail/departamento);
- Gestor de Riscos (telefone/e-mail/departamento).

Item	Assunto a ser discutido	Duração parcial
Iniciar a Reunião	Apresentar tópicos a serem tratadas na reunião.	10min
Responsabilidades e as partes interessadas	Definir as responsabilidades de cada integrante da equipe de projeto e das partes interessadas do Projeto Alfa.	1h
Escopo e o não escopo	Definir o escopo e o não escopo preliminares do Projeto Alfa.	2h
Premissas	Definir as premissas do Projeto Alfa.	1h
Restrições	Definir as restrições do Projeto Alfa.	1h
Riscos iniciais	Definir os riscos iniciais do Projeto Alfa.	1h30min
Tempo estimado	Definir o tempo estimado para o Projeto Alfa	3h30min
Custo estimado	Definir o custo estimado para o Projeto Alfa	3h30min
Encerrar reunião	Encerrar com o repasse dos tópicos da reunião. Assinar o Termo de Abertura.	10min

OBSERVAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

→ Essa reunião deve ser realizada durante um 2 dias inteiros.

APÊNDICE F – Termo de Abertura do Projeto Alfa

TERMO DE ABERTURA DO PROJETO

Identificação do Projeto

Projeto <i>Projeto Alfa</i>
Unidade Demandante <i>Reitoria</i>
Gerente do Projeto [Inserir o nome do gerente do projeto]
Patrocinador <i>Pró-Reitoria de Administração</i>

Histórico de Registro

Versão	Data	Autor	Descrição
1.0	03/02/20XX	Gerente do Projeto	Elaboração do documento

1. Justificativa

O Projeto Alfa é necessário, pois a Universidade Nova necessita construir novos edifícios para atender a demanda de salas de aulas, laboratórios e gabinetes. Entretanto, para que esses projetos sejam feitos de maneira eficaz e eficiente, é importante a criação do Escritório Y – Escritório de Gestão por Processos de Arquitetura, Engenharia e Construção.

Esse escritório tem o objetivo de maximizar o número de projetos desenvolvidos pela Universidade Nova, de forma que esses projetos sejam de cunho social e ambiental. Além disso, os projetos desenvolvidos pela universidade devem atender os anseios dos professores, estudantes e servidores de modo que o resultado sejam edifícios funcionais, confortáveis e com eficiência energética.

Sem o Escritório Y, a Universidade Nova corre o risco de desenvolver projetos de baixa qualidade e que extrapolem custos e tempo estimados.

O Projeto Alfa foi requisitado pela Reitoria e tem papel estratégico e tático dentro da universidade, ou seja, ele deve estar inserido dentro do contexto estabelecido pela missão, visão e valores.

2. Objetivo do Projeto

O objetivo do Projeto Alfa é planejar e implantar o Escritório Y no prazo de 1 (um) ano. Este escritório deve iniciar com o nível de Estágio I.

3. Responsabilidades e Partes Interessadas

Partes interessadas	Responsabilidade
Reitor	Patrocinador e Financiador
Pró-Reitor de Planejamento e Administração	Financiador e Cliente final
Chefe da Superintendência do espaço Físico	Usuário final
Gerente do Projeto	Responsável pela comunicação, pela incidências problemáticas e pela gestão dos custos e tempo.
Gestor dos Custos	Responsável pelos custos e pelas métricas do projeto
Gestor do Cronograma	Responsável pelo cronograma do projeto
Gestor de Aquisições	Responsável pelas aquisições do projeto
Gestor de Pessoas	Responsável pela gestão de pessoas do projeto
Gestor de Riscos	Responsável pelos riscos e pelas mudanças do projeto

Continua...

4. Escopo

O Projeto Alfa deve planejar e implantar o Escritório Y no nível de Estágio 1, atuando como um facilitador. O Escritório Y deverá oferecer os seguintes serviços:

- Disseminar a Cultura de GPI
- Atualizar Cadeia de Valor
- Mapear Processos (AS-IS)
- Melhorar Processos (TO-BE)
- Atualizar Procedimentos e Manuais
- Acompanhar Implantação de Mudanças
- Administrar Métodos e Ferramentas
- Administrar Papéis de GPI

As entregas do Projeto Alfa serão: Plano do Projeto Alfa e o Escritório Y em funcionamento.

5. Não-Escopo

- Planejar e implantar o Escritório Y nos estágios 2 e 3;
- Desenvolver templates para o Escritório Y;

6. Premissas

- O Escritório Y deve adotar medidas de Responsabilidade Socioambiental;
- Disseminar o conceito de gestão de projetos e gestão por processos na Universidade Nova;

7. Restrições

- Limite de tempo de 6 meses para planejamento e implantação do Escritório Y;
- Equipe de projeto com pouco conhecimento em gestão de projetos e gestão por processos;
- 70% do orçamento do projeto é proveniente de órgão externos à Universidade Nova.

8. Riscos Iniciais

- Pouca ou nenhuma aceitação do Escritório Y na Universidade Nova;
- Não conseguir mão-de-obra capacitada para o Escritório Y;
- Falta de preparo da equipe de projeto em gestão de projetos.

9. Tempo Estimado

Tempo necessário para a conclusão do projeto: 1 ano e 6 meses

10. Custo Estimado

Custo necessário para planejamento e implantação do Projeto Alfa: [inserir valor do custo]

Gerente do Projeto

Nome		Cargo
Telefone	Endereço Eletrônico	Lotação

Aprovação do Termo de Abertura

Reitor	Data	Assinatura
Pró-Reitor de Administração	Data	Assinatura
Pró-Reitor de Planejamento	Data	Assinatura
Chefe Assessoria Especial de Projeto Estratégico	Data	Assinatura
Chefe da Superintendência de Planejamento e Implantação do espaço Físico	Data	Assinatura

APÊNDICE G – Pauta de reunião de definição do escopo preliminar

PAUTA DE REUNIÃO DE DEFINIÇÃO DO ESCOPO PRELIMINAR

Convocado pelo Gerente do Projeto Alfa	<nome do responsável pela reunião e pela ata – cargo>	Data: 30/02/20XX
--	---	------------------

Início: 8:00	Fim: 12:00	Local: Sala de Reuniões
---------------------	-------------------	--------------------------------

1. OBJETIVOS A SEREM ALCANÇADOS

- Definir os requisitos do Projeto Alfa;
- Definir o escopo do Projeto Alfa.

2. PARTICIPANTES

- Reitor (telefone/e-mail/departamento);
- Pró-Reitor de Planejamento e Administração (telefone/e-mail/departamento);
- Chefe da Superintendência do Espaço Físico (telefone/e-mail/departamento);
- Gestor dos Custos (telefone/e-mail/departamento);
- Gestor do Cronograma (telefone/e-mail/departamento);
- Gestor de Aquisições (telefone/e-mail/departamento);
- Gestor de Pessoas (telefone/e-mail/departamento);
- Gestor de Riscos (telefone/e-mail/departamento).

Item	Assunto a ser discutido	Duração parcial
Iniciar a Reunião	Apresentar tópicos a serem tratadas na reunião.	10min
Definição de requisitos e de escopo	Apresentação do significado de requisitos e escopo para o entendimento de todos os participantes da reunião.	30min
Definir requisitos	Definir os requisitos para o Projeto Alfa	3h
Definir o Escopo	Definir o escopo do Projeto Alfa	3h30min
Encerrar reunião	Encerrar com o repasse dos tópicos da reunião. Assinar a ata de reunião.	1h

OBSERVAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

- Os participantes dessa reunião devem ir com a proposta de requisitos para o Projeto Alfa;
- Os participantes devem levar perguntas e sugestões para o Projeto Alfa.
- Essa reunião pode ser feita durante um dia e ter um intervalo para o lanche (20min) e para o almoço (2h).

APÊNDICE H – Declaração do escopo preliminar do projeto

DECLARAÇÃO DO ESCOPO PRELIMINAR DO PROJETO

Identificação do Projeto

Projeto Projeto Alfa
Unidade Demandante Reitoria
Gerente do Projeto [Inserir o nome do gerente]
Patrocinador Pró-Reitoria de Planejamento e Administração

1. Objetivos deste documento

Autorizar o início do projeto, atribuir principais responsáveis e documentar requisitos iniciais, principais entregas, premissas e restrições.

2. Objetivos do projeto

O objetivo do Projeto Alfa é planejar a implantação de um novo escritório na Universidade Nova. Esse escritório, aqui denominado Escritório Y, trata-se de um escritório de gestão de processos de engenharia, arquitetura e construção da Superintendência do Espaço Físico.

3. Escopo do Produto

O Projeto Alfa deve planejar e implantar o Escritório Y no nível de maturidade Estágio 1, atuando como um facilitador. O Escritório Y deverá oferecer os seguintes serviços:

- Disseminar a Cultura de GPI;
- Atualizar Cadeia de Valor;
- Mapear Processos (AS-IS);
- Melhorar Processos (TO-BE);
- Atualizar Procedimentos e Manuais;
- Acompanhar Implantação de Mudanças;
- Administrar Métodos e Ferramentas;
- Administrar Papéis de GPI;

4. Não-escopo

- Planejar e implantar o Escritório Y nos estágios 2 e 3;
- Desenvolver templates para o Escritório Y.

5. Restrições

- Limite de tempo de 1 (um) ano para planejamento e implantação do Escritório Y;
- Equipe de projeto com pouco conhecimento em gestão de projetos e gestão por processos;

6. Premissas

- O Escritório Y deve adotar medidas de Responsabilidade Socioambiental;
- Disseminar o conceito de gestão de projetos e gestão por processos na Universidade Nova.

7. Entregas e Critérios de Aceitação

A entrega do Projeto Alfa será o Escritório Y em funcionamento na Universidade Nova.

Aprovação da Declaração do Escopo do Projeto

Participante	Assinatura	Data
Patrocinador do Projeto		
Gerente do Projeto		

APÊNDICE I – EAP do Projeto Alfa

EAP DO PROJETO ALFA

1.0 ESCRITÓRIO Y

1.1. ESCOPO DO ESCRITÓRIO Y

1.1.1. Verificar as características da Universidade Nova

1.1.2. Determinar o escopo de implantação e o respectivo tipo do Escritório Y

1.1.3. Documentar os requisitos de alto nível do Escritório Y, incluindo recursos

1.1.4. Estabelecer requisitos para implantação do Escritório Y

1.1.5. Justificar o Escritório Y com base no modelo da Universidade Nova

1.1.6. Garantir cota orçamentária

1.1.7. Definição de escopo concluído

1.2. PLANEJAMENTO DA IMPLANTAÇÃO DO ESCRITÓRIO Y

1.2.1. Elementos básicos para implantação do Escritório Y (Aquisições)

1.2.1.1. Definir metas e políticas do Escritório Y

1.2.1.2. Estabelecer plano de comunicações do Escritório Y

1.2.1.3. Determinar os recursos humanos necessários para a implantação do Escritório Y

1.2.1.4. Determinar local físico e infraestrutura necessária para o Escritório Y

1.2.1.5. Orçamento e estimativa de custo para a implantação do Escritório Y

1.2.1.6. Garantir os recursos principais para a implantação do Escritório Y

1.2.1.7. Contingência no processo de implantação do Escritório Y

1.2.1.8. Bases para implantação do Escritório Y (Aquisições) concluídas

1.2.2 Definição do processo de desenvolvimento de projetos (modelo)

1.2.2.1. Estabelecer uma estrutura de processo de desenvolvimento das atividades do Escritório Y como um padrão de referência

1.2.2.2. Estrutura de processo de desenvolvimento do Escritório Y

1.2.2.3 Definição do processo de desenvolvimento concluído

1.2.3 Definição do gerenciamento de projetos do Escritório Y

1.2.3.1. Estabelecer a estrutura de gerência

1.2.3.2. Estrutura de gerenciamento de projetos do Escritório Y

1.2.3.3. Definição do gerenciamento de projetos concluído

1.2.4 Recursos Iniciais para o Escritório Y

1.2.4.1 Definir o número de gestores necessário inicialmente para o Escritório Y

1.2.4.2. Determinar de onde virão os gestores do Escritório Y

1.2.4.3. Identificar o elenco inicial de produtos do Escritório Y

1.2.4.4. Identificar os cursos e treinamentos

1.2.4.5 Recursos Iniciais para o Escritório Y concluído

1.2.5. Operações do Escritório Y

1.2.5.1. Padrões e Modelos

1.2.5.1.1. Preparar biblioteca de Modelos

1.2.5.1.2. Preparar cópias eletrônicas de Modelos Básicos

1.2.5.1.3. Preparar documentos padrões para entregas "deliverables"

1.2.5.1.4. Preparar padrões de operação dos processos

1.2.5.1.5. Definir critérios de compatibilidade de operação do Escritório Y

1.2.5.1.6. Estabelecer padrão de revisão de projetos

Continua...

1.2.5.1.7. *Criar processo de gestão de recursos - processos de reciclagem de profissionais em gerência de projetos*

1.2.5.1.8. *Definir processos de teste dos projetos*

1.2.5.1.9. *Criar o repositório de Lições Aprendidas*

1.2.5.1.10 *Padrões e modelos concluídos*

1.2.5.2 Ferramentas & SW

1.2.5.2.1. *Definir as melhores ferramentas de auxílio à gerência dos projetos do Escritório Y*

1.2.5.2.2. *Definir as melhores técnicas*

1.2.5.2.3. *Selecionar software de gerência de projetos do Escritório Y*

1.2.5.2.4. *Conduzir treinamento no software de gerência de projetos do Escritório Y*

1.2.5.2.5. *Apontamento de horas e reporte*

1.2.5.2.6. *Operações do Escritório Y concluídos*

1.2.6. Controles e normas dos projetos

1.2.6.1. *Definir segurança/responsabilidades para os projetos*

1.2.6.2. *Definir parâmetros que o projeto poderá assumir*

1.2.6.3. *Criar esquema de numeração de projetos*

1.2.6.4. *Definir integração dos relatórios financeiros*

1.2.6.5. *Identificar tipo de projetos para criação de modelo*

1.2.6.6. *Criar modelos de projeto*

1.2.6.7. *Controles e normas dos projetos concluídos*

1.2.7. Escritório Y

1.2.7.1. *Definir prioridades do Escritório Y*

1.2.7.2. *Definir a lista de funções potenciais do Escritório Y*

1.2.7.3. *Determinar onde cada função será lotada*

1.2.7.4. *Definir o objetivo do Escritório Y*

1.2.7.5. *Estabelecer Processos e procedimentos para as funções do Escritório Y*

1.2.8 Estabelecimento do Escritório Y

1.2.8.1. Alocação de RH

1.2.8.1.1. *Recrutar e/ou contratar Gerente do Escritório Y*

1.2.8.1.2. *Recrutar e/ou contratar equipe do Escritório Y*

1.2.8.1.3. *Disseminar a cultura de GPI*

1.2.9. Instalações do Escritório Y

1.2.9.1. *Preparar, decorar, e suprir o Escritório Y*

1.2.9.2. *Prover Rede de TI e centro de custos para o Escritório Y*

1.2.9.3. *Habilitar o Escritório Y*

1.2.9.4. *Anunciar o Escritório Y*

1.2.10. *Planejamento da implantação concluído*

1.3. INICIAR O ESCRITÓRIO Y

1.3.1. Prover pessoal do Escritório Y

1.3.2. Avaliação do projeto piloto

1.3.2.1. *Identificar projetos piloto e medidas dos resultados*

1.3.2.2. *Escolher gestores de projetos de GPI experientes para os projetos piloto*

1.3.2.3. *Designar os gestores de projetos de GPI aos Projetos Piloto*

1.3.2.4. *Medir o resultado dos Projetos Piloto*

1.3.3. Suporte do Escritório Y para projetos existentes

1.3.3.1. *Identificar projetos existentes para o Escritório Y*

1.3.3.2. *Examinar projetos*

1.3.3.3. *Modificar projetos para compatibilidade*

1.3.3.4. *Apresentar projetos ao gerenciamento do Escritório Y*

1.3.3.5. *Suporte do Escritório Y para projetos existentes concluídos*

Continua...

1.3.4 Suporte do Escritório Y para Novos Projetos

- 1.3.4.1. Identificar novos projetos para o Escritório Y
- 1.3.4.2. Criar projeto usando modelos/critérios do Escritório Y
- 1.3.4.3. Estabelecer critérios de monitoração
- 1.3.4.4. Estabelecer avaliação do desempenho
- 1.3.4.5. Estabelecer diretrizes orçamentárias (para os projetos de AEC para a Universidade Nova)
- 1.3.4.6. Introduzir projeto no gerenciamento do Escritório Y
- 1.3.4.7. Identificar o estágio de maturidade atual de GPI
- 1.3.4.8. Suporte do Escritório Y para novos projetos - concluídos

1.3.5. Início do Escritório Y concluído**1.4.MONITORAMENTO (CONTÍNUO)****1.4.1. Analisar prioridades institucionais aplicáveis aos projetos**

- 1.4.1.1. Aplicações a projetos

1.4.2 Avaliação dos riscos

- 1.4.2.1. Executar avaliação de risco do Escritório Y
- 1.4.2.2. Avaliar os riscos em relação às prioridades dos projetos
- 1.4.2.3. Preparar planos de contingência para Escritório Y
- 1.4.2.4. Avaliação de risco concluída

1.4.3.Monitoração

- 1.4.3.1. Preparar agenda das reuniões para revisão dos projetos
- 1.4.3.2. Resultado das reuniões de revisão dos projetos
- 1.4.3.3. Criar relatórios sobre questões críticas, orçamentos, alocação de recursos, controle do andamento etc.
- 1.4.3.4. Trabalhar para aliviar questões críticas
- 1.4.3.5. Auxiliar na alocação de recursos
- 1.4.3.6. Congelar/liberar linhas de base dos projetos
- 1.4.3.7. Estabelecer controle do gerenciamento de alterações
- 1.4.3.8. Congelar/liberar orçamentos dos projetos
- 1.4.3.9. Monitoração concluída

1.4.4. Histórico/arquivamento

- 1.4.4.1. Estabelecer arquivos dos projetos
- 1.4.4.2. Alimentar repositório de lições aprendidas
- 1.4.4.3. Gerenciar arquivos dos projetos
- 1.4.4.4. Histórico concluído

1.5. ANÁLISE PÓS-IMPLEMENTAÇÃO**1.5.1. Obter comentários dos usuários****1.5.2. Avaliar lições aprendidas****1.5.3. Modificar itens conforme necessário****1.5.4. Análise pós-implementação concluída****1.5.5 Projeto Alfa concluído**

APÊNDICE J – Dicionário do pacote 1.1.1

DICIONÁRIO DA EAP

Pacote: Verificar as características da Universidade Nova

1. Informações básicas

Código EAP	1.1.1
Responsável	Gerente do Projeto
Duração estimada	1 dia
Custo estimado	[Digite o custo estimado do pacote]

2. Principais tarefas a serem realizadas

- Levantar os processos da Universidade Nova;
- Identificar a estrutura organizacional da Universidade Nova;
- Identificar a estrutura física da Universidade Nova;
- Levantar o tamanho e a quantidade dos projetos;
- Levantar a quantidade de pessoas envolvidas nos projetos;
- Identificar o nível de escolaridade - habilidades;
- Levantar as informações de projeto centralizada ou descentralizada;
- Levantar o *Checklist* das características da Universidade Nova (Missão, Visão e Valores);
- Levantar características da Universidade Nova que possa apoiar as funções do Escritório Y.
- Identificar as consequências da existência do Escritório Y.

3. Recursos previstos

- Gerente do projeto;
- Documento de processos e procedimentos da Universidade Nova que são ativos de processos organizacionais;
- Organograma organizacional;
- Planos de projetos (seção: quantidade de pessoas e tamanho/custo do projeto);
- Cadastro de habilidades (normalmente no RH).

4. Predecessores principais do pacote de trabalho

- Termo de Abertura do Projeto Alfa aprovado

5. Entregas (produtos)

- Documento de diagnóstico da empresa.

APÊNDICE K – Dicionário do pacote 1.1.2

DICIONÁRIO DA EAP

Pacote:Determinar o escopo de implantação e o respectivo tipo do Escritório Y

1. Informações básicas

Código EAP	1.1.2
Responsável	Gerente do Projeto
Duração estimada	3 dias
Custo estimado	[Digite o custo estimado do pacote]

2. Principais tarefas a serem realizadas

- Analisar as características da Universidade Nova para definir sobre o funcionamento centralizado/descentralizado de informações;
- Verificar as estratégias da Universidade Nova quanto à implantação do Escritório Y para identificar o tipo de escritório de processos a ser implantado na instituição;
- Identificar as funções selecionadas para serem exercidas pelo Escritório Y;
- Identificar as pessoas a serem envolvidas com a implantação do Escritório Y;
- Definir os produtos de trabalho que serão gerados pelo escritório para uso das equipes de gerência de projetos e para a equipe do Escritório Y;
- Verificar as formas de disponibilizar a metodologia de gerenciamento: utilizando a metodologia como gerente dos projetos; disponibilizando por meio de suporte; atuando como grande integrador dos projetos (portfolio); definir as formas de atuação do Escritório Y (como centralizador, facilitador ou servidor); quais as habilidades necessárias para prover gerenciamento;
- Estrutura genérica de atuação do Escritório Y;
- Análise dos artefatos de insumo; entrevista e reunião com diretoria;
- Elaboração de EAP.

3. Recursos previstos

- Gerente do projeto;
- Pró-Reitoria de Planejamento e Administração;
- Superintendência de Planejamento do Espaço Físico;
- Documento de diagnóstico da Universidade Nova.

4. Predecessores principais do pacote de trabalho

- 1.1.1.

5. Entregas (produtos)

- Declaração do escopo de implantação do Escritório Y e a EAP.

APÊNDICE L – Dicionário do pacote 1.1.3

DICIONÁRIO DA EAP

Pacote: Documentar os requisitos de alto nível do Escritório Y, incluindo recursos.

1. Informações básicas

Código EAP	1.1.3
Responsável	Gerente do Projeto
Duração estimada	2 dias
Custo estimado	[Digite o custo estimado do pacote]

2. Principais tarefas a serem realizadas

- Apoio da alta gerência;
- Forma que a Universidade Nova aprende;
- Estabelecer cultura de GPI na Universidade Nova;
- Identificar as funções e o número de pessoas necessárias para compor o Escritório Y;
- Estrutura necessária de operação e suporte para metodologia de gerência e padrões;
- Identificar a infraestrutura necessária para o Escritório Y;
- Estabelecer projeto piloto;
- Complementar EAP e o respectivo dicionário.

3. Recursos previstos

- Gerente do projeto;
- Pró-Reitoria de Planejamento e Administração;
- Superintendência do Espaço Físico;
- Declaração do escopo de implantação do Escritório Y e a EAP.

4. Predecessores principais do pacote de trabalho

- 1.1.2.

5. Entregas (produtos)

- Documento de requisitos de alto nível do Escritório Y.

APÊNDICE M – Dicionário do pacote 1.1.4

DICIONÁRIO DA EAP

Pacote: Estabelecer requisitos para implantação do Escritório Y

1. Informações básicas

Código EAP	1.1.4
Responsável	Gerente do Projeto
Duração estimada	30 dias
Custo estimado	[Digite o custo estimado do pacote]

2. Principais tarefas a serem realizadas

- Identificar contexto atual do processo de gerência de projeto;
- Identificar elementos para adaptar e melhorar o processo de gerência de projeto;
- Identificar contexto atual do processo de desenvolvimento de projetos;
- Identificar elementos para adaptar e melhorar o processo de desenvolvimento;
- Definir o estilo de padronização de documentos a ser adotado pelo Escritório Y;
- Verificar a necessidade de consultoria;

3. Recursos previstos

- Gerente do projeto;
- Especialista;
- Documento de requisitos de alto nível do Escritório Y e a EAP.

4. Predecessores principais do pacote de trabalho

- 1.1.3.

5. Entregas (produtos)

- Requisitos para implantação do Escritório Y

APÊNDICE N – Dicionário do pacote 1.1.5

DICIONÁRIO DA EAP

Pacote: Justificar o Escritório Y com base no modelo da Universidade Nova

1. Informações básicas

Código EAP	1.1.5
Responsável	Gerente do Projeto
Duração estimada	3 dias
Custo estimado	[Digite o custo estimado do pacote]

2. Principais tarefas a serem realizadas

- Identificar pontos fracos da Universidade Nova em relação à Superintendência do Espaço Físico;
- Identificar benefícios da implantação do Escritório Y para a estrutura organizacional de acordo com as características da Universidade Nova.

3. Recursos previstos

- Gerente do projeto;
- Pró-Reitoria de Planejamento e Administração;
- Superintendência do Espaço Físico;
- Documento de diagnóstico da Universidade Nova;
- Declaração do escopo de implantação do Escritório Y.

4. Predecessores principais do pacote de trabalho

- 1.1.1, 1.1.2;

5. Entregas (produtos)

- Justificativa da implantação do Escritório Y.

APÊNDICE O – Dicionário do pacote 1.1.6

DICIONÁRIO DA EAP

Pacote:Garantircota orçamentária

1. Informações básicas

Código EAP	1.1.6
Responsável	Gestor dos Custos
Duração estimada	10 dias
Custo estimado	[Digite o custo estimado do pacote]

2. Principais tarefas a serem realizadas

- Alinhar as necessidades da Universidade Nova (Superintendência do Espaço Físico) com a implantação do Escritório Y;
- Demonstrar e identificar os benefícios da implantação do Escritório Y para os financiadores extraorçamentários;
- Elaborar relatório em alto nível de despesas da implantação do Escritório Y;
- Preparar apresentação para divulgação do projeto de implantação do Escritório Y.

3. Recursos previstos

- Gerente do projeto;
- Reitor;
- Pró-Reitor de Planejamento e Administração;
- Financiadores extraorçamentários;
- Plano do projeto
- EAP;
- Justificativa da implantação do Escritório Y.

4. Predecessores principais do pacote de trabalho

- 1.1.2, 1.1.5;

5. Entregas (produtos)

- Apresentação do Plano do Projeto e relatório em alto nível de despesas da implantação do Escritório Y.

APÊNDICE P – Dicionário do pacote 1.2.1.1

DICIONÁRIO DA EAP

Pacote: Definir metas e políticas do Escritório Y

Metas que orientarão o projeto de implantação e as políticas que manterão a continuidade das operações do Escritório Y após sua implantação.

1. Informações básicas

Código EAP	1.2.1.1
Responsável	Gerente do Projeto
Duração estimada	7 dias
Custo estimado	[Digite o custo estimado do pacote]

2. Principais tarefas a serem realizadas

- Levantar as metas do Escritório Y baseado nas características da Universidade Nova e no escopo do Escritório Y definido;
- Identificar as políticas do Escritório Y alinhadas aos interesses da Universidade Nova;
- Verificar a necessidade de gerar uma política por função exercida pelo Escritório Y;
- Estabelecer em conformidade com o tipo do Escritório Y a ser implantado as metas a serem atingidas;
- Elaborar as políticas de operação do Escritório Y em conformidade com as políticas de operação da Superintendência do Espaço Físico com as metas estabelecidas.

3. Recursos previstos

- Gerente do projeto
- Superintendência do Espaço Físico;
- Documento de diagnóstico da Universidade Nova;
- Declaração escopo de implantação do Escritório Y;
- Característica e funções de um Escritório de Gestão por Processos (de maneira geral).

4. Predecessores principais do pacote de trabalho

- 1.1.7;

5. Entregas (produtos)

- Documento normativo de metas e políticas do Escritório Y.

APÊNDICE Q – Dicionário do pacote 1.2.1.2

DICIONÁRIO DA EAP

Pacote: Estabelecer plano de comunicações do Escritório Y

1. Informações básicas

Código EAP	1.2.1.2
Responsável	Gerente do Projeto
Duração estimada	3 dias
Custo estimado	[Digite o custo estimado do pacote]

2. Principais tarefas a serem realizadas

- Definir técnicas de comunicação (como reuniões, E-mails, intranet);
- Definir políticas de comunicação (como E-mails, intranet) para usar na instituição e por projeto do Escritório Y;
- Estabelecer padrões e processos de comunicação com base nas técnicas e políticas definidas.

3. Recursos previstos

- Gerente do projeto;
- Especialista;
- Declaração do escopo de implantação do Escritório Y;
- Documento normativo de metas e políticas do Escritório Y;
- Gestão de comunicação.

4. Predecessores principais do pacote de trabalho

- 1.1.7; 1.2.1.1

5. Entregas (produtos)

- Plano de comunicação do Escritório Y.

APÊNDICE R – Dicionário do pacote 1.2.1.3

DICIONÁRIO DA EAP

Pacote: Determinar os recursos humanos necessários para a implantação do Escritório

1. Informações básicas

Código EAP	1.2.1.3
Responsável	Gestor das Aquisições
Duração estimada	4 dias
Custo estimado	[Digite o custo estimado do pacote]

2. Principais tarefas a serem realizadas

- Estabelecer os papéis no Escritório Y;
- Estabelecer as respectivas qualificações para cada um dos papéis (como gerente);
- Quantificar os recursos humanos necessários para cada um dos papéis;
- Orçar a consultoria e acompanhamento na implantação do Escritório Y (caso aprovado).

3. Recursos previstos

- Gerente do projeto;
- Gestor dos Custos;
- Especialista;
- Declaração do escopo de implantação do Escritório Y;
- Documento de requisitos de alto nível do Escritório Y.

4. Predecessores principais do pacote de trabalho

- 1.1.7, 1.1.4;

5. Entregas (produtos)

- Documento de requisitos para implantação.

APÊNDICE S – Dicionário do pacote 1.2.1.4

DICIONÁRIO DA EAP

Pacote: Determinar local físico e infraestrutura necessária para o Escritório Y

1. Informações básicas

Código EAP	1.2.1.4
Responsável	Gestor das Aquisições
Duração estimada	4 dias
Custo estimado	[Digite o custo estimado do pacote]

2. Principais tarefas a serem realizadas

- Definir o espaço físico necessário para a implantação do Escritório Y;
- Verificar a melhor localização física do Escritório Y;
- Levantar material necessário para montagem do Escritório Y (Exemplos: mesas, armários, cadeiras, computadores, infraestrutura de rede, servidor para montar o banco de dados do Escritório Y, impressora, telefones, softwares básico: sistema operacional, editor de texto, planilha, apresentação, software em pacote);
- Levantar material de expediente necessário (Exemplos: folha, caneta, lápis, borracha, régua, clips, porta caneta, quadro de avisos, cartucho para impressora).

3. Recursos previstos

- Especialista;
- Declaração do escopo de implantação do Escritório Y;
- Documento de requisitos de alto nível do Escritório Y;

4. Predecessores principais do pacote de trabalho

- 1.1.1, 1.1.3;

5. Entregas (produtos)

- Documento de requisitos para implantação.

APÊNDICE T – Dicionário do pacote 1.2.1.5

DICIONÁRIO DA EAP

Pacote: Orçamento e estimativa de custo para a implantação do Escritório Y

1. Informações básicas

Código EAP	1.2.1.5
Responsável	Gestor dos Custos
Duração estimada	15 dias
Custo estimado	[Digite o custo estimado do pacote]

2. Principais tarefas a serem realizadas

- Orçar todo material do Documento de requisitos de alto nível do Escritório Y;
- Orçar recursos humanos necessários;
- Identificar vários fornecedores que possam disponibilizar valores atrativos para aprovação do projeto de implantação do Escritório Y;
- Orçamento para treinamento.

3. Recursos previstos

- Gestor das Aquisições;
- Especialista;
- EAP;
- Documento de requisitos de alto nível do Escritório Y definido.

4. Predecessores principais do pacote de trabalho

- 1.1.4; 1.2.1.3; 1.2.1.4;

5. Entregas (produtos)

- Orçamento e estimativa de custo da implantação do Escritório Y (Pert/CPM).

APÊNDICE U – Dicionário do pacote 1.2.1.6

DICIONÁRIO DA EAP

Pacote:Garantir os recursos principais para a implantação do Escritório Y

1.Informações básicas

Código EAP	1.2.1.6
Responsável	Gestor das Aquisições
Duração estimada	5 dias
Custo estimado	[Digite o custo estimado do pacote]

2.Principais tarefas a serem realizadas

- Analisar recursos disponíveis para implantar e definir os recursos iniciais que precisam estar disponíveis: infraestrutura (rede, mesas, cadeiras e computadores); recursos humanos; consultoria; treinamento em gestão de projetos e gestão por processos; treinamento na padronização estabelecida pelo Projeto Alfa.

3.Recursos previstos

- Declaração do escopo de implantação do Escritório Y;
- Documento de requisitos de alto nível do Escritório Y.

4.Predecessores principais do pacote de trabalho

- 1.2.1.5.

5. Entregas (produtos)

- *Checklist* de recursos principais do Escritório Y.

APÊNDICE V – Dicionário do pacote 1.2.1.7

DICIONÁRIO DA EAP

Pacote:Contingência no processo de implantação do Escritório Y

1.Informações básicas

Código EAP	1.2.1.7
Responsável	Gerentedos Riscos
Duração estimada	3 dias
Custo estimado	[Digite o custo estimado do pacote]

2.Principais tarefas a serem realizadas

- Identificar os riscos na implantação;
- Identificar critérios para desvios;
- Planejar ações corretivas na ocorrência de riscos;
- Analisar e monitorar os riscos.

3.Recursos previstos

- Gerente do projeto;
- Superintendência de do Espaço Físico;
- Pró-Reitoria de Planejamento e Administração.

4.Predecessores principais do pacote de trabalho

- 1.1.6; 1.2.1.2; 1.2.1.6

5. Entregas (produtos)

- Plano de contingências para implantação Escritório Y.

APÊNDICE W – Dicionário do pacote 1.2.2.1

DICIONÁRIO DA EAP

Pacote: Estabelecer uma estrutura de processo de desenvolvimento das atividades do Escritório Y em um padrão de referência

1. Informações básicas

Código EAP	1.2.2.1
Responsável	Gerente do projeto
Duração estimada	4 dias
Custo estimado	[Digite o custo estimado do pacote]

2. Principais tarefas a serem realizadas

- Estabelecer elementos para definir o modelo de processo de desenvolvimento das atividades a serem executadas pelo Escritório Y;
- Estabelecer elementos para definir o modelo de processo de desenvolvimento e gerenciamento de um software a ser usado pelo Escritório Y.

3. Recursos previstos

- Especialista em software;
- Modelos de processo de desenvolvimento e de gerência em gestão por processos.

4. Predecessores principais do pacote de trabalho

- 1.1.4

5. Entregas (produtos)

- Modelo de referência do processo de desenvolvimento de alto nível.

APÊNDICE X – Dicionário do pacote 1.2.2.2

DICIONÁRIO DA EAP

Pacote: Estrutura de processo de desenvolvimento do Escritório Y

1. Informações básicas

Código EAP	1.2.2.2
Responsável	Gerente do Projeto
Duração estimada	100 dias
Custo estimado	[Digite o custo estimado do pacote]

2. Principais tarefas a serem realizadas

- Levantar as principais necessidades em relação à gerência de projetos de AEC da Superintendência do Espaço Físico;
- Com base no documento modelo de referência do processo de desenvolvimento de alto nível relatado na atividade 1.2.2.1, identificar a melhor estrutura de desenvolvimento das atividades para o Escritório Y (identificar as fases de desenvolvimento de projetos de AEC existentes na Superintendência do Espaço Físico, seus artefatos, suas entradas e suas saídas - caso não exista, deverão ser melhoradas);
- Considerar o controle de alterações de projetos do Escritório Y e seus registros num padrão definido para o Escritório Y.
- Identificar papéis em cada fase e defini-los;
- Identificar *templates* de cada fase, e construí-los, criar guias de orientação de uso dos *templates*.

3. Recursos previstos

- Gestor dos Riscos;
- Especialista em gestão de processos;
- Especialista em gestão de projetos de AEC;
- Especialista em desenvolvimento de softwares;
- Modelos de processo de software, processo de desenvolvimento padrão.

4. Predecessores principais do pacote de trabalho

- 1.2.2.1

5. Entregas (produtos)

- Modelo de referência da estrutura de processos de desenvolvimento do Escritório Y detalhada.

APÊNDICE Y – Dicionário do pacote 1.2.3.1

DICIONÁRIO DA EAP

Pacote: Estabelecer a estrutura de gerência

1. Informações básicas

Código EAP	1.2.3.1
Responsável	Gerente do Projeto
Duração estimada	3 dias
Custo estimado	[Digite o custo estimado do pacote]

2. Principais tarefas a serem realizadas

- Levantar padrão de referência. Exemplo: Modelado PMI e do TenStep.

3. Recursos previstos

- Especialista em gestão de projetos;
- Modelos de estrutura do gerenciamento de projeto.

4. Predecessores principais do pacote de trabalho

- 1.1.2; 1.2.2.3.

5. Entregas (produtos)

- Estrutura de gerenciamento de projetos com base no PMI e no TenStep.

APÊNDICE Z – Dicionário do pacote 1.2.3.2

DICIONÁRIO DA EAP

Pacote: Estrutura de gerenciamento de projetos do Escritório Y

1. Informações básicas

Código EAP	1.2.3.2
Responsável	Gerente do Projeto
Duração estimada	120 dias
Custo estimado	[Digite o custo estimado do pacote]

2. Principais tarefas a serem realizadas

- Com base na estrutura da metodologia PMI e do TenStep, identificar a melhor estrutura de gerenciamento para o Escritório Y (identificar as fases de gerência de projetos existentes na Superintendência do Espaço Físico e as entradas e suas saídas - caso não exista, deverão ser melhoradas);
- Considerar o controle de alterações de projetos e seus registros num padrão definido para o Escritório Y.
- Identificar papéis em cada fase e defini-los;
- Identificar *templates* de cada fase, e construí-los, criar guias de orientação de uso dos *templates*.

3. Recursos previstos

- Gestor de Riscos;
- Especialista e gerenciamento de projetos;
- Documento de diagnóstico da Universidade Nova;
- A estrutura de gerenciamento de projetos com base no PMI e no TenStep.

4. Predecessores principais do pacote de trabalho

- 1.2.3.1

5. Entregas (produtos)

- Estrutura de gerenciamento com base no PMI e no TenStep do Escritório Y definido.

APÊNDICE AA – Dicionário do pacote 1.2.4.1

DICIONÁRIO DA EAP

Pacote: Definir o número de gestores necessário inicialmente para o Escritório Y

1. Informações básicas

Código EAP	1.2.4.1
Responsável	Gestor de Aquisições
Duração estimada	1 dia
Custo estimado	[Digite o custo estimado do pacote]

2. Principais tarefas a serem realizadas

- O número de gerentes necessário dependerá do número de projetos que a superintendência do Espaço Físico possui (demandas), bem como tamanho (esforço) necessário para desempenhar o projeto (podem existir projetos muito grandes ou vários pequenos).

3. Recursos previstos

- Superintendência do Espaço Físico;
- Especialista em gestão de projetos de AEC;
- Documento de diagnóstico da Universidade Nova;
- Documento de requisitos do Escritório Y de alto nível.

4. Predecessores principais do pacote de trabalho

- 1.2.1.3.

5. Entregas (produtos)

- Gerentes necessários inicialmente;

APÊNDICE AB – Dicionário do pacote 1.2.4.2

DICIONÁRIO DA EAP

Pacote: Determinar de onde virão os gestores do Escritório Y

1. Informações básicas

Código EAP	1.2.4.2
Responsável	Gestor de Aquisições
Duração estimada	1 dia
Custo estimado	[Digite o custo estimado do pacote]

2. Principais tarefas a serem realizadas

- Poderão ser contratados externamente;
- Poderão ser aproveitados internamente;
- *Checklist* de habilidades necessárias para o gerente do Escritório Y;
- Habilidades interpessoais;
- Conhecimento e habilidades de gerenciamento de processos e de projetos de modo geral;
- Entendimento do ambiente do projetos de AEC;
- Conhecimentos normas e regulamentos da área de AEC.

3. Recursos previstos

- Especialista em projetos de AEC;
- Especialista em gestão de projetos;
- Especialista em gestão por processos;
- Documento de diagnóstico da Universidade Nova;
- Documento de requisitos de alto nível do Escritório Y;
- Estrutura de gerenciamento com base no PMI e TenStep do Escritório Y.

4. Predecessores principais do pacote de trabalho

- 1.2.4.1

5. Entregas (produtos)

- Documento de seleção de gestores para o Escritório Y.

APÊNDICE AC – Dicionário do pacote 1.2.4.3

DICIONÁRIO DA EAP

Pacote: Identificar o elenco inicial de produtos do Escritório Y

Templates que serão utilizados pelo escritório e não para a gerência de projetos

1. Informações básicas

Código EAP	1.2.4.3.
Responsável	Gerente do Projeto
Duração estimada	10 dias
Custo estimado	[Digite o custo estimado do pacote]

2. Principais tarefas a serem realizadas

- O processo de gerenciamento de projetos do Escritório Y precisa ter alguns pontos básicos (viabilidade dos projetos, planejamento projeto, execução projeto, instalação do projeto, estabilização da solução).
- Providenciar a orientação de como a Universidade Nova faz análise de viabilidade dos projetos de AEC;
- Providenciar a orientação de como a Superintendência do Espaço Físico faz planejamento dos projetos de AEC;
- Providenciar a orientação de como a Superintendência do Espaço Físico faz execução dos projetos de AEC;
- Providenciar a orientação de como a Superintendência do Espaço Físico faz instalação dos projetos de AEC;
- Providenciar a orientação de como a Universidade Nova faz estabilização da solução;
- Para cada ponto básico do processo de gerenciamento dos projetos de AEC pode existir um documento (*deliverables*) que informe: quanto tempo realizou para determinada etapa, quais as habilidades necessárias para conclusão desta etapa, quantas pessoas foram necessárias para elaboração desta etapa, quais recursos necessários para elaboração desta etapa.
- Prover *templates* para as funções assumidas no escritório e construir guias de orientação de preenchimento destes *templates*.

3. Recursos previstos

- Especialista em projetos de AEC;
- Superintendência do Espaço Físico;
- Documento de diagnóstico da Universidade Nova.

4. Predecessores principais do pacote de trabalho

- 1.2.3.2; 1.1.2.

5. Entregas (produtos)

- Produtos do Escritório Y.

APÊNDICE AD – Dicionário do pacote 1.2.4.4

DICIONÁRIO DA EAP

Pacote: Identificar os cursos e treinamentos

1. Informações básicas

Código EAP	1.2.4.4.
Responsável	Gestor de Pessoas
Duração estimada	3 dias
Custo estimado	[Digite o custo estimado do pacote]

2. Principais tarefas a serem realizadas

- De acordo com a metodologia selecionada identificar empresa especializada para prover treinamento em gestão de projetos e gestão por processos de AEC;
- Identificar se na Universidade Nova existe especialista na área que possa elaborar treinamento;
- Preparar treinamento sobre *templates* existentes de gerência para o uso da equipe de gerenciamento;
- Elaborar treinamento de normas, políticas e padronizações do Escritório Y para solidificar com os gerentes;
- Verificar a necessidade de certificação dos gerentes;
- Verificar as pessoas contratadas para curso;
- Verificar as pessoas da Universidade Nova que farão parte do treinamento.
- Identificar a metodologia de gerência de projetos do Escritório Y;
- Identificar nos processos da Universidade Nova metodologia adotada;
- Orientar no uso de *templates* que vão atender o processo gerência de projetos.

3. Recursos previstos

- Gerente do projeto;
- Especialista em gestão de projetos;
- Especialista em gestão por processos;
- Documento de requisitos de alto nível do Escritório Y;
- Documento de diagnóstico da Universidade Nova;
- Estrutura de gerenciamento de projetos do Escritório Y;
- Documento Normativo.

4. Predecessores principais do pacote de trabalho

- 1.2.4.2

5. Entregas (produtos)

- Identificar os cursos e treinamentos.

APÊNDICEAE – Dicionário do pacote 1.2.5.1.1

DICIONÁRIO DA EAP

Pacote: Preparar biblioteca de Modelos

1. Informações básicas

Código EAP	1.2.5.1.1
Responsável	Gerente do Projeto
Duração estimada	5 dias
Custo estimado	[Digite o custo estimado do pacote]

2. Principais tarefas a serem realizadas

- Definir padrões de armazenagem de documentos;
- Definir procedimentos de armazenagem e publicação de atualização destes documentos
- Definir padrões na construção de documentos;
- Confirmar dentro do processo de gerência de projetos da Universidade Nova os artefatos necessários para alinhar o processo do Escritório Y aos processos de gerência ocorrentes no PMBoK ou na metodologia do TenStep.

3. Recursos previstos

- Especialista em gestão de projetos;
- *Templates* iniciais.

4. Predecessores principais do pacote de trabalho

- 1.2.3.2

5. Entregas (produtos)

- Biblioteca de modelos.

APÊNDICEAF – Dicionário do pacote 1.2.5.1.2

DICIONÁRIO DA EAP

Pacote: Preparar cópias eletrônicas de Modelos Básicos

1. Informações básicas

Código EAP	1.2.5.1.2
Responsável	Gerente do Projeto
Duração estimada	5 dias
Custo estimado	[Digite o custo estimado do pacote]

2. Principais tarefas a serem realizadas

- Prepara cópias eletrônicas para divulgação na intranet;
- Divulgaros guias de orientação de uso dos documentos.

3. Recursos previstos

- Especialista em softwares;
- Documento de diagnóstico da Universidade Nova;
- *Templates* iniciais;
- Biblioteca de modelos.

4. Predecessores principais do pacote de trabalho

- 1.2.5.1.1

5. Entregas (produtos)

- Modelos básicos em formato eletrônico.

APÊNDICE AG – Dicionário do pacote 1.2.5.1.3

DICIONÁRIO DA EAP

Pacote: Preparar documentos padrões para entregas “deliverables”

Documentos utilizados no Escritório Y e não no gerenciamento dos projetos, mas tem relação com processos de gerência de projetos e precisam ser definidos de acordo com as funções selecionadas dentro do escritório de projetos. Ou seja, tem-se *templates* para gerência de projetos e *templates* para utilização no escritório, neste caso o do Escritório Y.

1. Informações básicas

Código EAP	1.2.5.1.3
Responsável	Gerente do Projeto
Duração estimada	10 dias
Custo estimado	[Digite o custo estimado do pacote]

2. Principais tarefas a serem realizadas

- Relatórios sobre o cumprimento de projetos por gerente;
- Relatório de projetos que utilizam as padronizações exigidas pela instituição do Escritório Y;
- Relatório de auditoria de projetos;
- Relatório de treinamento sobre as metodologias, padronizações da instituição do Escritório Y;
- Documentos de controle de entrega de projetos disponíveis ao Escritório Y;
- Verificar se existe *templates* para outras funções do Escritório Y.

3. Recursos previstos

- Especialista em gestão de projetos;
- Especialista em gestão por processos;
- Tipo de Escritório Y que atuará na Universidade Nova e suas características;
- Declaração do Escopo do Escritório Y;
- Característica e funções do Escritório Y.

4. Predecessores principais do pacote de trabalho

- 1.2.4.3, 1.2.3.2.

5. Entregas (produtos)

- *Checklist* de padrões de entregas do Escritório Y.

APÊNDICEAH – Dicionário do pacote 1.2.5.1.4

DICIONÁRIO DA EAP

Pacote: Preparar padrões de operação dos processos

1. Informações básicas

Código EAP	1.2.5.1.4
Responsável	Gerente do Projeto
Duração estimada	50 dias
Custo estimado	[Digite o custo estimado do pacote]

2. Principais tarefas a serem realizadas

- Operações para suporte: assessoria da alta administração, assessoria ao gerente de projeto, padronização, treinamento, consultoria.
- Operações para gerenciamento: Auditoria, integração, garantia da qualidade.
- Com base nas funções escolhidas para compor o Escritório Y: identificar a melhor forma de compor o processo para atender o processo de gerência de projetos; desenhar o processo para cada função; definir habilidades para execução das atividades.

3. Recursos previstos

- Especialista em gestão de projetos;
- Especialista em gestão por processos;
- Tipo de Escritório Y que atuará na Universidade Nova;
- Característica e funções do Escritório Y;
- Declaração do escopo de implantação do Escritório Y;
- Documento de Requisitos de alto nível do Escritório Y;
- Biblioteca de modelos;
- Estrutura de gerenciamento com base no PMI e no TenStep.

4. Predecessores principais do pacote de trabalho

- 1.1.3; 1.2.3.2.

5. Entregas (produtos)

- Documento de padrões de operação / processos do Escritório Y.

APÊNDICEAI – Dicionário do pacote 1.2.5.1.5

DICIONÁRIO DA EAP

Pacote: Definir critérios de compatibilidade de operação do Escritório Y

1. Informações básicas

Código EAP	1.2.5.1.5
Responsável	Gerente do projeto
Duração estimada	5 dias
Custo estimado	[Digite o custo estimado do pacote]

2. Principais tarefas a serem realizadas

- Definir as operações precisam auxiliar o processo gerenciamento do projeto;
- Definir as operações precisam auxiliar os gerentes de projetos;
- Definir as operações precisam prover auditoria e melhoria de processos;
- Definir as operações precisam prover auditoria e melhoria de projetos;
- Melhorar o gerenciamento de projetos na Superintendência do espaço Físico.

3. Recursos previstos

- Especialista em gestão de projetos e gestão por processos;
- Biblioteca de modelos;
- Estrutura de gerenciamento com base no PMI e no TenStep.

4. Predecessores principais do pacote de trabalho

- 1.2.5.1.4.

5. Entregas (produtos)

- Critérios de compatibilidade de operações do Escritório Y.

APÊNDICE AJ – Dicionário do pacote 1.2.5.1.6

DICIONÁRIO DA EAP

Pacote: Estabelecer padrão de revisão de projetos

1. Informações básicas

Código EAP	1.2.5.1.6
Responsável	Gerente do projeto
Duração estimada	10 dias
Custo estimado	[Digite o custo estimado do pacote]

2. Principais tarefas a serem realizadas

- Estabelecer os itens importantes a serem revisados;
- Verificar o estabelecimento da *baseline* ou a nova geração da *baseline*;
- Estabelecer o padrão de revisão de projeto: os pontos do processo onde o projeto será revisado; habilidade necessária para quem revisará o projeto.

3. Recursos previstos

- Especialista em gestão de projetos;
- Estrutura de gerenciamento com base no PMI e no TenStep.

4. Predecessores principais do pacote de trabalho

- 1.2.5.1.4; 1.2.3.2; 1.2.1.3.

5. Entregas (produtos)

- Documento que estabelece o padrão de revisão de projetos.

APÊNDICEAK – Dicionário do pacote 1.2.5.1.7

DICIONÁRIO DA EAP

Pacote: Criar processo de gestão de recursos - processos de reciclagem de profissionais em projetos

1. Informações básicas

Código EAP	1.2.5.1.7
Responsável	Gestor de Pessoas
Duração estimada	2 dias
Custo estimado	[Digite o custo estimado do pacote]

2. Principais tarefas a serem realizadas

- Saber as habilidades de cada colaborador;
- Identificar se as habilidades completam ou estão relacionadas com os papéis disponíveis no ambiente de escritório de processos;
- Novas habilidades devem ser verificadas para que exista capacitação do especialista;
- Tratar reciclagem dos gerentes de projetos.

3. Recursos previstos

- Especialista em gestão de projetos e gestão por processos;
- Gestão de RH da Universidade Nova.

4. Predecessores principais do pacote de trabalho

- 1.1.3; 1.2.5.1.4

5. Entregas (produtos)

- Processo de gestão de recurso.

APÊNDICEAL – Dicionário do pacote 1.2.5.1.8

DICIONÁRIO DA EAP

Pacote: Definir processos de teste dos projetos

1. Informações básicas

Código EAP	1.2.5.1.8
Responsável	Gerente do projeto
Duração estimada	5 dias
Custo estimado	[Digite o custo estimado do pacote]

2. Principais tarefas a serem realizadas

- Identificar pontos em que se possa medir o desempenho do projeto;
- Verificar se os processos de gerência de projetos estão sendo seguidos;
- Verificar se os processos de gerência de projeto atendem a que precisa ser feito;
- Verificar se os processos de gerência de projeto precisam ser melhorados.

3. Recursos previstos

- Especialista em gestão de projetos;
- Modelos de estrutura de gerenciamento de projetos.

4. Predecessores principais do pacote de trabalho

- 1.2.3.2; 1.2.3.1; 1.2.5.1.4;

5. Entregas (produtos)

- Processo de teste de projetos.

APÊNDICEAM – Dicionário do pacote 1.2.5.1.9

DICIONÁRIO DA EAP

Pacote: Criar o repositório de Lições Aprendidas

1. Informações básicas

Código EAP	1.2.5.1.9
Responsável	Gerente do Projeto
Duração estimada	3 dias
Custo estimado	[Digite o custo estimado do pacote]

2. Principais tarefas a serem realizadas

- Identificar as melhores práticas realizadas;
- Identificar o que deu certo no projeto;
- Identificar o que faltou no projeto;
- Quais os replanejamentos.

3. Recursos previstos

- Planos de projetos que foram executados;
- Processo de teste de projeto.

4. Predecessores principais do pacote de trabalho

- 1.2.5.2.1;

5. Entregas (produtos)

- Modelo de repositório de lições aprendidas.

APÊNDICE AN– Dicionário do pacote 1.2.5.2.1

DICIONÁRIO DA EAP

Pacote: Definir as melhores ferramentas de auxílio à gerência dos projetos do Escritório

1. Informações básicas

Código EAP	1.2.5.2.1
Responsável	Gerente do projeto
Duração estimada	5 dias
Custo estimado	[Digite o custo estimado do pacote]

2. Principais tarefas a serem realizadas

- Verificar se a ferramenta atende cada parte do processo de gerência de projetos;
- Verificar se a ferramenta é intuitiva para uso;
- Verificar se a ferramenta fornece relatório do progresso do projeto;
- Verificar o controle;
- Lista de ferramentas com suas referências.

3. Recursos previstos

- Modelos de estrutura de gerência de projeto.

4. Predecessores principais do pacote de trabalho

- 1.2.3.2.

5. Entregas (produtos)

- Ferramentas de auxílio a gerência de projetos.

APÊNDICEAO – Dicionário do pacote 1.2.5.2.1

DICIONÁRIO DA EAP

Pacote: Definir as melhores ferramentas de auxílio à gerência dos projetos do Escritório

1. Informações básicas

Código EAP	1.2.5.2.1
Responsável	Gerente do projeto
Duração estimada	5 dias
Custo estimado	[Digite o custo estimado do pacote]

2. Principais tarefas a serem realizadas

- Verificar se a ferramenta atende cada parte do processo de gerência de projetos;
- Verificar se a ferramenta é intuitiva para uso;
- Verificar se a ferramenta fornece relatório do progresso do projeto;
- Verificar o controle;
- Lista de ferramentas com suas referências.

3. Recursos previstos

- Modelos de estrutura de gerência de projeto.

4. Predecessores principais do pacote de trabalho

- 1.2.3.2.

5. Entregas (produtos)

- Ferramentas de auxílio a gerência de projetos.

APÊNDICE AP – Dicionário do pacote 1.2.5.2.2

DICIONÁRIO DA EAP

Pacote: Definir as melhores técnicas

1. Informações básicas

Código EAP	1.2.5.2.2
Responsável	Gerente do projeto
Duração estimada	5 dias
Custo estimado	[Digite o custo estimado do pacote]

2. Principais tarefas a serem realizadas

- Verificar qual assunto necessita de auxílio;
- Pesquisar o tipo de técnica que possa auxiliar;
- De acordo com as técnicas levantadas, verificar qual será mais adequada para resolver ou aperfeiçoar os procedimentos de gerência de projeto.

3. Recursos previstos

- Especialista em gestão de projetos;
- PMBoK e TenStep.

4. Predecessores principais do pacote de trabalho

- 1.2.3.2.

5. Entregas (produtos)

- Critérios de escolha das melhores técnicas.

APÊNDICEAQ – Dicionário do pacote 1.2.5.2.3

DICIONÁRIO DA EAP

Pacote:Selecionar software de gerência de projetos do Escritório Y

1. Informações básicas

Código EAP	1.2.5.2.3
Responsável	Gerente do projeto
Duração estimada	1 dia
Custo estimado	[Digite o custo estimado do pacote]

2. Principais tarefas a serem realizadas

- Verificar e analisar o quanto o software é aderente ao processo;
- Verificar e analisar o quanto o software é aderente ao procedimento;
- Verificar e analisar o quanto o software é aderente aos *templates*;
- Verificar e analisar o quanto o software é aderente às políticas;
- Verificar a necessidade de habilidades específicas no gerenciamento que precisa estar na ferramenta;
- Conclusão sobre a utilização do software analisado.

3. Recursos previstos

- Especialista em gestão de projetos;
- Documento de diagnóstico da Universidade Nova;
- Modelos de estrutura de gerência de projeto.

4. Predecessores principais do pacote de trabalho

- 1.2.3.2.; 1.1.4

5. Entregas (produtos)

- Relatório analítico para o software utilizado e sua aprovação.

APÊNDICEAR – Dicionário do pacote 1.2.5.2.4

DICIONÁRIO DA EAP

Pacote: Conduzir treinamento no software de gerência de projetos do Escritório Y

1. Informações básicas

Código EAP	1.2.5.2.4
Responsável	Gestor de Pessoas
Duração estimada	5 dias
Custo estimado	[Digite o custo estimado do pacote]

2. Principais tarefas a serem realizadas

- Verificar se o treinamento será dado para vários colaboradores ou somente a um multiplicador.
- Verificar a necessidade de deslocamento de colaborador (es), estadia, diária.

3. Recursos previstos

- Gerente do projeto;
- Especialista em software de gestão de projeto;
- Relatório analítico para o software utilizado e sua aprovação.

4. Predecessores principais do pacote de trabalho

- 1.2.5.2.3.

5. Entregas (produtos)

- Treinamento no software de gerência de projetos.

APÊNDICE AS – Dicionário do pacote 1.2.5.2.5

DICIONÁRIO DA EAP

Pacote:Apontamento de horas e reporte

1. Informações básicas

Código EAP	1.2.5.2.5
Responsável	Gestor de pessoas
Duração estimada	6 dias
Custo estimado	[Digite o custo estimado do pacote]

2. Principais tarefas a serem realizadas

- Selecionar mecanismo de coleta e apontamento de horas: o que for referente ao levantamento de viabilidade de um projeto deve constar em uma evidência ou documento de viabilidade do próprio projeto contendo quantas pessoas foram necessárias e quantas horas cada pessoa foi alocado para realizar a viabilidade. O apontamento necessário para efetuar atividades de gerente de projeto, deverá constar nas atividades previstas para gerência dentro do próprio projeto, (para cada projeto que o profissional gerenciar). Este processo poderá ser realizado manualmente em planilhas ou através de uma ferramenta especializada em gerência de projetos.
- Desenvolver os pontos de controle do Escritório Y (planilhas).
- Nomear o responsável para reporte periódico: identificar através do tamanho dos projetos em andamento qual a periodicidade de seus apontamentos. O gerente de projeto deve verificar com sua equipe o apontamento em ferramenta ou envio da planilha de apontamento para o Escritório Y disponibilizando as horas por pessoal/atividade. O responsável é o gerente de projetos que na sua ausência pode delegar outro responsável.

3. Recursos previstos

- Gerente do projeto;
- Especialista em gestão de projetos;
- Documento de requisitos de alto nível do Escritório Y;
- Documento de seleção de gerentes para o Escritório Y;
- Níveis de remuneração.

4. Predecessores principais do pacote de trabalho

- 1.2.3.2.

5. Entregas (produtos)

- Apontamento de hora e reporte.

APÊNDICEAT – Dicionário do pacote 1.2.6.1

DICIONÁRIO DA EAP

Pacote: Definir segurança/responsabilidades para os projetos

1. Informações básicas

Código EAP	1.2.6.1
Responsável	Gerente do Projeto
Duração estimada	3 dias
Custo estimado	[Digite o custo estimado do pacote]

2. Principais tarefas a serem realizadas

- O guia de preenchimento de *templates* definidos devem ser seguido;
- Os *templates* de: plano de projeto, plano de monitoração e controle, plano de configuração, risco, requisitos devem ser preenchidos e seguidos.
- As atividades de cada plano precisam ser acompanhadas pelos gerentes de projetos e pelos colaboradores da equipe de projetos.
- As atividades financeiras de custo ou preço devem ser estabelecidos pelo responsável pela área financeira - existindo reservas quanto à divulgação destas informações.
- Na atividade de preenchimento dos planos deve estar vinculado o planejamento do projeto.
- Cada responsabilidade deve ter seu nível de acesso nas informações do projeto (programadores, Especialista, gerente, gerente sênior, financeiros).

3. Recursos previstos

- Operação do Escritório Y;
- Recursos iniciados para o Escritório Y
- Definição do gerenciamento de projeto;
- Definição do processo de desenvolvimento, base para implantação do Escritório Y.

4. Predecessores principais do pacote de trabalho

- 1.2.5.2.7; 1.2.4.5; 1.2.3.3; 1.2.2.3; 1.2.1.8

5. Entregas (produtos)

- Formas de segurança e responsabilidade para os projetos.

APÊNDICEAU – Dicionário do pacote 1.2.6.2

DICIONÁRIO DA EAP

Pacote: Definir parâmetros que o projeto poderá assumir

1. Informações básicas

Código EAP	1.2.6.2.
Responsável	Gerentado Projeto
Duração estimada	5dias
Custo estimado	[Digite o custo estimado do pacote]

2. Principais tarefas a serem realizadas

- Os projetos do Escritório Y podem estar no status: em construção, em análise ou em execução.
- Quando estão em execução podem ter prioridade: alta, baixa ou média de acordo com o objetivo de negócio da Universidade Nova.
- Os projetos do Escritório Y podem ser classificados como: pequeno, médio ou grande de acordo com características que podem ser identificadas e definidas pela Universidade Nova, exemplo dessas características: equipe (3 para projeto pequeno, 5 para projeto médio e 10 para projeto grande), prazo (30 dias para projeto pequeno, 60 dias para projeto médio e 100 dias para projeto grande), processo (conhecido para projeto pequeno, mais ou menos conhecido para projeto médio e desconhecido para projeto grande), tecnologia, preço etc.
- Projetos são classificados em categorias: projetos de desenvolvimento, instalação, consultoria etc.

3. Recursos previstos

- Especialista em gestão de projetos e gestão por processos;

4. Predecessores principais do pacote de trabalho

- 1.1.1; 1.2.3.2.

5. Entregas (produtos)

- Identificação de parâmetros que o projeto pode assumir.

APÊNDICEAV – Dicionário do pacote 1.2.6.3

DICIONÁRIO DA EAP

Pacote: Criar esquema de numeração de projetos

1. Informações básicas

Código EAP	1.2.6.3
Responsável	Gerente do Projeto
Duração estimada	2 dias
Custo estimado	[Digite o custo estimado do pacote]

2. Principais tarefas a serem realizadas

- Cada projeto para ser realizado, precisa primeiramente passar pelo estudo de viabilidade;
- No próprio estudo de viabilidade é gerada uma numeração que identifica o estudo posteriormente o projeto caso seja aprovado pelo cliente.
- A numeração de vê ser seguida de um número sequencial mais o ano com dois dígitos mais nome do cliente mais o assunto referente ao estudo de viabilidade.

3. Recursos previstos

- Especialista em gestão de projetos;

4. Predecessores principais do pacote de trabalho

- 1.2.6.2; 1.1.1.

5. Entregas (produtos)

- Numeração de projetos.

APÊNDICE AW – Dicionário do pacote 1.2.6.4

DICIONÁRIO DA EAP

Pacote: Definir integração dos relatórios financeiros

1. Informações básicas

Código EAP	1.2.6.4
Responsável	Gestor dos Custos
Duração estimada	5 dias
Custo estimado	[Digite o custo estimado do pacote]

2. Principais tarefas a serem realizadas

- Identificar a necessidade de separar os custos por recurso para gerar relatório;
- Comparação de custos por projeto;
- Integração de todos os custos de todos os projetos.

3. Recursos previstos

- Especialista em gerenciamento de projetos;

4. Predecessores principais do pacote de trabalho

- 1.2.5.2.7

5. Entregas (produtos)

- Seção relatório financeiro dos projetos.

APÊNDICEAX – Dicionário do pacote 1.2.6.5

DICIONÁRIO DA EAP

Pacote: Identificar tipo de projetos para criação de modelo

1. Informações básicas

Código EAP	1.2.6.5
Responsável	Gerente do Projeto
Duração estimada	3 dias
Custo estimado	[Digite o custo estimado do pacote]

2. Principais tarefas a serem realizadas

- Os projetos a serem desenvolvidos pelo Escritório Y são projetos de gerenciamento de processos de AEC, ou seja, dos projetos da Superintendência do Espaço Físico. Os processos de AEC serão mapeados e melhorados.
- Os projetos que podem existir são:
 - Projeto de melhora de processos;
 - Projeto de implantação dos processos melhorados;
 - Projeto de consultoria para processos de outras unidades da Universidade Nova;
 - Projeto de treinamento;
 - Projeto de manutenção preventiva;

3. Recursos previstos

- Especialista em gestão de projetos e gestão por processos;
- Documento de diagnóstico da Universidade Nova;
- Estrutura de gerência de projetos do Escritório Y;

4. Predecessores principais do pacote de trabalho

- 1.2.3.2; 1.1.1

5. Entregas (produtos)

- Tipos de projetos (formas de agrupar os projetos).

APÊNDICEAY – Dicionário do pacote 1.2.6.6

DICIONÁRIO DA EAP

Pacote: Criar modelos de projeto

1. Informações básicas

Código EAP	1.2.6.6
Responsável	Gerente do Projeto
Duração estimada	10 dias
Custo estimado	[Digite o custo estimado do pacote]

2. Principais tarefas a serem realizadas

- Para cada categoria encontrada será necessário levantar:
 - Identificação do projeto (deve conter o número de identificação do projeto, o nome do projeto, versão de seu conteúdo, data de início do projeto, gerente responsável, contatos do gerente, contatos do cliente);
 - Planejamento - (item específico para cada categoria de projeto);
 - Monitoração e Controle das execuções;
 - Finalização e histórico de lições aprendidas.

3. Recursos previstos

- Especialista em gestão de projetos;
- Metodologias de projeto como o guia de referência PMBoK e o TenStep;
- *Templates* iniciais gerado pelo Escritório Y;

4. Predecessores principais do pacote de trabalho

- 1.2.6.5.

5. Entregas (produtos)

- Modelos de projetos.

APÊNDICEAZ – Dicionário do pacote 1.2.7.1

DICIONÁRIO DA EAP

Pacote: Definir prioridades do Escritório Y

1. Informações básicas

Código EAP	1.2.7.1
Responsável	Gerente do projeto
Duração estimada	5 dias
Custo estimado	[Digite o custo estimado do pacote]

2. Principais tarefas a serem realizadas

- As prioridades que o Escritório Y pode assumir são:
 - Gerir processos no âmbito finalístico das unidades envolvidas com AEC na instituição mudando continuamente a forma como a unidade organizacional executa suas atividades, visando aumentos significativos de desempenho como: fortalecimento da excelência operacional, aumento da visibilidade para tomada de decisão e promoção da inovação.
 - A maximização de ganhos com GPI passa por construir o ambiente ideal para se repensar a forma como uma instituição deve executar suas atividades. Este ambiente deve ser colaborativo, culturalmente sustentável e suportado por métodos e ferramentas adequadas.
 - Gerar fluxogramas de processos como resultados intermediários de uma iniciativa de IPM, e descobrir oportunidades para redução de custos, melhoria da interface entre áreas, otimização da tomada de decisão.

3. Recursos previstos

- Especialista em gestão por processos;
- Superintendência do Espaço Físico
- Reitor;
- Característica e funções do Escritório Y.

4. Predecessores principais do pacote de trabalho

- 1.2.3.2; 1.2.1.1.

5. Entregas (produtos)

- Definição de prioridades do Escritório Y.

APÊNDICE BA – Dicionário do pacote 1.2.7.2

DICIONÁRIO DA EAP

Pacote: Definir a lista de funções potenciais do Escritório Y

1. Informações básicas

Código EAP	1.2.7.2
Responsável	Gerente do Projeto
Duração estimada	2 dias
Custo estimado	[Digite o custo estimado do pacote]

2. Principais tarefas a serem realizadas

- Identificar nas prioridades definidas qual ou quais serão as escolhidas como base do Escritório Y.
- Todas as funções serão implantadas, porém é necessário definir a estratégia de iniciar por alguma das funções.
- De acordo com as prioridades selecionadas identificar as funções que farão parte inicialmente do escritório de projetos.
- As funções potenciais do Escritório Y serão:
 - relacionamento e gerenciamento de expectativas com os diversos stakeholders da instituição;
 - divulgação de ações realizadas, resultados obtidos, casos de sucessos de GPI;
 - elaboração de apresentações, internet, publicações, eventos, relatórios etc.
 - atualização (ou definição) da cadeia de valor materializando a missão, visão e macro atribuições da instituição;
 - disseminação para toda a instituição da visão por processos.
 - modelagem (ou atualização) da forma como a rotina de trabalho é executada com o detalhamento de responsáveis, sistemas, documentos, etc.;
 - identificação de oportunidades de melhoria;
 - explicitação do conhecimento tácito disponível nos executores do processo.
 - sensibilização para a mudança organizacional;
 - geração, avaliação e priorização de oportunidades de melhorias;
 - redesenho da situação futura de processos, incorporando as oportunidades de melhorias aprovadas.
 - atualização (ou criação) de procedimentos e manuais que detalhem os fluxogramas modelados em instrumentos normativos a serem seguidos;
 - uniformização do entendimento da forma como a rotina de trabalho deve ser executada.
 - definição, junto às áreas envolvidas, do cronograma e das responsabilidades pela implantação de melhorias de processos aprovadas;
 - acompanhamento periódico do status das atividades;
 - atuação proativa em caso de imprevistos.
 - melhoria de processos com foco no aumento de produtividade e eficiência dos processos;
 - redução do histórico de perdas;
 - redução da variabilidade na execução dos processos.
 - atualização da metodologia e notação de modelagem de GPI;
 - atualização da arquitetura de processos;
 - gestão do repositório de modelos (backup, direito de acesso aos modelos, etc.).
 - atualização de informações referentes aos responsáveis por cada papel (gestor do processo, dono do processo, líder do processo, especialista, patrocinador) de acordo com o modelo de gestão de processos da instituição.

3. Recursos previstos

- superintendência do Espaço Físico

4. Predecessores principais do pacote de trabalho

- 1.2.3.2; 1.2.7.1

5. Entregas (produtos)

- Funções potenciais do Escritório Y.

APÊNDICEBB – Dicionário do pacote 1.2.7.3

DICIONÁRIO DA EAP

Pacote: Determinar onde cada função será lotada

1. Informações básicas

Código EAP	1.2.7.3.
Responsável	Gestor de Pessoas
Duração estimada	1 dia
Custo estimado	[Digite o custo estimado do pacote]

2. Principais tarefas a serem realizadas

- Identificar início de processo de gerência de projetos;
- Identificar meio de processo de gerência de projetos;
- Identificar fim do processo de gerência de projetos;
- Em posse do processo de gerência de projetos, verificar em quais pontos do processo de gerência de projetos cada função poderá atuar;
- Identificar se as funções serão aplicadas em vários pontos do processo de gerência.
- Determinar onde a funções serão mais bem aplicadas dependerá das atividades exercidas em cada função e quais as necessidades que se encontra em cada parte do processo.

3. Recursos previstos

- Pró-Reitoria de Planejamento e Administração;
- Superintendência do Espaço Físico;
- Modelos de estrutura de gerenciamento.

4. Predecessores principais do pacote de trabalho

- 1.2.7.2; 1.2.3.2; 1.1.1

5. Entregas (produtos)

- Determina onde cada função será lotada.

APÊNDICEBC – Dicionário do pacote 1.2.7.4

DICIONÁRIO DA EAP

Pacote: Definir o objetivo do Escritório Y

1. Informações básicas

Código EAP	1.2.7.4
Responsável	Gerente do Projeto
Duração estimada	2 dias
Custo estimado	[Digite o custo estimado do pacote]

2. Principais tarefas a serem realizadas

- Identificar a estratégia de negócio da Universidade Nova;
- Identificar as necessidades operacionais dos gerentes e alta gerência;
- Identificar as falhas ocorrentes nos processos e no produto disponibilizado pela Universidade Nova.
- Buscar na literatura quais os benefícios pode ser disponibilizado com a implantação do Escritório Y.

3. Recursos previstos

- Reitor;
- Pró-Reitoria de Planejamento e Administração.

4. Predecessores principais do pacote de trabalho

- 1.2.7.1; 1.2.7.2; 1.2.1.1

5. Entregas (produtos)

- Objetivo do Escritório Y.

APÊNDICEBD – Dicionário do pacote 1.2.7.5

DICIONÁRIO DA EAP

Pacote: Estabelecer Processos e procedimentos para as funções do Escritório Y

1. Informações básicas

Código EAP	1.2.7.5
Responsável	Gestor de Pessoas
Duração estimada	3 dias
Custo estimado	[Digite o custo estimado do pacote]

2. Principais tarefas a serem realizadas

- Para cada função identificar os responsáveis de acordo com habilidades já definidas;
- Mapear os processos para cada função;
- Descrever os procedimentos para cada atividade identificada no processo de cada função;
- Verificar e identificar os *templates* que possam surgir no mapeamento dos processos;
- Verificar se os processos estão seguindo as políticas do Escritório Y já definidas;

3. Recursos previstos

- Especialista em gestão por processos;
- Superintendência do Espaço Físico.

4. Predecessores principais do pacote de trabalho

- 1.2.5.1.4; 1.2.7.5; 1.2.1.1; 1.2.3.2

5. Entregas (produtos)

- Modelo de processos e procedimentos para as funções do Escritório Y.

APÊNDICEBE – Dicionário do pacote 1.2.8.1.1

DICIONÁRIO DA EAP

Pacote: Recrutar e/ou contratar Gerente do Escritório Y

1. Informações básicas

Código EAP	1.2.8.1.1
Responsável	Gestor de Aquisições
Duração estimada	5 dias
Custo estimado	[Digite o custo estimado do pacote]

2. Principais tarefas a serem realizadas

- Seleção do gerente do escritório Y de acordo com os conhecimentos, habilidades e atitudes apontadas.
- Critérios que selecionam o bom gerente;
- Critério da Universidade Nova a ser levantado: exemplo - Precisa conhecer áreas de especialidade do projeto, gestão por processos etc.

3. Recursos previstos

- Seção de requisitos de RH para o Escritório Y.

4. Predecessores principais do pacote de trabalho

- 1.2.7.6.

5. Entregas (produtos)

- Critérios para recrutar e contratar Gerente do Escritório Y.

APÊNDICEBF – Dicionário do pacote 1.2.8.1.2

DICIONÁRIO DA EAP

Pacote: Recrutar e/ou contratar equipe do Escritório Y

1. Informações básicas

Código EAP	1.2.8.1.2
Responsável	Gestor de Aquisições
Duração estimada	5 dias
Custo estimado	[Digite o custo estimado do pacote]

2. Principais tarefas a serem realizadas

- Seleção da equipe do Escritório Y de acordo com as habilidades apontadas.
- Critérios que identificam de acordo com funções selecionadas a melhores características.

3. Recursos previstos

- Gerente de projetos;
- Seção de requisitos de RH para o Escritório Y.

4. Predecessores principais do pacote de trabalho

- 1.2.7.6.

5. Entregas (produtos)

- Critérios para recrutar e contratar equipe de projeto do Escritório Y.

APÊNDICE BG – Dicionário do pacote 1.2.8.1.3

DICIONÁRIO DA EAP

Pacote: Disseminar a cultura de GPI

1. Informações básicas

Código EAP	1.2.8.1.3
Responsável	Gestor de Pessoas
Duração estimada	5 dias
Custo estimado	[Digite o custo estimado do pacote]

2. Principais tarefas a serem realizadas

- Realizar palestras para os servidores do SEF a fim de mostrar do que se trata e a importância da gestão de processos para a instituição.

3. Recursos previstos

- Gerente de projetos;

4. Predecessores principais do pacote de trabalho

- 1.2.7.6.

5. Entregas (produtos)

- Definição de temas e datas das palestras.

APÊNDICEBH – Dicionário do pacote 1.2.9.1

DICIONÁRIO DA EAP

Pacote: Preparar, decorar, e suprir o Escritório Y

1. Informações básicas

Código EAP	1.2.9.1
Responsável	Gestor de Aquisições
Duração estimada	5 dias
Custo estimado	[Digite o custo estimado do pacote]

2. Principais tarefas a serem realizadas

- Disponibilizar material de acordo com equipe contratada;
- Material está incluído: computador, material expediente, treinamentos, decoração do ambiente [mesa, cadeira].
- Disponibilizar para cada membro as funções que lhe competem.

3. Recursos previstos

- Especialista;
- Lista dos selecionados por responsabilidade
- Orçamento e estimativa de custo no plano de projeto.

4. Predecessores principais do pacote de trabalho

- 1.1.3.

5. Entregas (produtos)

- Decoração e suprimento do Escritório Y.

APÊNDICEBI – Dicionário do pacote 1.2.9.2

DICIONÁRIO DA EAP

Pacote: Prover Rede de TI e centro de custos para o Escritório Y

1. Informações básicas

Código EAP	1.2.9.2
Responsável	Gestor de Aquisições
Duração estimada	10 dias
Custo estimado	[Digite o custo estimado do pacote]

2. Principais tarefas a serem realizadas

- Identidade financeira do novo setor de Escritório Y - estabelecer o novo centro de custo;
- Definir critérios de quando os custos de projetos entrarão no centro de custo do Escritório Y
- Identificar o número de suportes e consultorias sobre gerência de projetos é realizadopara a Universidade Nova através do Escritório Y;
- Verificar a necessidade de pontos de rede tanto quanto os números de integrantes do Escritório Y.

3. Recursos previstos

- Especialista em TI;
- Diagnóstico da Universidade Nova.

4. Predecessores principais do pacote de trabalho

- 1.2.8.1

5. Entregas (produtos)

- Pontos de rede e centro de custo do Escritório Y.

APÊNDICE BJ – Dicionário do pacote 1.2.9.3

DICIONÁRIO DA EAP

Pacote: Habilitar o Escritório Y

1. Informações básicas

Código EAP	1.2.9.3
Responsável	Gerente do Projeto
Duração estimada	1 dia
Custo estimado	[Digite o custo estimado do pacote]

2. Principais tarefas a serem realizadas

- Verificar e revisar os pontos necessários de planejamento do Escritório Y;
- Confirmar se os pontos estão finalizados e prontos para funcionar;
- Confirmar se os recursos humanos estão disponíveis para início da execução.

3. Recursos previstos

- Especialistas;
- Pontos de rede e centro de custo do Escritório Y
- Decoração e suprimento do Escritório Y;
- Lista de selecionados por responsabilidade.

4. Predecessores principais do pacote de trabalho

- 1.2.7.1; 1.2.7.3; 1.2.7.4; 1.2.7.7.1.1; 1.2.8.1; 1.2.8.2

5. Entregas (produtos)

- Termo de habilitação do Escritório Y.

APÊNDICEBK – Dicionário do pacote 1.2.9.4

DICIONÁRIO DA EAP

Pacote: Anunciar o Escritório Y

1. Informações básicas

Código EAP	1.2.9.4
Responsável	Gerente do Projeto
Duração estimada	1 dia
Custo estimado	[Digite o custo estimado do pacote]

2. Principais tarefas a serem realizadas

- Reservar espaço para reunião com toda Universidade Nova com objetivo de anunciar o Escritório Y;
- Relatar os benefícios que se alcançará com o funcionamento do Escritório Y;
- Reservar espaço na intranet da Universidade Nova que demonstre os processos, procedimentos, políticas, templates, padrões utilizados pelo PMO.
- Divulgar a equipe do Escritório Y como os responsáveis por função.
- Relatar os objetivos ou a finalidade do Escritório Y para a Universidade Nova.

3. Recursos previstos

- Gerente do projeto
- Especialista;
- Superintendência do Espaço Físico
- Reitor
- Pró-Reitoria de Planejamento e Administração;
- Benefícios na Implantação do Escritório Y.

4. Predecessores principais do pacote de trabalho

- 1.2.7.2; 1.2.7.3;

5. Entregas (produtos)

- Anúncio de benefícios da implantação do Escritório Y e início de seus trabalhos.

APÊNDICEBL – Dicionário do pacote 1.3.2.1

DICIONÁRIO DA EAP

Pacote: Identificar projetos piloto e medidas dos resultados

1. Informações básicas

Código EAP	1.3.2.1
Responsável	Gerente do Projeto
Duração estimada	2 dias
Custo estimado	[Digite o custo estimado do pacote]

2. Principais tarefas a serem realizadas

- Selecionar o primeiro projeto para aplicar as definições estabelecidas no escritório;
- Identificar as características de prazo, custo e tamanho de equipe que o projeto precisa ter para que seja o piloto (questão estratégica de implantação);
- Identificar quais etapas estabelecidas no processo de gerência de projetos são necessários serem cumpridas para que o projeto selecionado esteja em conformidade com as definições do Escritório Y. As etapas dependem das características do projeto, ou seja, se for um projeto pequeno, por exemplo, não será necessário gerar todos os artefatos que fossem necessários para um projeto maior.
- Além dos *templates* que são acompanhados no projeto piloto, é interessante identificar as atividades dos processos, verificando se está sendo cumprido como sugerido.
- *Checklist* das características do projeto piloto a ser acompanhado.
- *Checklist* das necessidades a serem medidos ou verificados para confirmar utilização dos processos e produtos de trabalho.

3. Recursos previstos

- Gerente do projeto
- Especialista;
- Pró-Reitoria de Planejamento e Administração;
- Superintendência do Espaço Físico;
- Reitor

4. Predecessores principais do pacote de trabalho

- 1.2.7.2; 1.2.7.3; 1.2.7.4; 1.4.3.9

5. Entregas (produtos)

- Características do projeto piloto e medidas dos resultados.

APÊNDICEBM – Dicionário do pacote 1.3.2.2

DICIONÁRIO DA EAP

Pacote: Escolher gestores de projetos de GPI experientes para os projetos piloto

1. Informações básicas

Código EAP	1.3.2.2
Responsável	Gestor de Pessoas
Duração estimada	2 dias
Custo estimado	[Digite o custo estimado do pacote]

2. Principais tarefas a serem realizadas

- Identificar se o gerente possui experiência na área de gerência de projetos;
- Identificar seus conhecimentos no processo de gerência estabelecido pelo Escritório Y;
- Verificar os conhecimentos do gerente na existência de *templates*, normas, padrões, políticas, procedimentos, guias de referências existentes na Universidade Nova para orientar a gerência do projeto piloto ou qualquer projeto a ser assumido pela Universidade Nova.
- *Checklist* de necessidades para confirmar o conhecimento do gerente de projetos.

3. Recursos previstos

- Gerente do projeto
- Pró-Reitoria de Planejamento e Administração;

4. Predecessores principais do pacote de trabalho

- 1.3.2.1.

6. Entregas (produtos)

- *Checklist* de necessidades a serem verificadas na experiência do gerente de projetos.

APÊNDICE BN – Dicionário do pacote 1.3.2.3

DICIONÁRIO DA EAP

Pacote: Designar os gestores de projetos de GPI aos Projetos Piloto

1. Informações básicas

Código EAP	1.3.2.3
Responsável	Gestor de Pessoas
Duração estimada	2 dias
Custo estimado	[Digite o custo estimado do pacote]

2. Principais tarefas a serem realizadas

- Dependendo das características de projetos definidas pelo Escritório Y (pequenos, médio ou grande) ou dos tipos de projetos que a Universidade Nova possa assumir (projeto de melhora de processos; projeto de implantação dos processos melhorados; projeto de consultoria para processos de outras unidades da universidade nova; projeto de treinamento; projeto de manutenção preventiva;), e também do número de gerentes selecionados, pode-se alocar um gerente para cada característica/tipo de projeto reconhecido pela Universidade Nova;
- Anunciar o gerente para cada projeto;
- Orientar o gerente a seguir os processos, procedimentos, *templates*, normas, padrões e políticas.

3. Recursos previstos

- Gerente do projeto
- Pró-Reitoria de Planejamento e Administração;

4. Predecessores principais do pacote de trabalho

- 1.3.2.2

5. Entregas (produtos)

- Forma de designar os gerentes para os projetos pilotos.

APÊNDICEBO – Dicionário do pacote 1.3.2.4

DICIONÁRIO DA EAP

Pacote: Medir o resultado dos Projetos Piloto

1. Informações básicas

Código EAP	1.3.2.4
Responsável	Gerente do Projeto
Duração estimada	40 dias
Custo estimado	[Digite o custo estimado do pacote]

2. Principais tarefas a serem realizadas

- Para cada característica levantada a ser medida de modo quantitativa/qualitativa, gerar relatório com:
 - Atividade foi realizada (sim/não).
 - Atividade que foi realizada está conforme ou não conforme.
 - Se atividade for conforme a ação a ser tomada (com equipe do projeto ou com a alta gerência).
 - Existem itens sugeridos de melhoria (sim/não).
 - Quais itens sugeridos caso sim.
 - Parecer final sobre a medida dos resultados do projeto piloto.

3. Recursos previstos

- Gerente do projeto;
- Características e funções do Escritório Y - auditoria

4. Predecessores principais do pacote de trabalho

- 1.2.7.2; 1.2.7.3; 1.2.7.4

5. Entregas (produtos)

- Forma de designar os gerentes para os projetos pilotos.

APÊNDICEBP – Dicionário do pacote 1.3.3.1

DICIONÁRIO DA EAP

Pacote: Identificar projetos existentes para o Escritório Y

1. Informações básicas

Código EAP	1.3.3.1
Responsável	Gestor de Aquisições
Duração estimada	2 dias
Custo estimado	[Digite o custo estimado do pacote]

2. Principais tarefas a serem realizadas

- Verificar quais os projetos está em andamento na empresa;
- De acordo com as características ou "tipos de projetos" definidos pelo Escritório Y, deve-se verificar se o projeto pode ser classificado como projeto;
- Identificar se o projeto pode estar em fase de finalização - caso esteja não é viável amigração para a padronização adotada pelo Escritório Y.

3. Recursos previstos

- Gerente do projeto;
- Especialista;
- Integração de projetos;
- *Templates* iniciais gerados pelo Escritório Y.

4. Predecessores principais do pacote de trabalho

- 1.2.3.2

5. Entregas (produtos)

- *Checklist* de necessidades que identificam se o projeto em andamento pode ser padronizado pelo Escritório Y.

APÊNDICEBQ – Dicionário do pacote 1.3.3.2

DICIONÁRIO DA EAP

Pacote: Examinar projetos

1. Informações básicas

Código EAP	1.3.3.2
Responsável	Gerente do Projeto
Duração estimada	5 dias
Custo estimado	[Digite o custo estimado do pacote]

2. Principais tarefas a serem realizadas

- Identificar característica ou tipo de projeto (o tipo faz referência ao tamanho do projeto definido pela instituição) em questão;
- Identificar de acordo com tamanho de projeto definido, quais as falhas de processo, procedimento, norma, padrão, política ou *template*;
- Elaborar um *checklist* de não conformidades encontradas.

3. Recursos previstos

- Especialista em gestão de processos;
- Integração de projetos;

4. Predecessores principais do pacote de trabalho

- 1.2.3.2; 1.3.3.1

5. Entregas (produtos)

- *Checklist* de não conformidades para os projetos analisados.

APÊNDICEBR – Dicionário do pacote 1.3.3.3

DICIONÁRIO DA EAP

Pacote: Modificar projetos para compatibilidade

1. Informações básicas

Código EAP	1.3.3.3
Responsável	Gestor de Riscos
Duração estimada	3 dias
Custo estimado	[Digite o custo estimado do pacote]

2. Principais tarefas a serem realizadas

- Para cada não conformidade encontra nos projetos realizar verificação de qual a causa e re-planejar;
- Executar o planejamento de acordo como os padrões definidos pelo Escritório Y;
- Fazer verificação se o planejado está de acordo com os padrões do Escritório Y;
- Agir caso exista desvio do padrão para o planejado.

3. Recursos previstos

- Especialista em gestão de projetos;
- Estrutura de gerenciamento de projeto;

4. Predecessores principais do pacote de trabalho

- 1.3.3.2

5. Entregas (produtos)

- Ações para modificar os projetos para compatibilizar com o Escritório Y.

APÊNDICEBS – Dicionário do pacote 1.3.3.4

DICIONÁRIO DA EAP

Pacote: Apresentar projetos ao gerenciamento do Escritório Y

1. Informações básicas

Código EAP	1.3.3.4
Responsável	Gerente do projeto
Duração estimada	1 dia
Custo estimado	[Digite o custo estimado do pacote]

2. Principais tarefas a serem realizadas

- Buscar armazenar as informações geradas pelo projeto alinhado ao padrão numabase de dados disponível pelo Escritório Y;
- Existem muitas atividades que foram planejadas fora do padrão do Escritório Y, então será necessário um maior monitoramento;
- Deve ser estabelecido periodicamente um repasse de informação sobre o projeto;
- Junto do repasse de informações a conversão do projeto para os padrões do Escritório Y.

3. Recursos previstos

- Especialista;
- Ações para modificar os projetos para compatibilizar com o Escritório Y;

4. Predecessores principais do pacote de trabalho

- 1.3.3.3

5. Entregas (produtos)

- Apresentar projetos ao gerenciamento do Escritório Y.

APÊNDICE BT – Dicionário do pacote 1.3.4.1

DICIONÁRIO DA EAP

Pacote: Identificar novos projetos para o Escritório Y

1. Informações básicas

Código EAP	1.3.4.1
Responsável	Gestor de Aquisições
Duração estimada	5 dias
Custo estimado	[Digite o custo estimado do pacote]

2. Principais tarefas a serem realizadas

- De acordo com os critérios definidos de projeto para o Escritório Y:
 - Selecionar os projetos que estão para ser executados;
 - Identificar a classificação que poderão assumir;
 - Estabelecer identificação para o Projeto.

3. Recursos previstos

- Gerente de projetos;
- Superintendência do Espaço Físico;
- Identificação de parâmetros que o projeto pode assumir;
- Classificação da categoria de projetos;
- Modelos de projetos.

4. Predecessores principais do pacote de trabalho

- 1.2.7.2; 1.2.7.3; 1.2.7.4

5. Entregas (produtos)

- Novos projetos para o Escritório Y.

APÊNDICE BU – Dicionário do pacote 1.3.4.2

DICIONÁRIO DA EAP

Pacote: Criar projeto usando modelos/critérios do Escritório Y

1. Informações básicas

Código EAP	1.3.4.2
Responsável	Gerente do Projeto
Duração estimada	10 dias
Custo estimado	[Digite o custo estimado do pacote]

2. Principais tarefas a serem realizadas

- Dar suporte aos gerentes de como utilizar guias e *templates* para padronização dos projetos.
- Uso de normas e sequência de procedimentos.

3. Recursos previstos

- Especialista;
- Controles e normas de projetos;
- Modelos de projetos.

4. Predecessores principais do pacote de trabalho

- 1.2.3.2; 1.2.6.7

5. Entregas (produtos)

- Projeto usando Modelo e critérios do Escritório Y.

APÊNDICE BV – Dicionário do pacote 1.3.4.3

DICIONÁRIO DA EAP

Pacote: Estabelecer critérios de monitoração

1. Informações básicas

Código EAP	1.3.4.3
Responsável	Gestor de Riscos
Duração estimada	3 dias
Custo estimado	[Digite o custo estimado do pacote]

2. Principais tarefas a serem realizadas

- Se recursos estão sendo utilizados conforme estimado;
- Se tempo está sendo utilizados de acordo com estimando;
- Custo de acordo com estimado;
- Padrões do Escritório Y sendo seguidos;
- Estratégia da Universidade Nova sendo seguida.

3. Recursos previstos

- Especialista;
- *Checklist* de critérios para monitoração.

4. Predecessores principais do pacote de trabalho

- 1.3.4.2.

5. Entregas (produtos)

- Monitoração de projetos.

APÊNDICE BW – Dicionário do pacote 1.3.4.4

DICIONÁRIO DA EAP

Pacote: Estabelecer avaliação do desempenho

1. Informações básicas

Código EAP	1.3.4.4
Responsável	Gestor de Riscos
Duração estimada	4 dias
Custo estimado	[Digite o custo estimado do pacote]

2. Principais tarefas a serem realizadas

- Reduzido número de não conformidade encontrado por projeto;
- Reduzido número de erros na execução dos processos, *templates*;
- Maior número de requisitos atendidos por projetos;
- Maior número de gerentes capacitados.

3. Recursos previstos

- Especialista;
- Modelos básicos em formato eletrônico.

4. Predecessores principais do pacote de trabalho

- 1.3.4.3.

5. Entregas (produtos)

- Avaliação de desempenho.

APÊNDICEBX – Dicionário do pacote 1.3.4.5

DICIONÁRIO DA EAP

Pacote: Estabelecer diretivas orçamentárias

(para os projetos de AEC para a Universidade Nova)

1. Informações básicas

Código EAP	1.3.4.5.
Responsável	Gestor de Custos
Duração estimada	3 dias
Custo estimado	[Digite o custo estimado do pacote]

2. Principais tarefas a serem realizadas

- Projeto considerado pequeno - valor de 1x até 3x;
- Projeto considerado médio - valor entre 4x a 10x;
- Projetos considerados grandes - valor 10x até valor máximo.
- Projetos pequenos podem ficar na autoridade dos gerentes de projetos.

3. Recursos previstos

- Especialista;
- Diagnóstico da Universidade Nova.

4. Predecessores principais do pacote de trabalho

- 1.2.7.2; 1.2.7.4; 1.1.1

5. Entregas (produtos)

- Diretrizes orçamentárias.

APÊNDICEBY – Dicionário do pacote 1.3.4.6

DICIONÁRIO DA EAP

Pacote: Introduzir projeto no gerenciamento do Escritório Y

1. Informações básicas

Código EAP	1.3.4.6
Responsável	Gerente do Projeto
Duração estimada	2 dias
Custo estimado	[Digite o custo estimado do pacote]

2. Principais tarefas a serem realizadas

- Buscar armazenar as informações geradas pelo projeto alinhado ao padrão numabase de dados disponível pelo Escritório Y;
- Existem muitas atividades que foram planejadas fora do padrão do Escritório Y, então será necessário um maior monitoramento;
- Deve ser estabelecido periodicamente um repasse de informação sobre o projeto;
- Junto do repasse de informações a verificar se o projeto está dentro dos padrões do Escritório Y.

3. Recursos previstos

- Especialista;
- Modelos de projetos;
- Estrutura de gerenciamento de projetos da Universidade Nova;
- Modelos básicos em formato eletrônico.

4. Predecessores principais do pacote de trabalho

- 1.3.3.1; 1.2.3.2

5. Entregas (produtos)

- Introduzir projetos no gerenciamento do Escritório Y.

APÊNDICEBZ – Dicionário do pacote 1.3.4.7

DICIONÁRIO DA EAP

Pacote: Identificar o estágio de maturidade atual de GPI

1. Informações básicas

Código EAP	1.3.4.7
Responsável	Gerente do Projeto
Duração estimada	30 dias
Custo estimado	[Digite o custo estimado do pacote]

2. Principais tarefas a serem realizadas

- Verificar o quanto os *templates* estão sendo utilizados;
- Verificar o quanto o processo e procedimentos estão sendo seguidos;
- Verificar o quanto os padrões e normas estão sendo seguidos.

3. Recursos previstos

- Gerente de projetos
- Modelos de projetos;
- Estrutura de gerenciamento de projetos da Universidade Nova;

4. Predecessores principais do pacote de trabalho

- 1.2.3.2; 1.2.6.7.

5. Entregas (produtos)

- Verificação do Estágio de maturidade do Escritório Y.

APÊNDICE CA – Dicionário do pacote 1.4.1.1

DICIONÁRIO DA EAP

Pacote: Aplicações a projetos

1. Informações básicas

Código EAP	1.4.1.1
Responsável	Gestor de Riscos
Duração estimada	10 dias
Custo estimado	[Digite o custo estimado do pacote]

2. Principais tarefas a serem realizadas

- Benefícios no auxílio na melhoria dos projetos, apoiando a melhoria das práticas do Escritório Y;
- Constante atualização de gerentes em treinamentos;
- Revistas de informação sobre gerência de projetos e gestão por processos para apoiar a melhoria das práticas do Escritório Y;
- Congressos, workshops como novas técnicas, auxiliando na melhoria das práticas do Escritório Y;
- Atualizações do aplicativo de gerenciamento, auxiliando na melhoria das práticas do Escritório Y.

3. Recursos previstos

- Ativos do processo.

4. Predecessores principais do pacote de trabalho

- 1.3.5

5. Entregas (produtos)

- Aplicações a projetos.

APÊNDICECB – Dicionário do pacote 1.4.2.1

DICIONÁRIO DA EAP

Pacote: Executar avaliação de risco do Escritório Y

1. Informações básicas

Código EAP	1.4.2.1
Responsável	Gestor de Riscos
Duração estimada	5 dias
Custo estimado	[Digite o custo estimado do pacote]

2. Principais tarefas a serem realizadas

- Identificar os riscos na execução das funções do Escritório Y;
- Identificar critérios para desvios;
- Planejar ações corretivas na ocorrência de riscos;
- Analisar e monitorar os riscos.

3. Recursos previstos

- Especialista
- Funções potenciais do Escritório Y
- Estrutura de gerenciamento de projetos da Universidade Nova;
- *Checklist* de padrões de entrega do Escritório Y;
- Documento de padrões de operação / processos do Escritório Y;
- Mecanismo de coleta e apontamento de horas.

4. Predecessores principais do pacote de trabalho

- 1.3.5

6. Entregas (produtos)

- Avaliação de risco do Escritório Y.

APÊNDICE CC – Dicionário do pacote 1.4.2.2

DICIONÁRIO DA EAP

Pacote: Avaliar os riscos em relação às prioridades dos projetos

1. Informações básicas

Código EAP	1.4.2.2
Responsável	Gestor de Riscos
Duração estimada	3 dias
Custo estimado	[Digite o custo estimado do pacote]

2. Principais tarefas a serem realizadas

- Identificar os riscos na operação do Escritório Y que possam prejudicar os projetos em andamento;
- Através dos riscos identificados, aprimorarem as atividades de operação do Escritório Y;
- A prioridade dos projetos é definida a cada período, e são prioridades diferentes. Com a mudança de prioridade o aprimoramento das atividades do Escritório Y deve ser melhorado para que futuramente possa prever e auxiliar quando as prioridades forem modificadas.

3. Recursos previstos

- Especialista
- Critérios para estabelecer o grupo avaliador de prioridade em projetos.

4. Predecessores principais do pacote de trabalho

- 1.4.2.1; 1.2.6.7.

5. Entregas (produtos)

- Avaliação de risco do Escritório Y em relação a prioridades de projetos.

APÊNDICECD – Dicionário do pacote 1.4.2.3

DICIONÁRIO DA EAP

Pacote: Preparar planos de contingência para Escritório Y

1. Informações básicas

Código EAP	1.4.2.3
Responsável	Gestor de Riscos
Duração estimada	10 dias
Custo estimado	[Digite o custo estimado do pacote]

2. Principais tarefas a serem realizadas

- Identificar funções do Escritório Y que influenciam nos riscos do projeto;
- Revisar atividades do processo das funções do Escritório Y definidas;
- Estabelecer procedimentos contingências que possam auxiliar no contorno deriscos da função que possam afetar os projetos;
- Deve ser previsto também a necessidade de recursos humanos ou materiais para execução do plano de contingência de melhoria das funções do Escritório Y;
- A bússola que orientará estes planos de contingência são os planos de negócio da Universidade Nova prioridades de projetos e melhoria contínua do Escritório Y.

3. Recursos previstos

- Gerente de projetos;
- Definição de prioridades do Escritório Y;
- Funções potenciais do Escritório Y;
- *Checklist* de recursos principais do Escritório Y;
- Estrutura de gerenciamento de projetos da Universidade Nova;
- Documento que estabelece o padrão de revisão de projetos.

4. Predecessores principais do pacote de trabalho

- 1.4.2.2

5. Entregas (produtos)

- Plano de contingência do Escritório Y.

APÊNDICECE – Dicionário do pacote 1.4.3.1

DICIONÁRIO DA EAP

Pacote: Preparar agenda das reuniões para revisão dos projetos

1. Informações básicas

Código EAP	1.4.3.1
Responsável	Gerente do projeto
Duração estimada	2 dias
Custo estimado	[Digite o custo estimado do pacote]

2. Principais tarefas a serem realizadas

- Relação de projetos em andamento;
- Relação de projetos por gerente (Quais gerentes que possuem quais projetos);
- Identificar: Data, hora e local para revisão dos projetos;
- Informar aos gerentes o que será revisado (de acordo com padrão de revisão dos projetos);
- Informar e confirmar com gerentes data, hora e local para revisão dos projetos.

3. Recursos previstos

- Especialista em gestão de projetos;
- Documento que estabelece o padrão de revisão de projetos.

4. Predecessores principais do pacote de trabalho

- 1.4.2.4

5. Entregas (produtos)

- Itens necessários para agendar reunião de revisão de projetos.

APÊNDICECF – Dicionário do pacote 1.4.3.2

DICIONÁRIO DA EAP

Pacote: Resultado das reuniões de revisão dos projetos

1. Informações básicas

Código EAP	1.4.3.2
Responsável	Gerentado Projeto
Duração estimada	2 dias
Custo estimado	[Digite o custo estimado do pacote]

2. Principais tarefas a serem realizadas

- Deve estar presente um responsável em responder pelo projeto;
- Um responsável em responder pelo Escritório Y;
- Pauta da reunião ou itens a serem avaliados do projeto;
- O responsável pelo projeto deve possuir artefatos que comprovem o seguimento do processo e padronização definidos pelo Escritório Y (em conjunto com a Universidade Nova);
- Deve existir um relatório gerado para revisão de projetos por gerente.

3. Recursos previstos

- Especialista;
- Documento que estabelece o padrão de revisão de projetos
- Itens necessários para agendar reunião de revisão de projetos;
- Estrutura de gerenciamento de projetos da Universidade Nova.

4. Predecessores principais do pacote de trabalho

- 1.4.3.1

5. Entregas (produtos)

- Resultado das reuniões de revisão de projeto.

APÊNDICE CG – Dicionário do pacote 1.4.3.3

DICIONÁRIO DA EAP

Pacote: Criar relatórios sobre questões críticas, orçamentos, alocação de recursos, contro andamento etc.

1. Informações básicas

Código EAP	1.4.3.3
Responsável	Gerente do Projeto
Duração estimada	2 dias
Custo estimado	[Digite o custo estimado do pacote]

2. Principais tarefas a serem realizadas

- Em posse das informações de projetos devem ser analisadas questões críticas de orçamento gerando relatório de tendências com valor agregado;
- Identificar a necessidade de alocação de recursos;
- Dispor destas informações para auxiliar os gerentes ou gerência sênior.

3. Recursos previstos

- Especialista;
- Resultado das reuniões de revisão de projeto.

4. Predecessores principais do pacote de trabalho

- 1.4.3.2

5. Entregas (produtos)

- Relatório sobre questões críticas.

APÊNDICECH – Dicionário do pacote 1.4.3.4

DICIONÁRIO DA EAP

Pacote: Trabalhar para aliviar questões críticas

1. Informações básicas

Código EAP	1.4.3.4
Responsável	Gerentado Projeto
Duração estimada	2 dias
Custo estimado	[Digite o custo estimado do pacote]

2. Principais tarefas a serem realizadas

- Para cada questão crítica encontra realizar verificação de qual a causa e re-planejar;
- Executar o planejamento de acordo como os padrões definidos pelo Escritório Y;
- Fazer verificação se o planejado está de acordo com os padrões do Escritório Y;
- Agir caso exista desvio do padrão para o planejado.

3. Recursos previstos

- Especialista;
- Relatório sobre questões críticas.

4. Predecessores principais do pacote de trabalho

- 1.4.3.3

5. Entregas (produtos)

- Aliviar questões críticas.

APÊNDICECI – Dicionário do pacote 1.4.3.5

DICIONÁRIO DA EAP

Pacote: Auxiliar na alocação de recursos

1. Informações básicas

Código EAP	1.4.3.5
Responsável	Gestor de Aquisições
Duração estimada	2 dias
Custo estimado	[Digite o custo estimado do pacote]

2. Principais tarefas a serem realizadas

- De acordo com a verificação de questões críticas, analisarem as que dizem respeito à falta de padronização do Escritório Y;
- Verificar a falta de recurso para auxiliar na padronização - sugerir alocação de recurso;
- Verificar nas questões críticas identificadas o que diz respeito problemas de gerenciamento, verificar a necessidade de alocação de recursos - sugerir alocação.

3. Recursos previstos

- Especialista;
- Relatório sobre questões críticas;
- Aliviar questões críticas;
- Estrutura de gerenciamento de projetos da Universidade Nova

4. Predecessores principais do pacote de trabalho

- 1.4.3.4

5. Entregas (produtos)

- Alocação de recursos do Escritório Y ou do Projeto.

APÊNDICECJ – Dicionário do pacote 1.4.3.6

DICIONÁRIO DA EAP

Pacote: Congelar/liberar linhas de base dos projetos

1. Informações básicas

Código EAP	1.4.3.6
Responsável	Gerentado Projeto
Duração estimada	2 dias
Custo estimado	[Digite o custo estimado do pacote]

2. Principais tarefas a serem realizadas

- Auxiliar gerentes de projetos a estabelecer linha de base para os projetos após reconhecimento de correção de ações críticas.

3. Recursos previstos

- Especialista;
- Aliviar questões críticas;

4. Predecessores principais do pacote de trabalho

- 1.4.3.4

5. Entregas (produtos)

- Liberar *baseline* de projetos corrigidos de ações críticas.

APÊNDICECK – Dicionário do pacote 1.4.3.7

DICIONÁRIO DA EAP

Pacote: Estabelecer controle do gerenciamento de alterações

1. Informações básicas

Código EAP	1.4.3.7
Responsável	Gestor dos Riscos
Duração estimada	1 dia
Custo estimado	[Digite o custo estimado do pacote]

2. Principais tarefas a serem realizadas

- Registrar questões críticas levantadas que deve ser de acordo com padrão já definido do Escritório Y;
- Medir e verificar sua eficácia.

3. Recursos previstos

- Estrutura de gerenciamento de projetos da Universidade Nova;

4. Predecessores principais do pacote de trabalho

- 1.4.3.4

5. Entregas (produtos)

- Controle do gerenciamento de alterações.

APÊNDICECL –Dicionário do pacote 1.4.3.8

DICIONÁRIO DA EAP

Pacote: Congelar/liberar orçamentos dos projetos

1. Informações básicas

Código EAP	1.4.3.8
Responsável	Gestor de Custos
Duração estimada	5 dias
Custo estimado	[Digite o custo estimado do pacote]

2. Principais tarefas a serem realizadas

- Auxiliar gerentes de projetos a estabelecer *baseline* para os projetos;
- Auxiliar no cálculo de custo para gerar *baseline*;
- Verificar se o projeto permanece dentro do orçamento;
- Orçamento por projeto;
- Orçamento por tipo de projeto;
- Orçamento de todos os projetos por mês/ano.

3. Recursos previstos

- Diagnóstico da Universidade Nova
- Estrutura de gerenciamento de projetos da Universidade Nova;

4. Predecessores principais do pacote de trabalho

- 1.4.3.4

5. Entregas (produtos)

- Total de orçamento dos projetos.

APÊNDICECM – Dicionário do pacote 1.4.4.1

DICIONÁRIO DA EAP

Pacote: Estabelecer arquivos dos projetos

1. Informações básicas

Código EAP	1.4.4.1
Responsável	Gerente do Projeto
Duração estimada	1 dia
Custo estimado	[Digite o custo estimado do pacote]

2. Principais tarefas a serem realizadas

- Cada artefato gerado no projeto poderá fazer parte do arquivo do projeto;
- Existem os artefatos obrigatórios exigidos pela metodologia e definidos na padronização;
- Existem artefatos que são gerados em circunstâncias diversas - não obrigatórios.

3. Recursos previstos

- Biblioteca de Modelos.

4. Predecessores principais do pacote de trabalho

- 1.2.3.2.

5. Entregas (produtos)

- Arquivos dos projetos.

APÊNDICECN – Dicionário do pacote 1.4.4.2

DICIONÁRIO DA EAP

Pacote: Alimentar repositório de lições aprendidas

1. Informações básicas

Código EAP	1.4.4.2
Responsável	Gerente do Projeto
Duração estimada	5 dias
Custo estimado	[Digite o custo estimado do pacote]

2. Principais tarefas a serem realizadas

- Identificar arquivos do projeto;
- Verificar se está conforme o padrão antes de armazenar.

3. Recursos previstos

- Modelo de repositório de lições aprendidas.

4. Predecessores principais do pacote de trabalho

- 1.4.4.1.

6. Entregas (produtos)

- Forma de armazenar repositório de lições aprendidas.

APÊNDICECO – Dicionário do pacote 1.4.4.3

DICIONÁRIO DA EAP

Pacote: Gerenciar arquivos dos projetos

1. Informações básicas

Código EAP	1.4.4.3
Responsável	Gerente do Projeto
Duração estimada	3 dias
Custo estimado	[Digite o custo estimado do pacote]

2. Principais tarefas a serem realizadas

- Verificar a frequência com que o repositório é alimentado;
- Verificar qual responsável fez alimentação;
- Verificar se alimentação foi feita da forma correta;
- Verificar se as informações adicionadas são pertinentes;
- Gerar status das informações que são reutilizadas.

3. Recursos previstos

- Especialista;
- Modelo de repositório de ligações aprendidas.

4. Predecessores principais do pacote de trabalho

- 1.4.4.1.

5. Entregas (produtos)

- Gerenciar arquivos dos projetos.

APÊNDICECP – Dicionário do pacote 1.5.1

DICIONÁRIO DA EAP

Pacote: Obter comentários dos usuários

1. Informações básicas

Código EAP	1.5.1
Responsável	Gestor de Pessoas
Duração estimada	3 dias
Custo estimado	[Digite o custo estimado do pacote]

2. Principais tarefas a serem realizadas

- Verificar os clientes do escritório;
- Verificar quais os benefícios foi levantado;
- Entrevistar os colaboradores verificando se os benefícios foram alcançados;
- Verificar se as práticas de gerenciamento estão institucionalizadas;
- Verificar se os padrões sugeridos foram institucionalizados.

3. Recursos previstos

- Gerente de projeto;
- Justificativa da implantação do Escritório Y.

4. Predecessores principais do pacote de trabalho

- 1.3.5

5. Entregas (produtos)

- Avaliação do Cliente do Escritório Y.

APÊNDICE CQ – Dicionário do pacote 1.5.2

DICIONÁRIO DA EAP

Pacote: Avaliar lições aprendidas

1. Informações básicas

Código EAP	1.5.2
Responsável	Gerente do Projeto
Duração estimada	5 dias
Custo estimado	[Digite o custo estimado do pacote]

2. Principais tarefas a serem realizadas

- Verificar se lições aprendidas está auxiliando na melhoria da execução dos projetos;
- Avaliar a forma de armazenagem se está sendo útil para que os gerentes usem as informações;
- Se está corretamente identificado o responsável por cada ação no projeto;
- Se existe agilidade na obtenção da informação;
- Se as atividades relatadas podem ser reutilizadas.

3. Recursos previstos

- Gerente de projeto;
- Especialista;
- Modelo de repositório de lições aprendidas.

4. Predecessores principais do pacote de trabalho

- 1.4.4.2.

5. Entregas (produtos)

- Avaliar Lições aprendidas.

APÊNDICECR – Dicionário do pacote 1.5.3

DICIONÁRIO DA EAP

Pacote: Modificar itens conforme necessário

1. Informações básicas

Código EAP	1.5.3
Responsável	Gestor de Riscos
Duração estimada	5 dias
Custo estimado	[Digite o custo estimado do pacote]

2. Principais tarefas a serem realizadas

- Com as informações de avaliação do Cliente do Escritório Y pode-se verificar as sugestões válidas de projeto e de processo e ajustar para alcançar a melhoria.
- As lições aprendidas também trarão informações que melhoram o gerenciamento do Projeto.

3. Recursos previstos

- Gerente de projeto;
- Especialista;
- Avaliar Lições aprendidas;
- Avaliação do Cliente do Escritório Y.

4. Predecessores principais do pacote de trabalho

- 1.5.2; 1.5.1.

5. Entregas (produtos)

- Modificação conforme sugestões.

APÊNDICE CS – Definir o Plano do Projeto, Cronograma e Custos do Projeto Alfa

Com o escopo definido, a equipe de projeto deverá desenvolver o Plano do Projeto Alfa. O Plano do Projeto deve estar inserido e alinhado no contexto da instituição e, para isso, no início do projeto devem estar explícitos: a missão, os objetivos, as metas e as estratégias da instituição. Assim, o Plano de Projeto deve ter claro:

- a) quais metas o projeto deverá atender;
- b) quais objetivos o projeto deve alcançar; e
- c) sob quais estratégias deve-se buscar seus objetivos.

Com o Plano de Projeto definido e integrado, o gerente deve comunicar à equipe o seu conteúdo, discutir seus possíveis ajustes e, em seguida, se necessário, aprová-lo com o(s) patrocinador(es). Na figura abaixo são expostos os elementos essenciais que devem compor o Plano do Projeto.

Plano do Projeto			
Nome do Projeto	Gerente	Patrocinador	__/__/__
Objetivo:			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ declaração do objetivo do projeto; ✓ metas associadas. 			
Sumário Executivo:			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ termo de abertura do projeto; ✓ escopo preliminar. 			
Prazo:		Custo:	
Produtos Esperados:		Qualidade:	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ a serem elaborados pelo projeto; ✓ a serem adquiridos. 		<ul style="list-style-type: none"> ✓ padrões de desempenho; ✓ revisões; ✓ avaliações. 	
Gerenciamento do Projeto:			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ EAP ✓ cronograma físico; ✓ cronograma financeiro; ✓ plano de comunicações; ✓ cronograma de reuniões; ✓ alocação de recursos; ✓ plano de treinamento; ✓ acompanhamento dos riscos; ✓ administração de contratos. 			
Estrutura Básica da Equipe:			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ patrocinador; 			

Continua...

<ul style="list-style-type: none"> ✓ gerente de projeto; ✓ equipe. 		
<p>Anexos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ tabelas auxiliares; ✓ relatórios ambientais; ✓ manuais; ✓ memórias de cálculos etc. 		
Aprovações:		
Patrocinador	Gerente	Cliente

Fonte: Adaptado de (CARVALHO e RABECHINI JR, 2006)

Através da EAP, é possível fazer o cronograma do Projeto Alfa. Sugere-se fazer o cronograma em um programa de gestão de projetos como o MS Project. O cronograma pode precisar de dados complementares, podendo estar em seu próprio corpo ou em documentos auxiliares, devem ser no mínimo:

- a) marcos;
- b) atividades e atributos das atividades;
- c) recursos e seus requisitos;
- d) premissas e restrições que foram aplicadas;
- e) cronogramas alternativos, como melhor ou pior caso, nivelado ou não nivelado por recursos, com ou sem datas impostas;
- f) alocação das reservas de contingências;
- g) atualizações dos documentos do projeto.

Ao se concluir o cronograma do projeto, alguns documentos podem necessitar de alteração, tais como requisitos dos recursos, atributos das atividades, calendário do projeto e/ou registro de riscos.

Após o desenvolvimento do cronograma, é preciso estar atento quanto à necessidade de atualização dos seguintes documentos do projeto: linhas de base do cronograma; Plano de Gestão do Cronograma; Estimativas de Recursos das Atividades; atributos das atividades; calendários; Registro de Riscos.

Por fim, com a Declaração do Escopo do Projeto Alfa, a EAP e o Dicionário da EAP, é possível definir os custos do Projeto Alfa.

APÊNDICECT – Gerenciaro Projeto Alfa

Após a fase de planejamento e definições, oTenStep (2009) sugere queé necessário que o gerente do projeto realize o gerenciamento do Projeto Alfa durante a fase de implantação e estruturação do Escritório Y das seguintes áreas de conhecimento:

- Cronograma e Custos;
- Partes Interessadas;
- Incidências Problemáticas;
- Métricas;
- Mudanças;
- Comunicação;
- Riscos;
- Recursos Humanos;
- Aquisições.

Para o TenStep (2009), toda a integração do projeto deve ser feita através do controle integrado dos custos e do cronograma. Caso seja necessário fazer alguma alteração no cronograma, isso implicará na alteração dos custos, e vice-versa. Dessa maneira, o controle de ambos em conjunto, possibilita um gerenciamento integrado do projeto.

Com relação às demais áreas de conhecimentos supracitadas, o gerente de projetos pode recorrer às ferramentas sugeridas nessa dissertação, no PMI (2012) e noTenStep (2009)