

<COD> - Implantação da Metodologia de Gerenciamento de Projetos Corporativo na Unimed Maceió - Cooperativa de Trabalho Médico – Versão 01

Alison Teixeira Rabelo (UFPE) atr@cin.ufpe.br

Resumo

A metodologia de gerenciamento de projetos definida pelo PMI - Project Management Institute e documentada através do PMBok mostra a cada dia seu dinamismo e aplicabilidade nos diversos domínios empresariais. Utilizada de forma consagrada em indústrias, empresas de desenvolvimento de software, pesquisa e desenvolvimento nos últimos anos vem sendo ajustada e aplicada com igual sucesso em empresas pequenas, médias e grandes de outros setores conservadores. A concorrência cada vez mais acirrada obriga as organizações a realizar constantes mudanças e investir em inovação. Este artigo apresenta um caso real de aplicação da metodologia no setor de planos de saúde, mais especificamente na Unimed Maceió – Cooperativa Médica com o objetivo de implantar um escritório de projetos corporativo.

Palavras-chave: Gestão de Projetos; Escritórios de Projeto; Inteligência Corporativa.

1. Introdução

A execução da estratégia passa pela necessidade explícita de planejamento e controle efetivo dos resultados obtidos com o intuito de acompanhar as metas e o comprometimento dos responsáveis quanto aos planos definidos.

Garantir o planejamento, controle e execução de ações é o objetivo principal da metodologia de gerenciamento de projetos defendida pelo PMI através do PMBok – Livro do conhecimento em Gerenciamento de Projetos.

De forma corporativa, a gestão de projetos deve prever a padronização de ações, resultados e linguagem e os escritórios de gerenciamento de projetos são fatores chave para esta padronização.

Este artigo trata da implantação de um escritório de projetos, com ações acompanhadas por um modelo de maturidade e disseminação da cultura de gerenciamento de projetos na Unimed Maceió – Cooperativa de trabalho médico.

O artigo está dividido em 4 seções principais:

Na segunda seção é apresentada a empresa, seus principais aspectos e objetivos estratégicos.

Na terceira seção é discutida a proposta de mudança e o embasamento teórico aplicado às ações e definições;

A quarta seção discorre sobre a implantação do escritório de gerenciamento de projetos e a disseminação da cultura na organização, definindo avaliações, análises, mudanças propostas, objetivos, metas e o plano de ação aplicado.

Já a quinta seção apresenta conclusões sobre o trabalho e resultados obtidos até o momento.

2. A Unimed Maceió

Fundada em 1978 a cooperativa, líder em seu segmento no estado, vem passando por transformações nos últimos anos. Estas mudanças têm por finalidade a profissionalização e organização dos seus processos com o intuito de reduzir e otimizar gastos permitindo uma maior lucratividade para seus cooperados.

Essas mudanças passam pela capacitação de sua equipe gerencial e contratação de um executivo de negócios em função superintendente, além da aplicação efetiva de capacitação e direcionamento

do corpo técnico.

As figuras 1 e 2 mostram as transformações realizadas no organograma funcional da Unimed buscando esta nova organização.

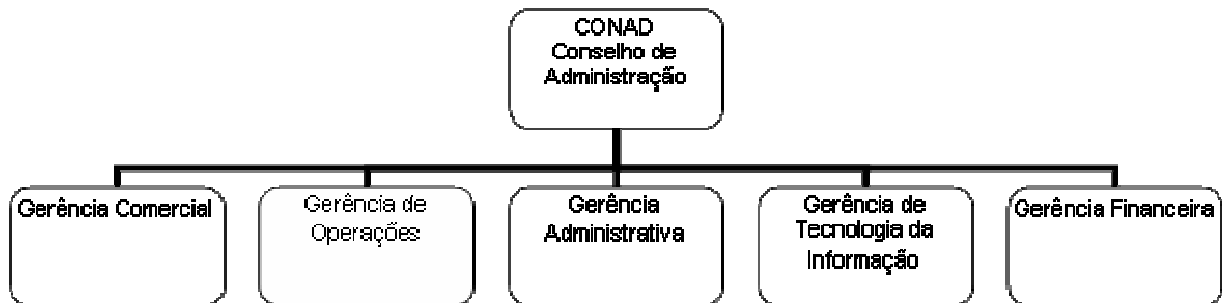


Figura 1 – Estrutura Hierárquica Anterior

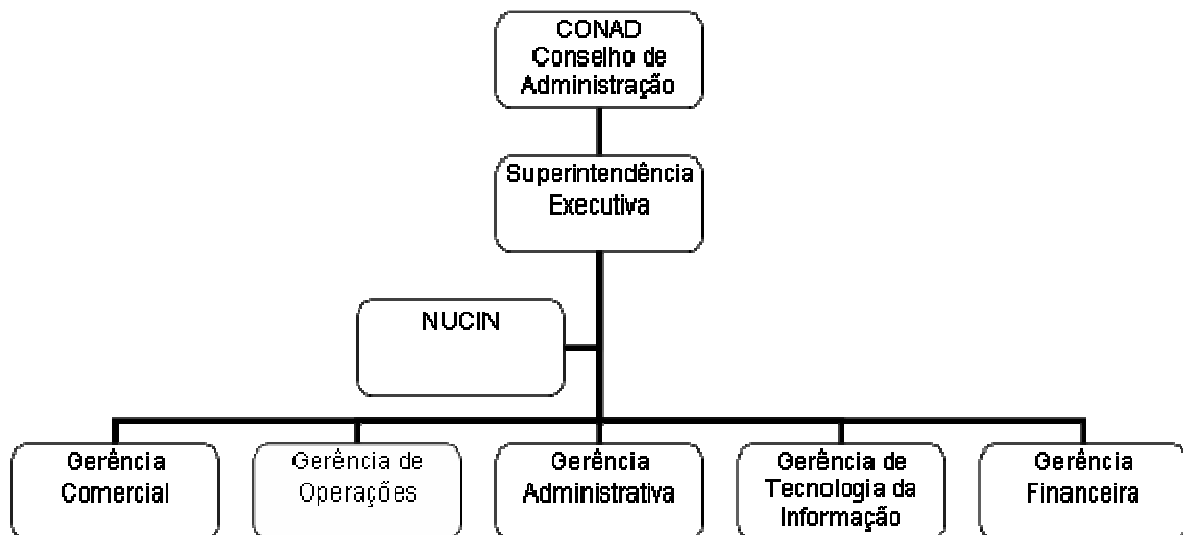


Figura 2 – Estrutura Atual

O grande diferencial existente na estrutura atual, se comparada com a anterior é a criação de um cargo de superintendência e um grupo assessor denominado NUCIN – Núcleo de Inteligência em Negócios.

A superintendência

Com foco tático, a superintendência executiva tem a função de buscar resultados. Esta função é necessária visto que, por estatuto, o corpo diretor da cooperativa é formado por médicos. Estes diretores têm função política e diretiva, ficando responsáveis pela definição de estratégias e diretrizes provenientes dos conselhos específicos, também formado por profissionais médicos.

O NUCIN

O núcleo de inteligência em negócios tem a função de assessorar os níveis gerenciais da organização na tomada de decisões e estratégias. Este núcleo é formado por profissionais multidisciplinares e com visão sistêmica da organização. Dentre os principais trabalhos está o acompanhamento de resultados, indicadores e aconselhamento.

3. A Proposta de Mudança

A mais de 5 anos a Unimed Maceió define sua estratégia mediante a realização de um planejamento estratégico anual. Este planejamento vem sendo conduzido de forma tradicional e com relativo sucesso.

Segundo Kaplan (2005) as empresas atuais estão muito complexas. Os produtos se multiplicam e

são direcionados para nichos de mercado cada vez mais variados. Este ambiente empresarial altamente competitivo aumenta o perigo de mensurações inadequadas ou imprecisas. Empresas com informações deficientes se encontram extremamente vulneráveis a rivais que possuem melhores informações. Para continuar competitivas, as empresas precisam identificar e medir as atividades estratégicas que criam sucesso financeiro no futuro.

No último ano foi alterada a metodologia de planejamento estratégico. Esta alteração consistiu na aplicação do conceito de BSC - Balanced Score Cards e no envolvimento de todos os formadores de opinião e equipe técnica na definição de ações.

O Balanced Score Card (Kaplan,2005) é um método de Gestão que leva uma empresa ou unidade de negócio a se voltar tanto para a consecução de resultados no presente como para a criação de valor no futuro, através de atividades estratégicas. Altos executivos necessitam deste método equilibrado porque a ênfase tradicional que as empresas dão às medidas financeiras não pode, por si só, motivar, prever ou criar o desempenho futuro.

O método consiste na definição de um quadro de indicadores, permitindo que uma organização avalie seu desempenho a partir de quatro perspectivas de igual importância: Financeira, do cliente, das operações internas e das atividades de inovação e aperfeiçoamento.

Aproveitando este alinhamento estratégico baseado no BSC, foi identificado pelos profissionais do NUCIN que poderia ser aplicável a organização das ações e acompanhamento das metas definidas pelo planejamento estratégico utilizando a metodologia de gerenciamento de projetos.

Há séculos o gerenciamento de projetos vem sendo utilizado, de uma forma ou outra, para criar mudanças ou tratar de mudanças nas sociedades. A mudança é produzida/ocasionada pela gestão estratégica que resulta no uso de recursos para criar um desejado produto, serviço ou processo organizacional em qualquer contexto da sociedade antiga ou moderna. (Cleland,2002)

A finalidade seria a busca estruturada e planejada das metas definidas pelo planejamento estratégico através da definição e institucionalização de uma metodologia baseada no PMBok. (PMI,2005).

A responsabilidade de implantação do escritório de gerenciamento de projetos na cooperativa ficou a cargo da Vinic Gestão e Projetos, empresa especializada em gestão de projetos e implantação de escritórios de gerenciamento de Projetos, que disponibilizou um profissional com certificação na metodologia – PMP (Project Management Professional).

A figura 03 apresenta o processo de planejamento estratégico proposto pela consultoria, alinhado com a definição de programas/projetos.

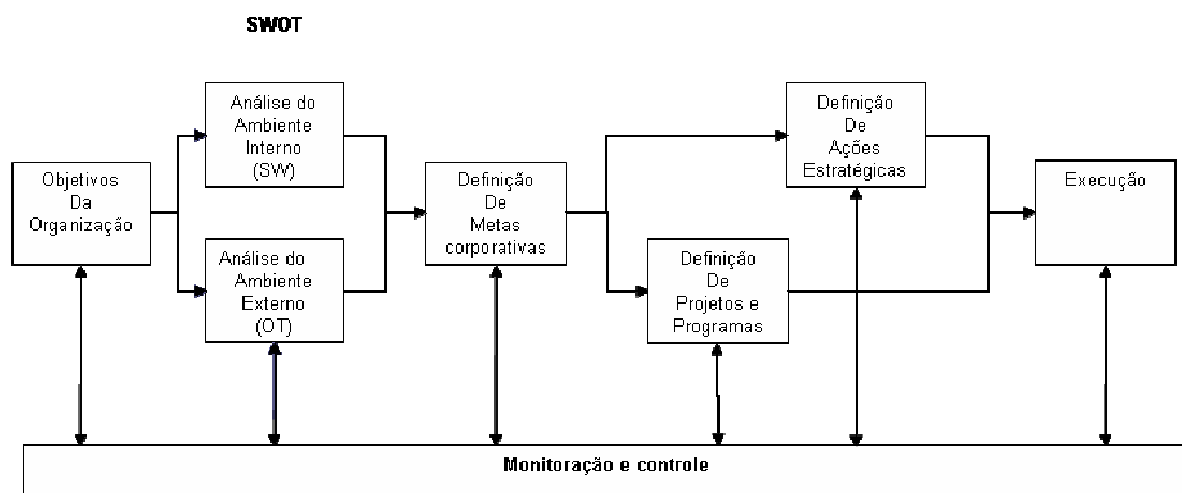


Figura 03 – Processo de Planejamento Estratégico utilizado

O grande diferencial do processo proposto e do processo conservador é o detalhamento dos projetos/programas e o acompanhamento efetivo da execução e geração de indicadores para todas as etapas do processo.

4. A Implantação do Escritório de Gerenciamento de Projetos

Como não podia deixar de ser, a implantação da cultura de gerenciamento de Projetos foi detalhada utilizando a metodologia de gerenciamento de projetos do PMI. Embasado na metodologia foi definida a seguinte estrutura analítica do projeto (WBS):

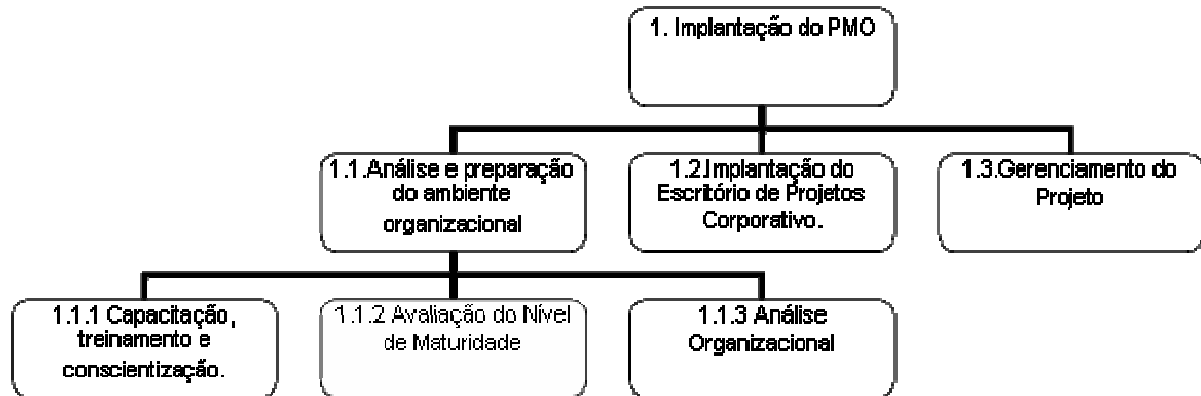


Figura 04 – Estrutura Analítica do Projeto

4.1. Análise e preparação do ambiente organizacional

4.1.1. Análise Organizacional

A análise organizacional consistia na revisão da estrutura funcional da Unimed, visando definir o departamento/setor que seria responsável pela disseminação da cultura de gerenciamento de projetos.

A característica inovadora, posicionamento em nível de assessoria corporativa e o perfil dos profissionais do NUCIN – possuíam 3 funcionários participando de um MBA em gestão de Projetos – foi fator determinante para a responsabilização do núcleo pelo escritório de projetos.

O conceito do NUCIN é baseado na definição de Inteligência organizacional de McMaster (1996). Segundo o autor “a Inteligência organizacional refere-se à capacidade de uma corporação como um todo de reunir informação, inovar, criar conhecimento e atuar efetivamente baseada no conhecimento que ela gerou.”

Também foi realizado um alinhamento das expectativas do stakeholders avaliadas através de entrevistas com diretores e gerentes funcionais buscando identificar a imagem do departamento no intuito de desenvolver uma estratégia de reposicionamento. Essa análise apontou pontos fortes e fracos, divergências de opinião e aspectos culturais.

Além da implantação do escritório, foi definida uma mudança estratégica no departamento com o objetivo de aumentar seu dinamismo e contextualização como assessoria decisória e organizacional. Para tal, foi prevista a seguinte estrutura:



Figura 5 – Estruturação do NUCIN

A criação de quatro coordenações permite ao NUCIN conhecer e administrar melhor a organização, estruturando-o como responsável pela inteligência corporativa:

- A coordenação de Controle Estatístico de Processos passaria a ser responsável pelas atividades de controle de qualidade, análise e simulação dos processos de negócio. Partindo da modelagem inicial do negócio até o suporte à mudança.
- A coordenação de Análise de Indicadores de Negócio tornaria-se responsável pela estruturação, planejamento e acompanhamento dos indicadores chave do negócio, sendo responsável pela coleta e disponibilização de indicadores estratégicos.
- O escritório de Gestão de Projetos é um ambiente de assessoria à mudança e apresentação de resultados corporativos.

As principais atribuições do PMO (Project Management Office) são as seguintes:

- Assessoria à Alta Administração
 - ✓ Na contratação/escolha de gerentes de projeto.
 - ✓ Quanto ao desempenho dos gerentes de projetos.
 - ✓ No estabelecimento de políticas salariais para gerentes de projetos.
 - ✓ Através de informações resumidas à alta administração sobre o andamento dos projetos;
 - ✓ Na administração do Portifólio de projetos;
 - ✓ Quanto à análise de retorno de investimento e viabilidade de projetos.
- Assessoria aos gerentes de projeto
 - ✓ Participar, junto com o gerente do projeto, das avaliações de desempenho do projeto;
 - ✓ Através de consultoria e assessoramento no desenvolvimento dos projetos.
- Auditoria
 - ✓ Efetuar fiscalização e auditoria dos projetos tocados pelos gerentes de projetos;
 - ✓ Efetuar auditoria dos documentos produzidos pelo projeto.
- Padronização
 - ✓ Definição e gestão da metodologia de gerenciamento de projetos e modelos de

- documentos;
- ✓ Manutenção do sitio (WEBSITE) da Metodologia;
- ✓ Administração da ferramenta de gestão de projetos;
- Treinamento
 - ✓ Promover treinamentos e palestras para toda a empresa tanto no uso de recursos de informática como no uso da metodologia;
- Garantia da Qualidade do Projeto
 - ✓ Assegurar que os projetos sigam a metodologia definida;
 - ✓ Validar os artefatos de projeto quanto ao padrão de qualidade definido.
- Comunicações
 - ✓ Emissão de Relatórios corporativos sobre os projetos/programas constantes no portfólio de projetos;
 - ✓ Divulgação das ações decorrentes do escritório de projetos e serviços/produtos disponibilizados pelos projetos.
- A coordenação de Pesquisa e Desenvolvimento é responsável, juntamente com as demais coordenações do NUCIN, pela pesquisa estratégica, inovação e desenvolvimento de sistemas, buscando aumentar a vantagem competitiva da organização de forma estruturada e planejada.

4.1.2. Capacitação, Treinamento e Conscientização.

Inicialmente foi realizado um trabalho de conscientização e capacitação dos principais profissionais da organização em introdução ao gerenciamento de projetos. Este trabalho consistiu em palestras e um treinamento formal e teve como objetivo a fundamentação para uma melhor avaliação de nível de maturidade.

O trabalho tinha como objetivo principal apresentar o valor da metodologia para os formadores de opinião e agregar pessoas ao trabalho de disseminação da cultura.

4.1.3. Implantação do Escritório de Projetos Corporativo.

Visto o natural conservadorismo da organização e sua natural indisposição à mudança foi definido pela consultoria que o trabalho de implantação do escritório de projetos corporativo seria um trabalho embasado nos conceitos de maturidade na definição do plano de implantação e ações.

Um modelo de maturidade funciona com o um guia para a organização que permita, a partir da definição do nível de maturidade onde ela for avaliada inicialmente, estruturar um plano para que ela possa aprender e crescer de forma estruturada, buscando a excelência.

Estudos sobre maturidade em gerenciamento de projetos vêm sendo realizados por diversas frentes, dentre as quais se destacam, atualmente:

- OPM3 (PMI,2004) – Organization Project Management Maturity Model – O Modelo de maturidade de gerenciamento de projetos organizacional criado pelo PMI;
- PMMM (Kerzner,2004) – Project Management Maturity Model – Modelo de maturidade em gerenciamento de projeto descrito pelo Dr. Harold Kerzner, um dos maiores estudiosos em gerenciamento de projetos no mundo; e
- Prado-MMGP (Prado,2004) – Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos. Versão nacional defendida por Darci Prado que busca realizar aderência dos modelos existentes às organizações brasileiras.

A aderência à realidade nacional e seu comprovado sucesso no uso em organizações levou a escolha do Prado-MMGP como base para o processo de implantação da cultura, mas considerando alguns aspectos importantes dos demais modelos. O agrupamento dos modelos definiu as características principais de cada um dos níveis, conforme apresentado na figura 6 abaixo:

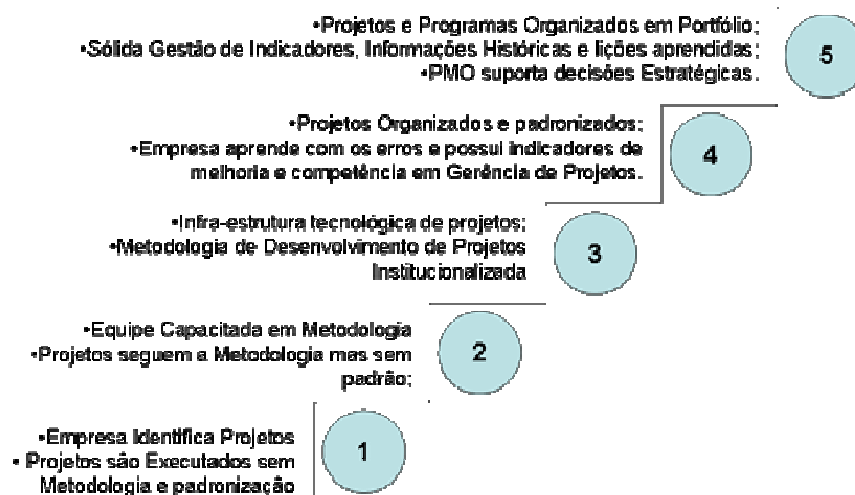


Figura 6 – Características Fundamentais dos Níveis de Maturidade Organizacional

4.1.3.1. Avaliação de Maturidade da Organização em Gerenciamento de Projetos

Foi realizada uma avaliação de maturidade da organização em gerenciamento de projetos seguindo a metodologia Prado-MMPG.

A avaliação proposta pela metodologia Prado-MMPG (Prado,2004) aborda cinco dimensões de maturidade:

- Conhecimentos de Gerenciamento.
- Uso prático de metodologias.
- Relacionamentos humanos.
- Estrutura organizacional.
- Alinhamento com os negócios da organização.

Esta avaliação é realizada através de um questionário direcionado e simples que tem pro finalidade avaliar o grau de aderência da organização quanto aos níveis de maturidade.

O valor obtido (percentual) no Teste de Avaliação de Maturidade reflete quão bem a organização se posiciona nos requisitos daquele nível. Podemos utilizar os valores obtidos para cada nível da seguinte forma:

- Aderência até 20%: nula ou fraca.
- Aderência de 20% até 60%: Regular
- Aderência de 60% até 80%: Boa
- Aderência acima de 80%: completa.

A primeira avaliação de maturidade realizada entre os membros do NUCIN e coordenadores das áreas funcionais apresentou o seguinte resultado:

Tabela 1 – Avaliação de Maturidade em Gerenciamento de Projetos.

	Nível 2	Nível 3	Nível 4	Nível 5	Avaliação
Avaliação Geral	43,5	10,8	7,2	0,0	1,62
Percentual de Aderência ao Nível	44%	11%	7%	0%	

4.1.3.1. Definição do Plano de Ação

O resultado da avaliação de maturidade mostrou que o trabalho inicial de conscientização e capacitação já apresentou resultados na organização que desconhecia em 90% a metodologia de

gerenciamento de projetos.

Tendo o resultado da avaliação como base para o plano de ação da implantação do escritório de projetos foram definidos as metas seguintes para aderência superior a 80% em cada um dos níveis de maturidade:

Tabela 2 – Metas para aderência aos níveis de Maturidade em Gerenciamento de Projetos.

Nível 2	Nível 3	Nível 4	Nível 5
30 dias	90 dias	1 ano	2 anos

Visto a necessidade de desenvolvimento de um trabalho ágil e corporativo foram criadas, inicialmente, frentes de ação que buscavam objetivos específicos do nível 2 e 3. Foram definidos cinco objetivos específicos para a aderência a estes níveis:

Objetivo 01 – Fazer com que a metodologia de gerenciamento de projetos seja razoavelmente conhecida e estimular para o uso destes conhecimentos.

Objetivo 02 – Conseguir forte envolvimento da superintendência, diretoria e gerência funcional mostrando uma forte preocupação neste sentido e realizar treinamentos e palestras sobre o tema;

Objetivo 03 – Realizar treinamentos internos de uso das ferramentas e da metodologia de gerenciamento de projetos;

Objetivo 04 – Estimular a participação dos coordenadores e gerentes em treinamentos externos de gerenciamento de projetos fazendo uso da política de reembolso existente na organização;

Objetivo 05 – Institucionalizar a metodologia de gerenciamento de projetos e a infra-estrutura de trabalho.

Visto os objetivos específicos, detalhados anteriormente, foram definidos as seguintes ações:

1. Detalhamento do Plano de Projeto de Implantação do Escritório de Projetos;
2. Definição e configuração da Infra-estrutura de Tecnologia da Informação responsável pela centralização e colaboração no projeto;
3. Especificação da Metodologia de Gerenciamento de Projetos, processos e procedimentos.
4. Disponibilização da Metodologia para todos os funcionários através da Intranet;
5. Treinamento dos coordenadores, gerentes funcionais, diretores e superintendência quanto ao uso da infra-estrutura e da metodologia;
6. Alinhamento dos objetivos e metas definidos pelo planejamento estratégico em programas/projetos ou ações;
7. Definição dos responsáveis pela análise de viabilidade, baseada em retorno de investimento, dos projetos;
8. Realização de palestras para todos os profissionais da organização abordando aspectos relacionados à gerência de Projetos.
9. Emissão dos termos de abertura do projeto (project charter) com a definição dos gerentes dos projetos e responsabilidades;
10. Assessoramento aos gerentes dos projetos quanto à utilização da infra-estrutura de gestão e uso da metodologia.

5. Conclusões e Resultados Obtidos

É reconhecido que o trabalho de conscientização e treinamento deixou claro a aplicabilidade da Metodologia do PMI. Após os cursos ministrados as pessoas passaram a utilizar de forma natural o glossário de termos do PMI.

Dentre os principais resultados obtidos até 31 de janeiro de 2006, estão:

1. Alinhamento das ações definidas no planejamento estratégico 2006-2008 em projetos e programas;

2. Disponibilização da Página de Projeto e site da Metodologia;
3. Institucionalização do Escritório do Projeto em evento Corporativo;
4. Definição dos projetos prioritários e capacitação dos Gerentes de Projeto na metodologia e Ferramenta de Gestão de projetos;
5. Aprovação do Plano de Projetos para obter a avaliação níveis 3 e 4 do PMO.

O trabalho de implantação da metodologia ainda está em desenvolvimento, mas algumas conclusões importantes podem ser destacadas:

- Fica claro que as boas práticas definidas o PMBok possuem um dinamismo enorme podendo ser aplicadas em quaisquer setor e projeto.
- É interessante considerar utilizar apenas alguns processos inicialmente, levando em consideração o tempo de aprendizado da organização e sua susceptibilidade à mudança;
- A avaliação das expectativas da gerência quanto à mudança cultural, o acompanhamento e gerenciamento destas expectativas é, com certeza, um fator de sucesso na implantação de uma metodologia de gerenciamento de projetos;
- Utilizar um modelo de maturidade de gerenciamento de projetos é extremamente importante para gerenciar a mudança, reduzir cobranças e ajustar expectativas;
- A participação de forma planejada e constante de uma consultoria foi fator chave para garantir suporte 24 horas para os membros da equipe de mudança e implantação do escritório de projetos;
- Outro fator de sucesso na implementação da metodologia foi o total apoio da superintendência executiva no processo, bem como a definição da implantação do escritório, em sua primeira versão, de forma Corporativa. Esta característica evitou que fossem criadas insatisfações e conflitos de interesse.

6. Referências Bibliográficas

PRADO, Darci. **Gerenciamento de Projetos nas Organizações**. 3ª Edição. Brasil : INDG, 2004, 258 p.

CLELAND, David; IRELAND, Lewis. **Project Management: Strategic Design and Implementation**. 4ª Edição. New York, NY : McGraw-Hill, 2002, 656 p.

McMASTER, Michael D. **The intelligence advantage: organizing for complexity**. Nova Edição. Newton, MA : Butterworth-Heinemann, 1996, 224 p.

CLELAND, David. **Gestão de projetos e a integração com a estratégia**. Mundo PM, 6:12-15, dez. 2005

7. Autor



Alison Teixeira Rabelo, PMP (atr@cin.ufpe.br) :

Bacharel em engenharia eletrônica e de telecomunicações, pós-graduado em administração estratégica e mestrando em gerência de projetos pelo CIN/UFPE. Certificado Gerente de Projetos Profissional, PMP, é fundador da VINIC Gestão e Projetos e atua como instrutor e consultor de Gestão e Processos, implantação e planejamento de escritórios de projeto em diversas áreas funcionais.