

A gestão de projetos como requisito para a gestão de portfólio – Um estudo desenvolvido no ambiente de engenharia offshore

Plínio de Melo Alves (UFF – Universidade Federal Fluminense) plinio_ra@hotmail.com
Mírian Picinini Méxas (UFF – Universidade Federal Fluminense) mirian_mexas@vm.uff.br

Resumo:

Este trabalho analisa o gerenciamento de projetos e sua imprescindibilidade para a gestão de portfólio. A pesquisa é desenvolvida em uma organização da área de engenharia offshore, na indústria de óleo e gás. O objetivo é mapear pontos falhos em alguns produtos do gerenciamento de projetos e ajustá-los, de modo a permitir a utilização destes produtos, que por sua vez, representam insumos para o gerenciamento de portfólio. A metodologia utilizada foi a pesquisa-ação. Os resultados da pesquisa foram atingidos pela identificação e aprimoramento no uso de algumas ferramentas e processos de gestão utilizados para gerar produtos de gerenciamento de projetos. A conclusão do estudo mostra que o gerenciamento de projetos é uma disciplina indispensável ao gerenciamento de portfólio. Destaca-se que o escopo deste trabalho, incluindo as ferramentas avaliadas, tem impacto significativo nos processos de gerenciamento de desempenho do portfólio.

Palavras chave: Gestão de Projetos, Gestão de Portfólio, Ferramentas de Gestão, Processos.

Project management as a requirement for portfolio management – A study developed in the offshore engineering environment

Abstract

This paper analyzes the project management and how indispensable it is for portfolio management. The research is developed in an offshore engineering organization, in the oil and gas industry. The goal is to map weak points in some project management products and adjust them so as to allow the use of these products, which in turn represent inputs for portfolio management. The methodology used was action research. The results of the research were achieved by the improvement in the use of some management tools and processes used to generate project management products. The study conclusion shows that project management is an indispensable discipline to portfolio management. It is noteworthy that the scope of this work, including the tools evaluated, has significant impact on portfolio performance management processes.

Key-words: Project Management, Portfolio Management, Management Tools, Processes.

1. Introdução

No mundo globalizado e competitivo atual, as organizações delineiam seus objetivos estratégicos e empreendem esforços para atingi-los. Uma forma de estruturar o trabalho a ser realizado é a implementação de projetos. Algumas organizações possuem um portfólio com vários projetos e potenciais projetos, representando, portanto um desafio ampliado de gerenciamento. Diante disso identifica-se a necessidade de uma relação harmônica na gestão

da organização e seus projetos. Os esforços direcionam-se para o desenvolvimento de competências e maturidade em gerenciamento de projetos com ênfase no alinhamento dos projetos à estratégia e na alocação eficaz dos recursos disponíveis, destacando a gestão de portfólio (RABECHINI JR.; MAXIMIANO; MARTINS, 2005).

Esta pesquisa foi realizada por meio de análise dos dados de uma empresa brasileira da área de engenharia offshore da indústria de óleo e gás. Neste setor a condução de projetos é inerente ao negócio, uma vez que cada obra significa um resultado específico, com prazo, orçamento e utilização de recursos para executá-lo.

A problemática desta pesquisa é a utilização de algumas ferramentas de gestão de maneira inconsistente e não padronizada no ambiente de projetos, impactando na inviabilização do gerenciamento de desempenho do portfólio de projetos na organização estudada.

O objetivo da pesquisa é mapear alguns pontos falhos na condução do gerenciamento de projetos, bem como dos produtos gerados, ajustando-os para permitir a utilização desses produtos como insumos do gerenciamento de portfólio.

2. Referencial teórico

Este estudo aborda a gestão de projetos como um pré-requisito para o gerenciamento de portfólio. O termo projeto é entendido como um componente do portfólio, com objetivos e restrições específicos, conforme definições de alguns autores do assunto. Um projeto pode ser considerado uma série atividades e tarefas com um objetivo específico a ser completado dentro de algumas especificações, com data de início e término definidos, limites de orçamento e com uso de recursos humanos e não humanos como dinheiro, equipamentos (KERZNER, 2013). Projeto é uma operação com restrições de custos e prazos, caracterizada por um conjunto definido de entregas (o escopo que cumpre os objetivos do projeto), com base em normas e requisitos de qualidade (INTERNATIONAL PROJECT MANAGEMENT ASSOCIATION, 2006).

Os componentes do portfólio estudado são projetos de construção em ambiente industrial. Este tipo de projeto contém inerentemente um alto grau de incerteza em suas projeções de custo e tempo. Além disso, demandam uma complexa interface com detentores de tecnologias, que exigem adaptabilidade às técnicas de construção e transferência de tecnologia, lidando com grande número de materiais, equipamentos e ferramental para modificar e movimentar esses materiais. Enquanto normalmente não permitem prototipação, projetos de construção são faseados para proporcionar oportunidade de refinar a engenharia do projeto. Outra característica típica dos projetos de construção é o envolvimento de vários stakeholders com variadas expectativas sobre o projeto, como por exemplo, os cidadãos contribuintes de impostos, agências reguladoras, autoridades governamentais, organizações ambientais e grupos da sociedade, aos quais outros tipos de projetos não envolvem. Para atender a essa carga de demandas os projetos de construção são formalmente requisitados de uma equipe com especialistas nas disciplinas envolvidas (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2007).

Alguns autores acreditam que o desalinhamento entre projetos e estratégia advém da deficiência no gerenciamento de projetos, que não entende e não transmite corretamente os conceitos essenciais do negócio a equipe de projetos. Shenhar e Stefanovic (2007) colocam que a mentalidade de gerenciamento de projetos predominante, centrada em desempenho operacional, restringe a adequada relação entre os resultados do negócio e o projeto.

A crescente aceitação do gerenciamento de portfólio indica que a aplicação de conhecimentos apropriados, processos, habilidades, ferramentas e técnicas para selecionar o trabalho correto

pode ter impacto significativo no sucesso de projetos, programas e da organização (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013). Algumas organizações tem melhorado o entendimento sobre os benefícios proporcionados pelo gerenciamento de portfólio de projetos. Entretanto, as deficiências relatadas por alguns autores na área de gerenciamento de projetos se estende ao portfólio. Castro e Carvalho (2010) afirmam que as técnicas de gerenciamento de portfólio ainda são novas para as organizações. Já Rabechini, Maximiano e Martins (2005), defendem que a complexidade inerente ao gerenciamento de portfólio faz com que poucas organizações tenham acesso a suas práticas e, conseqüentemente, a suas potencialidades.

As organizações maduras em gerenciamento de projetos tendem a centralizar o gerenciamento de múltiplos projetos em um gerente de projetos (KERZNER, 2013). O autor descreve que existe uma ligação entre maturidade da organização em gerenciamento de projetos e a utilização efetiva do Gerenciamento de Portfólio. A definição do IPMA para gerenciamento de portfólio é aderente ao contexto desta pesquisa, uma vez que suscita a coordenação dos projetos e programas ativos na fase “pós-seleção”, proporcionando diretrizes para condução de um portfólio ativo por meio de uma gestão integrada.

A operacionalização da gestão de portfólio é realizada pela aplicação de um conjunto de técnicas e ferramentas. Elonen e Arto (2005) reforçam a necessidade de garantir que os projetos certos sejam selecionados como um desafio para as organizações. Observa-se que do ponto de vista destes autores maior preocupação com a execução do trabalho certo, ou seja, uma orientação do Gerenciamento de Portfólio à seleção, priorização, balanceamento e organização do conjunto otimizado de projetos. Cooper, Edget e Kleinschmidt (2001) adicionam as estas preocupações, a necessidade de estabelecer um número adequado de projetos para o portfólio. A questão é que esta capacidade de gerenciamento é pouco entendida e na prática, gestores querem sempre mais projetos. Por outro lado, Prifling (2010) relata que o desafio está em gerenciar a gama de projetos e potenciais projetos. Este autor direciona o foco para uma área ligeiramente diferente, o gerenciamento dos projetos vigentes com uma visão integrada. Para Kerzner (2013) seis instrumentos tem maior aplicação no Gerenciamento de Múltiplos Projetos, a saber: priorização, mudanças de escopo, planejamento de capacidade, metodologia de projetos, iniciação de projetos e estrutura organizacional. Alguns dos “processos ou áreas de trabalho” abordados por relevantes autores de Gerenciamento de Portfólio de Projetos (COOPER; EDGET; KLEINSCHMIDT, 2001; OFFICE OF GOVERNMENT COMMERCE, 2009; PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013; INTERNATIONAL PROJECT MANAGEMENT ASSOCIATION, 2006;) são: Identificação de Projetos; Categorização e Priorização do Portfólio; Definição do Escopo do Portfólio; Análise de Benefícios de Projetos; Seleção e Balanceamento de Projetos; Gerenciamento de Desempenho; Gerenciamento de Governança; Gerenciamento de Recursos; Gerenciamento de Mudanças; Gerenciamento da Comunicação; Gerenciamento de Riscos; Liderança.

3. Metodologia

Para classificação de uma pesquisa, esta deve ser avaliada sobre alguns critérios quanto aos seus fins e meios (VERGARA, 2015). Considerando tais critérios, esta pesquisa, portanto, se caracteriza como aplicada quanto aos fins, por possuir finalidade prática e intervencionista, e porque pretende resolver problemas de maneira efetiva e participativa. Quanto aos meios o estudo caracteriza-se como pesquisa-ação, pois supõe a intervenção participativa na realidade do ambiente, por fornecer um produto real ao usuário.

Para Coughlan e Coghlan (2002) e Westbrook (1995), as 5 fases cíclicas do processo de pesquisa-ação são: planejar; coletar dados; analisar dados e planejar ações; implementar ações; avaliar resultados; e gerar relatório. Neste modelo na etapa de iniciação, dentro da fase

planejamento, uma organização define o problema e o pesquisador participa das propostas para solução deste problema, por meio da aplicação de um método de pesquisa, a pesquisa-ação. Trata-se de uma iniciação dirigida pelo problema, conforme Mello *et al.* (2012). A ideia central é que os integrantes de uma organização estão a procura de um especialista teórico para realizar uma tentativa de solucionar um problema complexo. É necessário que o pesquisador desenvolva uma fundamentação teórica para se contextualizar sobre o tema ou lacunas identificadas, para então propor soluções fundamentadas no estado da arte. O pesquisador busca aprender com estas experiências e reportar conclusões que o suportem para o desenvolvimento de uma teoria (AVISON; BASKERVILLE; MYERS, 2001). A questão da pesquisa e seus objetivos são definidos de forma que as recomendações para solução do problema contribua para a base de conhecimento (MELLO *et al.*, 2012).

O embasamento teórico, realizado por meio da revisão bibliográfica, foi utilizado no entendimento do problema de pesquisa, onde se buscou relacionar o objeto do estudo às teorias e práticas existentes na literatura. Este embasamento permitiu o melhor conhecimento sobre o tema estudado e forneceu subsídio para percepção de problemas na organização estudada, bem como para geração das soluções apresentadas.

As principais técnicas de pesquisa e fonte de informações do ambiente real utilizadas neste trabalho foram reuniões, relatórios, análise de documentos e observação direta da rotina de trabalho. A sequência planejada e realizada teve início pela revisão bibliográfica, seguida do entendimento da situação problema, acesso aos dados da empresa, trabalho rotineiro de pesquisa com os gestores da empresa, mapeamento dos pontos falhos, análise e geração dos dados.

O objeto de estudo é uma empresa brasileira, presente em 21 países, que provê soluções integradas para a indústria de óleo e gás brasileira desde a década de 1950.

4. Análise dos resultados

A pesquisa foi desenvolvida com o foco no cumprimento dos objetivos propostos de mapear alguns pontos falhos do gerenciamento de projetos, ajustando-os, tornando seus produtos utilizáveis pelo gerenciamento de portfólio. Inicialmente, foi necessário definir junto ao usuário, gestor da organização estudada, qual processo do gerenciamento de portfólio agregaria mais valor ao ser viabilizado. Esta decisão foi embasada no referencial teórico desta pesquisa (COOPER *et al.*, 2001; OFFICE OF GOVERNMENT COMMERCE, 2009; PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013; INTERNATIONAL PROJECT MANAGEMENT ASSOCIATION, 2006), ou seja, considerou os processos abordados por autores relevantes no assunto. Por meio de reunião entre o pesquisador e o gestor da organização, foi definido que o processo iminente necessário era o gerenciamento de desempenho do portfólio de projetos, o que possibilitaria ao gestor a visão integrada dos projetos vigentes. O gestor argumentou que no ambiente estudado, de projetos de engenharia offshore, processos como priorização e seleção de projetos não assumem o papel mais importante, uma vez que os projetos são definidos pelo cliente. É razoável afirmar que, caso esta pesquisa fosse desenvolvida na organização contratante, ou seja, uma operadora da indústria de óleo e gás, os processos de identificação, priorização e seleção de projeto, preconizados por Elonen e Artto (2005) e Cooper, Edget e Kleinschmidt (2001), teriam maior relevância.

No início da pesquisa o gestor da empresa liberou o acesso aos dados dos projetos ao pesquisador e concedeu livre acesso aos gerentes de projetos e funcionais durante suas respectivas rotinas de trabalho. Com os dados disponíveis e definido o processo de gerenciamento de portfólio a ser viabilizado, foram empreendidos esforços para identificar

pontos falhos no gerenciamento de projetos.

O pesquisador realizou uma varredura nos ambientes de projetos da empresa, verificando as metodologias utilizadas para gerenciamento do tempo e escopo, processos base para o gerenciamento do desempenho do portfólio. Esta etapa representou o maior esforço da pesquisa. A varredura constatou falta de padronização em vários aspectos do planejamento de projetos. Isto representava o comprometimento da integridade dos dados relatados pelos gerentes de projetos ao gestor da organização estudada, e conseqüentemente deste para o gestor da organização cliente. Os problemas mapeados impactavam em desconforto interno e externo à empresa, com desgaste de um ativo intangível como a confiança do cliente. O resultado desta varredura foi um quadro compilando as diretrizes e requisitos para ajustar os vários pontos falhos do gerenciamento do tempo, incluindo o monitoramento e controle dos processos. Este quadro pode ser visualizado na Figura 1. Cada item do quadro representa um requisito elementar de qualidade a ser melhorado ou atendido pelos gerentes de projetos em cada projeto liderado. Este resultado vem atender ao primeiro objetivo desta pesquisa, sobre o mapeamento dos pontos falhos. O relatório foi gerado de tal forma que não somente aponta os pontos falhos, mas também descreve a boa prática a ser adotada para padronizar o processo de planejamento dos projetos e viabilizar o gerenciamento de desempenho do portfólio. O relatório foi utilizado por todos os gerentes de projetos, sendo que em muitos casos, onde existiam dúvidas o pesquisador realizou tutoria para entendimento dos conceitos e geração dos produtos pelas primeiras vezes no formato padronizado. O relatório resultou em algum desconforto perante a equipe, uma vez que esta trabalhava a três anos de maneira livre, sem processos e modelos padronizados, sendo este um dos fatores que conferiram complexidade à pesquisa. Outro aspecto importante da pesquisa foi a validação da proposta de melhoria dos processos de gerenciamento de projetos perante a organização contratante, uma empresa multinacional operadora do segmento de óleo e gás. Foram necessárias algumas reuniões envolvendo o pesquisador e ambas as organizações para leitura e entendimento das propostas de melhoria originárias da pesquisa.

Orientações Gerais e Novos Projetos:	
1	No diretório do projeto, deixar somente um arquivo cronograma. Versões e demais arquivos devem ficar em Obsoleto.
2	A linha de base do projeto deve ser salva após parecer do líder de Engenharia, sobre disponibilidade de recursos e dados provenientes do cliente e após emissão do "Pedido de Compra", a autorização contratual para realização de um projeto.
3	Cronogramas de orçamento e executivo devem ser enviados em arquivos de extensão ".pdf".
4	O planejamento da fase de comissionamento de cada projeto deve ser definido e emitido pela equipe de comissionamento.
5	Evitar o uso de restrição de datas nos cronogramas. Deixar apenas onde se tornar inviável o uso de <i>links</i> de relacionamento.
6	Todos os projetos devem ter na EAP os itens "1-Administração do Projeto" e "7-Documentação Final".
7	O item 5 da EAP "5-Instalação Offshore" deve ser orientado à disciplina (E&I; mecânica; tubulação; estrutura; entre outras)
8	O item 6 da EAP "6-Comissionamento Offshore" deve ser orientado à entrega de forma sistêmica (Ex.: bombeio; decantação; controle).
Planejamento utilizando o software MS Project 2010	
1	Utilizar o arquivo do MS Project (criado pelo pesquisador), padronizando: - EAP (utilizar estritamente os mesmos "nomes") e os itens indispensáveis no escopo de um projeto padrão; - Sequenciamento (<i>Links</i>) para relações críticas; - Calendários <i>onshore</i> e <i>offshore</i> , inclusive para os diferentes tipos de parada programada (perfuração ou produção).
2	Uma vez salvo o arquivo no seu diretório (servidor da organização), não alterar o nome das pastas nem do arquivo.
3	Selecionar todas as tarefas para "Agendar Automaticamente"
4	Utilizar nome dos arquivos cronograma, conforme padrão (Respeitar maiúsculas, minúsculas e espaços).
5	Não fazer <i>link</i> de Tarefas Resumo
6	Todas as Tarefas Normais devem ter predecessora, à exceção da primeira tarefa do projeto
7	Alocar recursos às Tarefas Normais com pesos consistentes - Ponderação Curva S - Não alocar recursos a Tarefas Resumo
8	Utilizar durações offshore em horas
9	Se houver Parada Programada, criar Tarefas Resumo (Parada de Produção ou de Perfuração) para agrupar as atividades.
10	Definir se será utilizado calendário <i>Offshore</i> -2Turnos (22h por dia) para Parada Programada, com trabalho em dois turnos.
11	Não utilizar Restrição em Tarefas Resumo.
12	Importar 3 arquivos de projetos (Engenharia, Comissionamento e As Built) para o cronograma de Montagem.
13	Gerar <i>links</i> entre tarefas essenciais. Engenharia precede compras e fabricação. Instalação precede comissionamento e As Built.
14	Negociar com líder da Engenharia as datas a serem consideradas para compras e fabricação. Verificar Long Lead Items.
15	Se o cliente não definir a data para instalação offshore, deixar 60 dias de defasagem entre a prontidão onshore e instalação.
16	Registrar linhas de base.
17	Gerar Curva S com indicação de prontidão <i>onshore</i> Planejado e Realizado, conforme padrão em Excel.
Monitoramento & Controle	
1	Periodicidade de atualização - Se manual - Na terça-feira todos os projetos serão consolidados para envio ao cliente.
2	Sistemática de Atualização (lançar dados na sequência dos campos a seguir): 1º Actual Start / 2º Actual Finish / 3º %Trabalho Concluído* * Lançar dados no 3º campo (%Trabalho Concluído) somente se a tarefa não estiver concluída
3	Reagendar tarefas não iniciadas com data de início no passado para iniciarem na data atual ou após, conforme estimado.
4	Aumentar a duração de tarefas iniciadas e não concluídas, com data de término no passado. A data de término planejado deve ser maior ou igual à data atual
5	Não lançar datas de término real no futuro.
6	Critério de avanço: - Prontidão <i>onshre</i> = 100% quando todo o material do projeto está vendido, e sistema de gestão de comissionamento configurado; - Projeto (total) = 100% quando o termo de encerramento é recebido na organização estudada, após ser assinado pelo cliente.
7	Diariamente/semanalmente, relatar ocorrências importantes durante a atualização do projeto. Focar no registro de problemas, sobretudo aqueles que impactaram em atraso, paralização ou não iniciação de uma tarefa crítica. Este é o subsídio para entender a situação do projeto, mostrada na Curva S.
8	Propor soluções para os problemas pontuados no item anterior, agindo proativamente, antes de informar ao cliente que um atraso está confirmado em um projeto.
9	Informar ao gestor sobre o status, caso haja projeção de atraso em tarefas críticas, propor ações de controle.

Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 1: Requisitos de qualidade para planejamento dos projetos

Com os pontos falhos mapeados, foi desenvolvido um check list de planejamento para garantir que os requisitos mínimos de qualidade fossem atendidos. Este check list foi utilizado pelo pesquisador para demonstrar aos usuários onde os erros ocorriam. A Figura 2 ilustra o check list utilizado.

LÍDER DO PROJETO	PLATAFORMA E PROJETO	Critérios de Qualidade																																				
		1-Orientações gerais 1	1-Orientações gerais 2	1-Orientações gerais 3	1-Orientações gerais 4	1-Orientações gerais 5	1-Orientações gerais 6	1-Orientações gerais 7	1-Orientações gerais 8	2-Planejamento 1	2-Planejamento 2	2-Planejamento 3	2-Planejamento 4	2-Planejamento 5	2-Planejamento 6	2-Planejamento 7	2-Planejamento 8	2-Planejamento 9	2-Planejamento 10	2-Planejamento 11	2-Planejamento 12	2-Planejamento 13	2-Planejamento 14	2-Planejamento 15	2-Planejamento 16	2-Planejamento 17	3-M&C	3-M&C2	3-M&C3	3-M&C4	3-M&C5	3-M&C6	3-M&C7	3-M&C8	3-M&C9			
Gerente de Projetos 1	PA - PROJETO 1	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok								
	PA - PROJETO 4	ok	x	ok	ok	ok	ok	ok	x	ok	x	ok	x	ok	x	ok	x	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok							
	PB - PROJETO 2	x	ok	x	ok	ok	ok	ok	ok	x	ok	ok	x	x	ok	ok	ok	x	x	ok	ok	ok	x	x	ok	ok	ok	ok	ok									
	PB - PROJETO 5	ok	ok	x	x	ok	ok	ok	ok	x	ok	x	ok	ok	ok	ok	ok	ok	x	ok	x	ok	x	ok	ok	x	ok	ok	x	ok	ok	x	ok	ok	ok	ok	ok	
	PC - PROJETO 3	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	x	ok	ok	ok	ok	ok	ok	x	ok	x	ok	ok													
	PC - PROJETO 6	ok	x	x	ok	x	ok	x	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	x	ok	ok	ok													
Gerente de Projetos 2	PA - PROJETO 11	x	ok	ok	x	ok	ok	ok	x	ok	x	x	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	x	ok	x	x	ok	x	ok	ok	ok	ok	ok	ok							
	PA - PROJETO 13	ok	x	ok	ok	x	ok	x	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	x	ok	ok	ok	ok	ok	x	ok	ok	ok	ok	ok	ok	x	ok	ok	ok	
	PA - PROJETO 14	ok	ok	x	x	x	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	x	ok	ok	ok	x	ok							
	PA - PROJETO 16	ok	x	ok	ok	ok	x	x	ok	x	ok	ok	ok	x	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	x	ok	ok	ok	x	x	ok	ok	ok	ok	
	PA - PROJETO 7	ok	x	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	x	ok	ok	ok	ok	ok	x	ok	ok	ok	ok	ok	x	x	ok	x	ok	
	PA - PROJETO 9	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	x	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok							
	PB - PROJETO 12	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	x	x	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok							
	PB - PROJETO 15	ok	x	ok	x	x	x	x	x	x	x	x	ok	x	ok	ok	ok	ok	ok	x	ok	ok																
	PB - PROJETO 8	ok	ok	ok	ok	ok	ok	x	ok	ok	x	ok	x	ok	ok	ok	ok	ok	ok	x	x	x	x	x	x	ok	x	ok	x	x	ok	ok	x	ok	ok	ok	ok	ok
	PC - PROJETO 10	ok	ok	ok	ok	x	ok	ok	ok	ok	ok	ok	x	ok	ok	ok	ok	ok	ok	x	ok	x	ok	ok	ok	ok	ok	x	ok	ok	ok							
Gerente de Projetos 3	PA - PROJETO 17	ok	x	ok	x	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok														
	PB - PROJETO 18	ok	x	ok	x	ok	ok	x	ok	ok	ok	ok	ok	ok	x	x	x	ok	ok	ok	x	ok	ok	ok	x	ok	ok	x	ok	ok	x	ok	ok	x	ok	ok	ok	
	PB - PROJETO 19	ok	x	ok	x	x	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	x	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	x	ok	ok	ok	x	ok							

Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 2: Check list dos requisitos de qualidade para planejamento dos projetos

Ao todo, o check list foi verificado 8 (oito) vezes, semanalmente após a geração da lista de pontos falhos, quando foi atingido um nível razoável de padronização. Este check list é endereçado diretamente aos critérios estabelecidos na Figura 1. As duas primeiras colunas definem o gerente responsável e o projeto avaliado (na segunda coluna também está definida a unidade offshore onde o projeto deve ser instalado, sendo elas Plataformas A, B e C). Nas colunas subsequentes, aparecem os critérios definidos na Figura 1, avaliados na linha do projeto, com “ok” para os critérios atendidos e “x” para as não conformidades. Durante dois meses, este check list foi utilizado como ferramenta chave na padronização dos principais produtos de gerenciamento dos projetos como cronograma e curva S. Ao final, os profissionais envolvidos já se apresentavam familiarizados com os formatos e critérios estabelecidos, e os 19 projetos, avaliados no check list, incrementados com os requisitos de qualidade previamente definidos. Esta abordagem conduz os resultados da pesquisa em alinhamento com Prifling (2010), que prioriza o gerenciamento do desempenho de projetos e do portfólio.

Juntamente com a implementação dos check lists, foram realizados workshops de planejamento com frequência semanal definida e ainda tutoria diária (ministrada pelo pesquisador para os gerentes de projetos) para saneamento de dúvidas e apresentação de novas ideias. Foram realizados 8 (oito) workshops ao longo de 2 (dois) meses, sendo possível consolidar as mudanças necessárias para incrementar a maturidade do grupo em gerenciamento de projetos. O conteúdo apresentado foi relacionado à planejamento de projetos. Foram desdobradas as etapas do ciclo de vida de um projeto de engenharia offshore típico do contrato em vigor na organização e no portfólio estudado, que na linha do tempo, se comporta de acordo com a Figura 3. Os resultados obtidos através do mapeamento dos pontos falhos em gerenciamento de projetos, com ênfase para as gestões de tempo e escopo demonstradas representam o cumprimento dos objetivos da pesquisa. Com a melhoria gerada nos produtos de gerenciamento de projetos, a organização estudada tornou-se apta a iniciar de maneira consistente, o gerenciamento de desempenho do seu portfólio de projetos. Para produzir uma visão global e integrada dos projetos constituintes do portfólio e realizar análises importantes como o planejamento da capacidade abordada por Kerzner (2013), o

gerenciamento consistente e padronizado do tempo se faz indispensável.



Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 3: Ciclo de vida típico de um projeto de engenharia offshore

5. Conclusões

Em um ambiente onde investimentos e grande parte dos objetivos estratégicos das organizações são conduzidos por meio de projetos, o gerenciamento de portfólio de projetos torna-se necessário. Na indústria de óleo e gás, projetos de grandes custos associados são iniciados, mas nem todos são conduzidos da maneira correta. Observa-se, portanto uma oportunidade para aplicação dos conceitos, ferramentas e técnicas de gerenciamento de portfólio e conseqüentemente da gestão de projetos.

Para viabilizar o processo de gerenciamento de desempenho do portfólio, esta pesquisa desenvolveu pontos específicos do gerenciamento de projetos em uma organização da área de engenharia offshore.

O estudo foi satisfatório na obtenção do resultado esperado. Pontos falhos foram mapeados no gerenciamento de projetos e posteriormente melhorados através do uso de um check list de controle, tutoria e workshops específicos para desenvolvimento da disciplina. O trabalho levou a organização estudada a melhorar a qualidade dos produtos relacionados, possibilitando ao gestor a construção de um sistema integrado de gerenciamento de desempenho do portfólio.

Foi possível notar grande resistência dos profissionais envolvidos no gerenciamento de projetos, a despeito da administração da organização e do gestor do contrato estudado, que encomendaram a pesquisa. A pesquisa se fez viável devido à inclinação dos dirigentes a incrementar a qualidade dos serviços prestados e o desejo de estruturar a organização como projetizada. O nível de conhecimento insatisfatório das equipes em gerenciamento de projetos, e a falta de processos estabelecidos mostram possibilidades de difusão da disciplina.

Um ponto interessante da pesquisa foi o feedback positivo da empresa contratante da organização estudada, o cliente. Este fator reforça a efetividade dos esforços despendidos para melhorar o gerenciamento de projetos, um resultado não intencional, porém, bem recebido pela pesquisa.

Por meio da pesquisa, os gestores puderam vislumbrar novos patamares de qualidade, considerando investimentos futuros em gerenciamento de projetos e posteriormente em gerenciamento de portfólio.

Quanto à metodologia utilizada, a pesquisa-ação mostrou-se aderente ao presente estudo, sendo executado de maneira cíclica e entregando resultados apurados e cientificamente consistentes.

Sugere-se como futuros trabalhos de pesquisa a continuidade da estruturação de processos elementares ao gerenciamento de projetos em ambientes reais, proporcionando maior uniformidade e consistência ao gerenciamento de portfólio.

Referências

- AVISON, D.; BASKERVILLE, R.; MYERS, M.** *Controlling action research projects*. Information Technology & People. Vol. 14, n. 1, p. 28-45, 2001.
- CASTRO, H. G.; CARVALHO, M. M.** *Gerenciamento do portfólio de projetos (PPM): estudos de caso*. Revista Produção. Vol. 20, n. 3, p. 303-321, jul./set. 2010.
- COUGHLAN, P.; COUGHLAN, D.** *Action research for operations management*. International Journal of Operations & Production Management. Vol. 22, n. 2, p. 220-240, 2002.
- COOPER, R. G.; EDGETT, S. J.; KLEINSCHMIDT, E. J.** *Portfólio management for new product development: results of an industry practices study*. R&D Management. Vol. 31, n. 4, p. 61-380, 2001.
- ELONEN, S., ARTTO, K.** *Problems in managing internal development projects in multi-project environments*. International Journal of Project Management. Vol. 21, p.395-402, 2005.
- INTERNATIONAL PROJECT MANAGEMENT ASSOCIATION.** IPMA Competence Baseline Version 3.0, 2006.
- KERZNER, H.** *Project Management – A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling*. 11. ed. Toronto, Canada: John Wiley & Sons, 2013.
- MELLO, C. H. P.; TURRIONI, J. B.; XAVIER, A. F.; CAMPOS, D. F.** *Pesquisa-ação na engenharia de produção: proposta de estruturação para sua condução*. Produção. Vol. 22, n. 1, p. 1-13, jan./fev. 2012.
- OFFICE OF GOVERNMENT COMMERCE.** *Portfolio Management Guide (Final Public Consultation Draft)*. Office of Government Commerce, 2009.
- PRIFLING, M.** *It project portfolio management—a matter of organisational culture?* 14th Pacific Asia Conference on Information systems. Project Management Institute, Taipei, p. 761-772, 2010.
- RABECHINI Jr., R.; MAXIMIANO, A. C. A.; MARTINS, V. A.** *A adoção de portfólio como uma alternativa gerencial: o caso de uma empresa prestadora de serviço de interconexão eletrônica*. Revista Produção. Vol. 15, n. 3, p. 416-433, 2005.
- SHENHAR, A; STEFANOVIC, J.** Does strategic alignment contribute to business success Project success: a multidimensional strategic concept? In: SHENHAR, Aaron J.; MILOSEVIC, Dragan; DVIR, Dov. THAMHAIN, Hans. *Linking project management to business strategy*. Newton Square: Project Management Institute Publications, 2007. Cap. 12, p. 213-232.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE.** *Construction extension to the PMBOK guide third edition*. 2. ed. 2007.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE.** *The standard for portfolio management*. 3. ed, Newton Square: Project Management Institute. 2013
- VERGARA, S. C.** *Projetos e Relatórios de pesquisa em administração*. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- WESTBROOK, R.** *Action research: a new paradigm for research in production and operations management*. International Journal of Operations & Production Management. Vol. 15, n. 12, p. 6-20, 1995.