

# IMPLANTAÇÃO DE UM ESCRITÓRIO DE PROJETOS EM UMA EMPRESA VAREJISTA DE MÓVEIS, COLCHÕES E ELETRODOMÉSTICOS

## IMPLEMENTATION OF A PROJECT OFFICE IN A RETAILER OF FURNITURE, MATTRESS AND HOUSEHOLD APPLIANCES

Fabiana Honorato Pereira<sup>1</sup>  
Alberane Lúcio Thiago da Cunha<sup>2</sup>  
Alan Souza Prado<sup>3</sup>

### RESUMO

Um Escritório de Gerenciamento de Projetos (*Project Management Office*, PMO) é uma entidade organizacional que recebe atribuições de responsabilidades referente ao gerenciamento centralizado e coordenado dos projetos em que estão sob seu domínio. As responsabilidades de um PMO variam desde o fornecimento de suporte as equipes até o gerenciamento direto de um projeto. A aplicação e desenvolvimento de projetos nos mais diversos ramos de atividades faz com que a metodologia de Gestão de Projetos ganhe cada vez mais um espaço no ambiente corporativo. Deste modo, o presente trabalho tem como objetivo relatar a implantação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos em uma empresa varejista de móveis, colchões e eletrodomésticos em Minas Gerais. Através de uma pesquisa aplicada, foram realizadas análises e coletas de informações identificando a necessidade de existência do setor na organização. A estrutura do trabalho foi composta por um estudo exploratório e pesquisas bibliográficas, além de coleta de informações diretas ao Escritório de Processos se aprofundando em busca de maiores experiências dentro da organização. Durante esse processo, algumas metodologias, ferramentas e padronização PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*) foram estudadas e sugeridas como apoio para controle dos projetos futuros. Assim, as próximas atividades passam por um controle mais eficaz, permitindo um resultado positivo. Além do escritório manter o controle e facultar que os projetos sejam concluídos ou reestruturados se for o caso, a implantação proporcionou como objetivo uma abordagem robusta do gerenciamento de projetos com os processos padronizados adotados por todas as divisões da empresa.

**Palavras-chave:** Gestão de Projetos. Escritório. Implantação.

### ABSTRACT

*A Project Management Office (PMO) is an organizational entity that is assigned responsibilities for centralized and coordinated management of the projects in which it is under its domination. The responsibilities of a PMO range from providing support to teams to direct Project management. The application and development of projects in the most diverse branches of activities makes the Project Management methodology increasingly gain space in*

---

<sup>1</sup> Graduanda do Curso de Engenharia de Produção do Centro Universitário do Sul de Minas. E-mail: fabiana\_honoratopereira@hotmail.com

<sup>2</sup> Prof. Mest. Graduado em Tecnologia de Informática, Engenharia de Sistemas e Engenharia de Telecomunicações do Centro Universitário do Sul de Minas e Escola Superior Aberta do Brasil. E-mail: alberane@unis.edu.br

<sup>3</sup> Prof. Mest. Graduado em Ciência da Computação, Gestão de Redes e Segurança de Sistemas e Gestão de Tecnologia da Informação do Centro Universitário do Sul de Minas. E-mail: alan@unis.edu.br

*the corporate environment. Thus, this paper aims to report the implementation of a Project Management Office in a furniture, mattress and appliance retailer in Minas Gerais. Through na applied research, analyzes and information gathering were identified identifying the necessity of existence of the sector in the organization. The structure of the work was composed by na exploratory study and bibliographic research, as well as collecting direct information from the Process Office, in search of greater experiences within the organization. During this process, some Project Management Body of Knowledge (PMBOK) methodologies, tools and standardization were studied and suggested as support for future Project control. Thus, the next activities go through a more effective control, allowing a positive result. In addition to keeping the office in control and enabling projects to be complete or restructured as appropriate, the deployment provided a robust approach to Project management with the standardized processes adopted across all company divisions.*

**Keywords:** *Project Management. Office. Implantation.*

## 1 INTRODUÇÃO

O atual ambiente empresarial, reconhecido pelas constantes mudanças e procura intensa por qualidade, apresenta uma necessidade de gestão embasada em objetivos e prioridades. Com isso, as organizações apresentam aplicações e desenvolvimento de projetos nos mais diversos ramos de atividades em seu cotidiano. Isto faz com que a metodologia de Gestão de Projetos ganhe cada vez mais um espaço no ambiente corporativo.

Segundo Mota (2013), a procura pela excelência em práticas de gerenciamento de projetos vem progredindo significativamente dentro das organizações, com o intuito de facilitar o planejamento e o controle dos projetos, reduzindo a exposição aos riscos. Em síntese, o reconhecimento de um setor preparado para suportar um ambiente de projetos, é fundamental dentro de uma empresa, pois, a realidade não comporta mais projetos conduzidos de maneira amadora. Portanto, a necessidade pela implantação de um setor capacitado para definir os objetivos estratégicos dentro das organizações, um ambiente responsável pela disseminação do conhecimento em gerenciamento de projetos, planejamento e controle dessas atividades é indispensável para que a empresa consiga acompanhar o mercado empresarial.

Um Escritório de Projetos é uma prática da gestão de projetos que procura melhorar o desempenho dos projetos nas organizações. Assim, “o Escritório apresenta como objetivo básico orientar e fornecer suporte aos gerentes de projetos, permitindo à empresa desenvolver seus projetos de maneira eficiente e eficaz” (PRADO et al., 2017).

E, pensando no cenário empresarial apresentado no mercado atual, o presente trabalho irá relatar o processo de implantação de um Escritório de Projetos em uma empresa de comércio varejista de móveis, colchões e eletrodomésticos, que avaliou estatisticamente alguns de seus projetos anuais, sendo possível identificar falhas significativas para a organização. Com base nos números apresentados, a diretoria responsável conduziu reuniões de alinhamento para análise de histórico das atividades realizadas, onde foi possível constatar a necessidade da existência de um setor de apoio para acompanhamento dos projetos futuros.

Deste modo, foi estruturado e implantado junto ao Escritório de Processos já existente, o Escritório de Projetos, a fim de estabelecer um setor responsável pelo controle e auxílio dos projetos da empresa. Com a implantação do PMO (*Project Management Office*), os projetos futuros passarão por acompanhamento de uma equipe responsável por auxiliar e acompanhar o desenvolvimento das atividades, sendo possível identificar as vantagens e melhorias que a implantação trouxe.

Um dos meios de controle estudado e escolhido foi a gestão visual, metodologia que poderá facilitar o acompanhamento das atividades de todas as equipes envolvidas e também da equipe responsável no escritório.

O escritório dispõe de uma parede de gestão visual, composta por um *Scrum* Mensal da equipe, no qual ficarão expostas todas as atividades rotineiras dos membros do setor, sendo classificadas como atividades semanais ou mensais. Além do quadro visual para acompanhamento das atividades mensais, também será utilizado através da ferramenta *Trello* um *Kanban*, facilitando a organização das demais atividades da equipe. Ambas as ferramentas serão apenas para controle das atividades internas do escritório.

Já para a equipe executora e gerentes dos projetos, as ferramentas escolhidas para controle e desenvolvimento das atividades foram: *Zoho Projects* e *Project Model Visual* (PM Visual) um detalhamento das partes do *Canvas* em outras telas. São ferramentas práticas e essenciais desde o início do projeto até sua entrega final.

Segundo Teixeira (2018), ao tornar os processos mais visuais, facilitamos a compreensão e a tomada de decisão, deixando os projetos mais enxutos e abrindo mais espaço para a inovação. A empresa Toyota, ao perceber isso, antecipou-se e foi uma das primeiras a sistematizar procedimentos para facilitar a visualização no chão de fábrica.

Com base nesses conceitos, as ferramentas e metodologias foram colocadas em prática durante e após a implantação.

## 2 ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O PMBOK define o Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) como uma estrutura organizacional que estabelece um padrão para os processos relacionados a projetos, simplificando o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas e técnicas. Também, varia suas responsabilidades, desde o fornecimento de funções de apoio ao gerenciamento real do projeto (MALDANER et al., 2017).

Segundo Pires (2014), o *Project Management Office* (PMO) ou Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) é uma entidade em constante desenvolvimento podendo ser considerado o principal provedor de serviços de gestão de projetos para uma empresa e assim assumir a finalidade de agregar valor para a mesma. Trata-se de um conjunto de indivíduos que promovem a cultura de gerência de projetos sob a perspectiva de melhorias de métodos e processos.

Pires (2014), ainda destaca que na sigla PMO, o “P” se refere tanto para escritório de projetos, quanto para portfólio ou programa, tendo suas responsabilidades e estruturas compatíveis com a necessidade de cada organização.

Para Silva, et al. (2015), o Escritório de Gerenciamento de Projetos é o ambiente que deve favorecer ao plano estratégico da organização e tornar possível maximizar o cumprimento de seus objetivos, aproximando a percepção da estratégia desenvolvida pela alta administração dos responsáveis a execução.

Mota (2013), enfatiza que um Escritório de Gerenciamento de Projetos é em resumo, um componente organizacional, responsável pelas ações gerenciais necessárias para a realização dos projetos com sucesso, ou seja, é o setor responsável pela garantia dos processos de gerência de projetos dentro de uma empresa, seja ela pública privada.

As empresas em geral, precisam de uma estrutura evolutiva e inteligente para tratar diretamente com a dinâmica e a pressão que envolve os projetos, com o PMO é possível gerenciar a complexidade de decisões e ações inerentes desse ambiente. Nesse contexto, o desafio empresarial é montar a estrutura do escritório de acordo com o estágio de sua maturidade, implantá-lo e fazê-lo evoluir conforme os desafios que irão ocorrer. (PIRES, 2014).

## **2.1 Proposta de implantação do Escritório de Gerenciamento de Projetos**

O projeto de implantação do escritório surgiu a partir da necessidade de aprimoramento na capacitação, amadurecimento e crescimento da organização, objetivando o alcance de melhoria nos resultados apresentados. Contudo, alguns desafios foram encontrados durante a execução, ocasionando aos interessados a apresentar além das propostas iniciais, justificativas plausíveis para execução do projeto.

Consequentemente, as adversidades apontadas, como falta de compreensão da importância do PMO por outros departamentos e mudança na cultura da empresa para uma metodologia de gerenciamento e gestão prática passou por análises e discussões, resultando em ações eficientes para entendimento dos interessados.

O objetivo principal para a existência do escritório é suprir as necessidades da empresa, capacitar os colaboradores atuantes em projetos e da organização para trabalhar com planejamento e monitoramento dos projetos, facilitando o acompanhamento das atividades e consequentemente, evitando que os projetos não sejam concluídos. O escritório também tem a responsabilidade de fornecer suporte aos gerentes de projetos no auxílio em metodologias sobrepostas a estratégias de gestão, almejando a sustentabilidade dessas ações elaboradas pela empresa.

## **2.2 Gerenciamento de projetos**

Segundo Teixeira (2018), um projeto administrado de maneira sistemática e responsável, da elaboração até a apresentação do produto, pode ser mais coerente e apropriado às etapas posteriores, inclusive às que são relacionadas à manufatura.

Sendo assim, diferentes metodologias, métodos e guias conduzem e dão auxílio ao desenvolvimento de projeto elencando uma série de procedimentos e atividades.

Para Maldaner, et al. (2017), é importante que os conceitos de definição de projeto estejam compreendidos antes de adentrar nas definições de gerenciamento, que corresponde a uma iniciativa não repetitiva dispendo de um seguimento de eventos, com início, meio e fim através de objetivos definidos e executados por pessoas dentro de um tempo, custo, recurso e qualidade.

Os princípios de gerenciamento de projetos surgiram imitando o chão de fábrica, cuja meta de programação era distribuir as atividades para cada pessoa e verificar o andamento.

Mota 2014, p. 19 evidencia que:

[...] elaborar o Plano de Gerenciamento de Projetos, é o método fundamental das ações para determinar, preparar, integrar e administrar todos os planos auxiliares. O PGP faz-se o principal meio de informações sobre como o mesmo será elaborado, executado, monitorado, controlado e finalizado.

Maldaner, et al. (2017), ainda afirma que gerenciar um projeto é um processo dinâmico responsável por estabelecer os meios apropriados, de maneira ponderada e planejada, visando alcançar os objetivos determinados. Ainda reforçam o conceito de Gerenciamento de Projetos como uma aplicação do conhecimento, capacidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para atender suas exigências sendo realizado através da aplicação e integração apropriadas dos métodos agrupados em cinco grupos de processos, sendo eles, Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e Controle e Encerramento.

### **2.2.1 Etapas do processo de gerenciamento**

Segundo Reis (2011), um processo é um conjunto de ações e atividades inter-relacionadas realizadas para obter um conjunto pré-especificado de produtos, resultados ou serviços. Os processos de gerenciamento de projetos são realizados pelo gerente de projetos e sua equipe e se adequam a cada tipo particular do mesmo.

#### 2.2.1.1 Iniciação

É um processo que consiste na especificação das necessidades da empresa e tradução destas para o escopo inicial do projeto. Nesta etapa os objetivos devem ser claramente definidos, as restrições e premissas adotadas para a realização do mesmo. É definido quais pessoas participarão do projeto e a consequente identificação das atividades.

Gomes (2004), destaca que essa é a fase para listar as necessidades e oportunidades que a organização exige, momento em que os objetivos, vantagens e custos do projeto são identificados.

Para que as atividades sejam iniciadas, durante a reunião inicial é importante que o termo de abertura, a declaração de escopo e a análise de viabilidade identificando os custos e benefícios da realização ou não do projeto sejam alinhados.

#### 2.2.1.2 Planejamento

De acordo com Reis (2011), a partir da decisão de efetivar a realização do projeto, faz-se agora um esforço para definir o escopo que será de fato cumprido, as principais entregas, redefinição dos objetivos e “desenvolvimento do curso de ação para alcançar estes objetivos”. Neste processo tem-se a necessidade de detalhar ao máximo as principais percepções iniciais.

#### 2.2.1.3 Execução

Reis (2011), afirma que este processo consiste na realização dos trabalhos definidos no plano de gerenciamento do projeto de forma a cumprir as especificações do mesmo.

O processo de execução compreende a concretização dos planos do projeto. Absorve a maior parte do tempo e dos recursos do projeto, o que geralmente faz com que os custos sejam mais altos nessa etapa. (REIS, 2011)

É normal que, durante a execução do projeto, os resultados venham requerer atualizações no planejamento, de modo que possa incluir alteração na duração prevista das atividades, na produtividade e disponibilidade dos recursos.

#### 2.2.1.4 Monitoramento e Controle

Araújo, et al (2017), ressalta que na etapa de monitoramento e controle, o desempenho dos projetos passa por análises com o intuito de verificar se as atividades estão sendo executadas conforme o planejado. Caso não esteja, ações corretivas são aplicadas para que os resultados estejam em consonância com o previsto.

Ao longo do processo, as atividades passam por uma série de acompanhamento e revisão, identificando o progresso e desempenho do projeto juntamente com os dos membros da equipe, de modo que as áreas necessárias a mudanças sejam sinalizadas para dar início as mudanças correspondentes.

#### 2.2.1.5 Encerramento

Segundo Araújo, et al (2017), essa é a etapa em que é possível identificar o projeto como finalizado ou início de uma fase subsequente, pois, são constituídas formalidades que sinalizam o fim de um estágio ou do próprio projeto.

Desta maneira, assim que o projeto ou uma de suas fases tenha atingido as ações descritas no escopo inicial, inicia-se o processo de encerramento. Além de concluir as atividades nessa etapa, é necessário também que os *stakeholders* estejam de acordo com o apresentado.

### **3 GESTÃO VISUAL DE PROJETOS, FERRAMENTAS E PRÁTICAS QUE INSPIRAM A PROPOSTA**

As formas de apresentação visual são ilimitadas na Gestão Visual, pois os recursos visuais são guiados pelo objetivo de tornar fáceis e acessíveis as orientações, as orientações, os procedimentos e a comparação do desempenho real versus o esperado. Um dos benefícios da visualização de informações, é poder ser evocativas e, portanto, inspiradoras e cativantes (TEIXEIRA, 2018).

Teixeira (2018), afirma que para pensar em algo que contenha muitos itens relacionados, é preciso visualizar, de forma a entender através de um padrão mais amplo. Desta forma, a Gestão Visual busca permitir aos envolvidos a visualização e compreensão, tornando a situação mais transparente, ajudando a priorizar e melhorar o que realmente é necessário.

#### **3.1 Zoho Projects**

Ferramenta de gerenciamento de projetos que ajuda as empresas a gerenciar seus projetos do início ao fim e permitem aos funcionários de diferentes níveis compreenderem rapidamente e concluir seu trabalho no prazo. Realiza a estimativa, controle de custos, orçamento, alocação de recursos, colaboração, comunicação, gerenciamento da qualidade e administração do projeto (ZOHO CORPORATION, 2019).

É utilizada para acompanhamento e monitoramento das atividades, onde todos os projetos são cadastrados na plataforma pela equipe responsável do Escritório de Projetos.

Mensalmente o colaborador responsável no setor verifica as atividades que estão em atraso e encaminha um e-mail aos responsáveis informando sobre o atraso das mesmas e solicita atualização das atividades.

#### **3.2 Project Model Visual – PM Visual**

Para Camargo (2016), o *Project Model Visual* ou PM Visual é um método para esboçar e monitorar projetos de forma visual, simples e colaborativa. Modelo visual de um plano de projeto, aplicado durante o planejamento de um projeto independentemente do tamanho, complexidade e regras de negócio. É uma metodologia que consiste em ampliar o resultado do PM Canvas em outras telas, objetivando o detalhamento do plano proposto.

A elaboração de um projeto pelo PM Visual é realizada em oito horas de trabalho, composto por oito telas em folha tamanho A1, sendo uma tela para o Canvas e as outras sete para expansão do mesmo, conforme as setes áreas de estudo do PMBOK (CAMARGO, 2016).

Camargo (2016), ainda ressalta, que a utilização desses materiais permite a participação de várias pessoas e áreas com o intuito de contribuir com suas ideias e experiências para o planejamento do projeto.

A ferramenta permite uma compreensão visual dos conceitos dos projetos, comprometimento da equipe da tomada de decisões, além de fortalecer a ideia de auxílio de maneira organizada e visual,

### 3.3 Scrum

*Scrum* é um *framework* para projetos ágeis utilizado para o gerenciamento e desenvolvimento de produtos, com a característica de ser iterativo e incremental, além de focar na entrega de valor de um negócio no menor tempo possível.

A ideia principal do *scrum* é controlar processos empíricos, mantendo o foco na entrega de valor de um negócio no menor tempo possível (CRUZ, 2013).

A ferramenta será utilizada pela própria equipe do Escritório de Projetos para controle de suas atividades, podendo assim transparecer a eficácia relativa das atividades para que seja possível melhorá-las e atingir o objetivo.

### 3.4 Trello

O *Trello* é uma ferramenta para organizar tarefas e eventos através de quadros e cartões baseando na metodologia do *Kanban*. É um *site* que pode ser acessado de qualquer navegador e não é necessária instalação para seu uso, pois é uma plataforma gratuita. (SEBRAE, 2019)

As atividades são lançadas no quadro pela equipe, sendo divididas entre cinco colunas nomeadas como: *backlog*, fazendo, em revisão do EGPP, aguardando revisão/aprovação da área responsável e a coluna feito. Com base nas informações lançadas nos cartões, a equipe realiza o acompanhamento das atividades do setor.

## 4 CAPACITAÇÃO DA EQUIPE E DOS ENVOLVIDOS

Para que a implantação do Escritório de Projetos traga resultados positivos, é importante que todos os principais envolvidos com projetos estejam capacitados para exercer sua função. Desenvolver toda equipe tem como objetivo melhorar as competências e interação dos membros, resultando em aprimoramento dos projetos.

Com isso, capacitar os envolvidos é uma atividade constante no PMO (*Project Management Office*), ocorre durante todo período de vida de um projeto. Porém, os melhores benefícios são apresentados quando executados no início do projeto.

Soler, et al. (2013), definem competência em gestão de projetos como o conjunto de esforços em gestão responsável em levantar a organização a construir uma vantagem competitiva sustentável, vital no contexto estratégico. Com isso, é proposto um modelo de competências em gestão de projetos alicerçado em três pilares, sendo eles: estratégia, processos e efetivação da mudança. São capazes de sustentar as camadas de competências envolvidas na institucionalização de gerenciamento de projetos, que são: indivíduos, equipes e organização. É importante destacar que a institucionalização só acontece em uma empresa quando se as competências forem geradas de forma integrada as camadas.

As competências que desenham a camada do indivíduo envolvem o domínio das técnicas e ferramentas em gerenciamento de projetos, onde são responsáveis pelo entendimento de governar ou ser governado, mediante a necessidade de alinhamento do projeto às estratégias organizacionais. Já as competências que desenham a camada das equipes estão em busca proativa por resultados através de orientações voltadas para tarefas e atividades, focando em comprometimento com os requisitos de gerenciamento de projetos. E

a camada de organização, é traduzida pelo ímpeto de institucionalizar a gestão de projetos como forma moderna de administrar suas atividades rotineiras (SOLER, et al. 2013).

Com base nos conceitos e metodologias estudadas, foi aplicado para a equipe responsável do Escritório de Projetos, gerentes de projetos atuais, Diretores e colaboradores que estarão envolvidos nos projetos futuros um treinamento de capacitação. O treinamento foi dividido em 3 módulos e 3 turmas, onde os temas abordados mencionavam pontos principais do gerenciamento de projetos, amostra e prática de ferramentas de auxílio para elaboração, utilizando casos relacionados à realidade da empresa e também foi enfatizado a função do escritório.

Os colaboradores responsáveis pelos projetos futuros contarão com o auxílio da metodologia Canvas, ferramenta de planejamento estratégico que permite esboçar os modelos dos projetos. Ao aplicar a nova metodologia, todos os colaboradores envolvidos na ação serão convocados pelo Gerente do projeto a participar de uma reunião de *brainstorming*. Essa reunião terá o intuito de explorar as ideias da equipe, colocando todas as sugestões em pauta.

## **5 METODOLOGIA**

O método de pesquisa utilizado foi a pesquisa aplicada, classificada por concentrar em torno dos problemas presentes nas atividades das instituições, organizações, grupos ou atores sociais. Para conhecimento e estudo do problema apresentado, a averiguação se estendeu através de pesquisas quali-quantitativas por intermédio de coletas das informações de acompanhamento e resultados dos projetos anteriores. Essa apuração ocorreu através de reuniões para comparação de histórico desses projetos, onde foi possível identificar a necessidade de existência de um setor de apoio para execução dessas atividades.

Seguindo com um estudo exploratório e pesquisas bibliográficas, as práticas de implantação foram estudadas e aplicadas durante as ações, apresentando resultados positivos para alimentar um EGP (Escritório de Gerenciamento de Projetos) na organização.

A composição desse trabalho foi contemplada através das atividades realizadas no Escritório de Processos em conjunto de experiências da empresa, como também livros e artigos, contribuindo para entrega dos resultados presentes.

### **5.1 Objetivo**

O estudo teve como foco principal a implantação de um Escritório de Projetos em uma empresa varejista, que conseqüentemente, abrangeu a melhora no desenvolvimento, controle e entrega de resultados dos projetos da organização.

Para que o objetivo almejado seja alcançado, algumas metas foram alinhadas baseadas em ações contínuas de aperfeiçoamento e internalização de conceitos, técnicas e práticas apresentadas ao guia PMBOK (2008) e a bibliografia PM Visual (2016), conforme figura 1.



Figura 1 - Etapas de Implantação do EGPP

INICIAÇÃO		PLANEJAMENTO		EXECUÇÃO MONITORAMENTO E CONTROLE		FINALIZAÇÃO	
Analisar grupo de trabalho (será necessário contratação?)	Determinar metodologias	Reorganizar as atividades do setor	Autenticar metodologias				
Determinar métodos	Determinar Procedimentos e Normas	Implantar e comunicar os novos procedimentos	Reformular táticas				
Determinar Plano de Trabalho	Alinhar treinamentos com RH/T&D (Equipe, Diretoria, Donos de projetos)	Disponibilizar/Aplicar treinamentos referentes aos novos procedimentos e políticas	Acompanhar portfólio dos projetos atuais				
Verificar o quadro atual dos projetos	Alinhar divulgação com Comunicação Interna	Preservar padrão de trabalho					
Reuniões de validamento (diretoria, AGM, etc.)	Análise de histórico dos projetos anteriores						
<b>DIRETRIZES</b>		<b>DETALHAMENTO</b>		<b>IMPLANTAÇÃO</b>		<b>FOLLOW-UP</b>	

Fonte: adaptado de (ALVES; SILVA, 2012).

A aplicação da metodologia em fases permitiu com mais agilidade a realização de mudanças importantes voltadas à cultura da empresa, sendo considerados os processos existentes, as experiências dos atuantes e suas limitações.

## 5.2 Análise do problema

A empresa estudada atua no setor de comércio varejista de móveis, colchões e eletrodomésticos na Região Sul, Centro-Oeste e Zona da Mata Mineira.

No início de suas atividades a empresa atuava apenas no varejo de colchões, e, atualmente a variedade dos produtos atinge o varejo de colchões, eletrodomésticos e móveis para decoração. Sendo de fabricação própria colchões e estofados na unidade da matriz. Suas filiais estão instaladas em diversas cidades no estado de Minas Gerais, totalizando 69 lojas.

Como toda organização busca acompanhar o índice de mercado, resultando em melhorias e expansão de seus serviços, a empresa conta com o apoio de uma instituição de ensino de negócios para desenvolver e atingir seus resultados estratégicos. Durante o decorrer do ano acontecem encontros mensais para acompanhamento dos indicadores estratégicos da instituição, com a participação da Diretoria e todos colaboradores nomeados como gerentes responsáveis por projetos, e também, os encontros de revisão do planejamento estratégico, onde são discutidos os objetivos da organização durante o ano.

No ocorrer das reuniões, foi identificada a necessidade de um setor de apoio para os projetos da empresa. As atividades não passavam por acompanhamento de terceiros, resultando em falhas nas entregas finais e afetando o planejamento da organização.

Com a implantação do setor, a metodologia de gestão é disseminada, como também a padronização de documentos de projetos, a determinação normas e procedimentos para o ciclo de acontecimentos dos projetos (fluxo de trabalho) e melhora no controle de prazos e custos dos mesmos.

Com base nessas informações, o setor será preparado para fornecer suporte aos gerentes de projetos e suas equipes, capacitar os responsáveis para o acompanhamento e desenvolvimento de seus projetos além de fornecer informações voltadas aos projetos para os

Diretores. A proposta inicial é a aplicação da gestão visual, metodologia que irá facilitar o acompanhamento das atividades pela equipe responsável no setor e também dos responsáveis pela execução das atividades. O método irá auxiliar no controle e entrega final dos resultados.

## 6 RESULTADOS E DISCUSSÕES

### 6.1 Comparação de histórico dos projetos passados

Durante o ano 2018, a empresa em questão, trabalhou com um número de 16 projetos, no qual as atividades eram controladas apenas pelos seus responsáveis. Totalizando esse número final foram registrados:

Figura 2 - Acompanhamento de Projetos do Ano de 2018

<b>% DE DESENVOLVIMENTO DOS PROJETOS DO ANO DE 2018</b>		
<b>QUANTIDADE</b>	<b>PERCENTUAL</b>	<b>STATUS</b>
2	0%	Cancelado
1	15%	Não Concluído
1	30%	Não Concluído
1	55%	Não Concluído
1	58%	Não Concluído
1	71%	Não Concluído
1	73%	Não Concluído
1	74%	Não Concluído
1	80%	Não Concluído
1	81%	Não Concluído
1	91%	Não Concluído
1	95%	Não Concluído
1	98%	Não Concluído
2	100%	Concluído

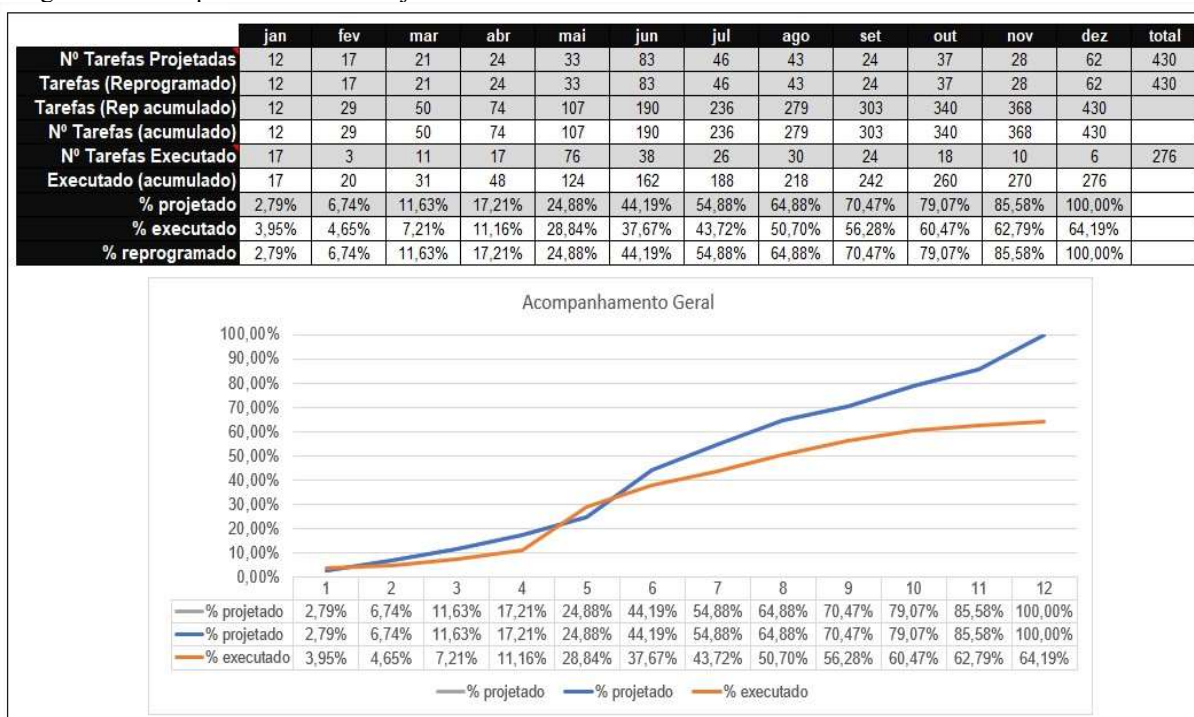
Fonte: arquivos da empresa.

Essa análise foi realizada de acordo com o tempo estimado para entrega das atividades, ou seja, mês de dezembro. Com base nos dados apresentados, foi possível identificar um número agravante de projetos não finalizados que teoricamente apresentaram um impacto negativo nos objetivos estratégicos traçados para o ano empresarial.

As atividades eram executadas conforme a disponibilidade dos envolvidos, pois, não haviam regras estabelecidas para reprogramação e apresentação de justificativas da não conclusão.

A figura 3 representa um exemplo gráfico de acompanhamento desses projetos sem a reprogramação das atividades, conforme eram executadas, representada pela linha azul o projetado e pela laranja o executado.

Figura 3 - Acompanhamento de Projetos Ano 2018



Fonte: arquivo da empresa.

## 6.2 Análise da situação atual

Com o início de 2019, os projetos foram reavaliados e aqueles que apresentaram um resultado positivo para a empresa no ano anterior foram mantidos no quadro junto aos novos projetos selecionados durante a reunião do Planejamento Estratégico Empresarial.

O número de projetos aumentou para 17, proporcionando os seguintes resultados até o mês de outubro do ano atual representados na figura 4:

Figura 4 - Acompanhamento de Projetos do Ano de 2019

<b>% DE DESENVOLVIMENTO DOS PROJETOS DO ANO DE 2019</b>		
<b>QUANTIDADE</b>	<b>PERCENTUAL</b>	<b>STATUS</b>
1	0%	Cancelado
1	15%	Em Desenv.
1	30%	Em Desenv.
1	37%	Em Desenv.
1	50%	Em Desenv.
1	61%	Em Desenv.
1	62%	Em Desenv.
1	65%	Em Desenv.
3	71%	Em Desenv.
1	72%	Em Desenv.
1	81%	Em Desenv.
1	82%	Em Desenv.
1	85%	Em Desenv.
1	86%	Em Desenv.
1	100%	Concluído

Fonte: arquivo da empresa.

O prazo estimado para entrega final dos projetos é dezembro, portanto a análise realizada foi equivalente até o último dia do mês de outubro, sendo possível identificar um avanço nos resultados comparados ao ano anterior.

Após a implantação do Escritório, as atividades passaram por acompanhamento da equipe responsável, resultando em um índice maior de controle e comprometimento dos envolvidos.

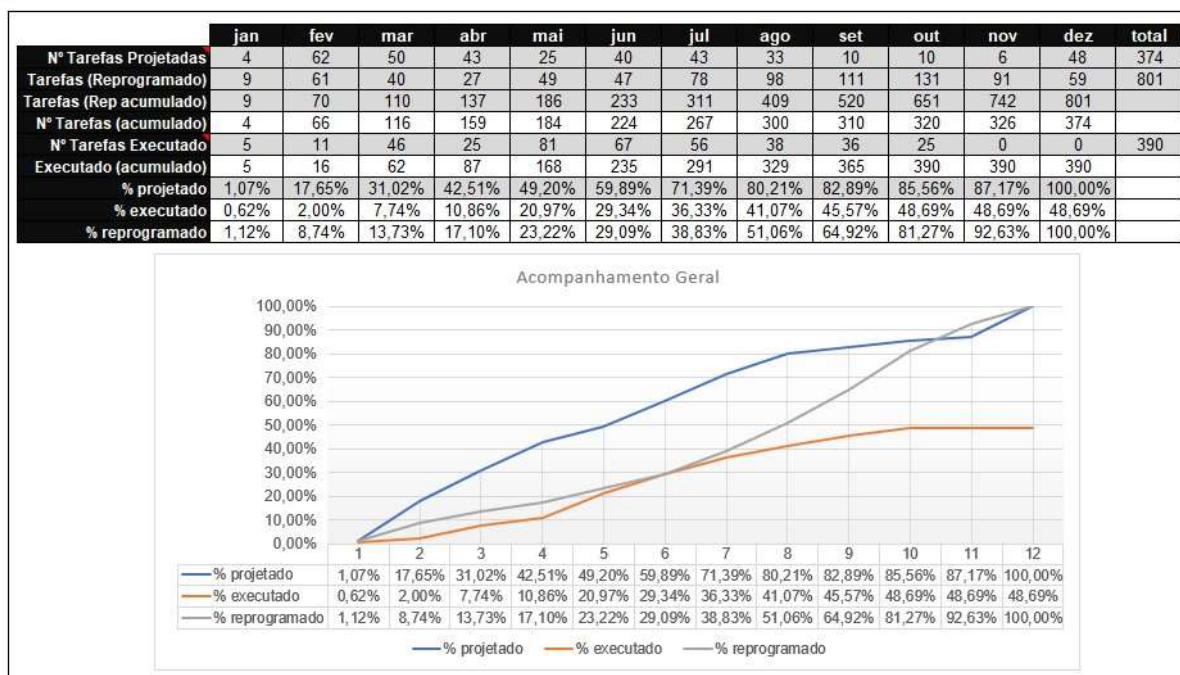
O acompanhamento de execução das atividades é realizado pela equipe mensalmente, no qual é enviado através de e-mail uma listagem apontando aquelas que constam em aberto ou em atraso para o gerente de cada projeto. Logo após a atualização dos responsáveis no *Zoho Projects*, a equipe disponibiliza o gráfico de acompanhamento individual ao gerente do projeto, facilitando a visualização de desenvolvimento do mesmo.

Caso seja solicitado pelo gerente do projeto uma atualização nas informações, a equipe reavalia os dados e realiza as atualizações necessárias, em seguida, reencaminha o gráfico correto aos interessados.

Deste modo, os dados apresentados anteriormente na figura 2, foram lançados apenas com as informações do planejado e executado. Após a implantação do escritório e acompanhamento da equipe responsável, uma terceira linha foi acrescentada ao gráfico dos projetos de 2019, proporcionando uma visualização das atividades reprogramadas e consequentemente facilitando o acompanhamento dessas.

A figura 5 ilustra a inclusão da terceira linha e acompanhamento das atividades até o mês de outubro, conforme mostra abaixo:

Figura 5 - Acompanhamento de Projetos 2019



Fonte: arquivo da empresa.

Através da terceira linha no gráfico, o acompanhamento e visualização das atividades pelas equipes tornou-se mais claro e eficaz. O número de atividades reprogramadas que antes não eram controladas, hoje passam por uma supervisão evitando possíveis descontroles no final do projeto.

## 7 CONCLUSÃO

Durante a execução desse projeto, foi possível observar a importância de um Escritório de Projetos em uma organização. As atividades quando controladas corretamente e acompanhadas por outras pessoas além daquelas que estão envolvidos na execução, atingem um número menor falhas, pois aqueles que não fazem parte do grupo estão mais atentos aos resultados a serem entregues.

É importante destacar também, que a cultura da empresa interfere no controle dos projetos positivamente ou negativamente, dependendo do alinhamento dos objetivos. Para que os resultados atinjam o esperado, é necessário que além dos responsáveis em colocar as atividades em prática, a diretoria também precisa estar alinhada aos conceitos finais. Isso fará com que todos trabalhem buscando o mesmo objetivo.

A implantação do Escritório de Projetos foi concluída durante o mês de outubro, e, durante esse período, a comparação dos resultados presentes com os anteriores foi bastante significativa, visto que os números de entregas até o momento estão melhores que os anteriores. Após a implantação e medição qualitativa do resultado dos projetos, foi possível identificar um ganho evidente entre um ano e outro

O Escritório será um dos setores responsáveis em apresentar uma nova visão empresarial para a organização, mostrando a importância do apoio as equipes, resultando em um processo contínuo de aprendizagem envolvendo todos níveis hierárquicos da empresa além de uma capacitação contínua da própria equipe do setor.

## REFERÊNCIAS

ALVES, E. M. S. P; SILVA, O. F. P. J; A implantação de um escritório de gestão de projetos: estudo de caso da Uni Júnior Consultoria e Gestão Empresarial. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 32º., 2012, Rio Grande do Sul. **Anais[...]**. Rio Grande do Sul: ABEPRO, 2012. p. 4 – 14. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2012\\_tn\\_sto\\_164\\_957\\_19708.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2012_tn_sto_164_957_19708.pdf)>. Acesso em: 27 Jul. 2019.

ARAÚJO, D. S. et al. **Metodologia de gerenciamento de projetos: padrões de referência, apoio metodológico e orientações**. Bahia, 2017. Disponível em: <[http://sistemas.pge.ba.gov.br/gesp/documentos/projetos/metodologia/gerenciamento\\_projetos.pdf](http://sistemas.pge.ba.gov.br/gesp/documentos/projetos/metodologia/gerenciamento_projetos.pdf)>. Acesso em: 19 Out. 2019.

\_\_\_\_\_. Inc. **Metodologia de gerenciamento de projetos: padrões de referência, apoio metodológico e orientações**. Bahia, 2017. Disponível em: <[http://sistemas.pge.ba.gov.br/gesp/documentos/projetos/metodologia/gerenciamento\\_projetos.pdf](http://sistemas.pge.ba.gov.br/gesp/documentos/projetos/metodologia/gerenciamento_projetos.pdf)>. Acesso em: 19 Out. 2019.

CAMARGO, R. **PM Visual - Project Model Visual: a gestão de projetos simples e eficaz**. São Paulo: Saraiva, 2016.

\_\_\_\_\_. Inc. **PM Visual - Project Model Visual: a gestão de projetos simples e eficaz**. São Paulo: Saraiva, 2016.

\_\_\_\_\_. Inc. **PM Visual - Project Model Visual: a gestão de projetos simples e eficaz**. São Paulo: Saraiva, 2016.

CRUZ, F. **SCRUM e Guia PMBOOK: unidos no gerenciamento de projetos**. Rio de Janeiro: Brasport, 2013. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=SJA37S2QGR0C&oi=fnd&pg=PA1&dq=scrum+pmbok&ots=lwL2taBNmA&sig=hBRZR4tORQ3m7RLxvfjeDkyjxl#v=onepage&q=scrum%20pmbok&f=false>>. Acesso em: 19 Out. 2019.

GOMES, W.O. **Gestão de projetos: proposta de modelo para implantação em organização híbrida com estrutura matricial leve**. Campinas, 2004. Disponível em: <[http://repositorio.unicamp.br/bitstream/REPOSIP/264254/1/Gomes\\_WagnerOliveira\\_M.pdf](http://repositorio.unicamp.br/bitstream/REPOSIP/264254/1/Gomes_WagnerOliveira_M.pdf)>. Acesso em 19 Out.2019.

MALDANER, D. et al. Implantação de escritório de projetos em empresa de médio porte do setor da construção civil. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 7º., 2017, Ponta Grossa. **Anais[...]**. Ponta Grossa: CONBREPO, 2017. p. 2 – 9. Disponível em: <<file:///C:/Users/Usuario/Downloads/01506534318.pdf>>. Acesso em: 19 Out. 2019.

\_\_\_\_\_. Inc. Implantação de escritório de projetos em empresa de médio porte do setor da construção civil. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 7º., 2017, Ponta Grossa. **Anais[...]**. Ponta Grossa: CONBREPO, 2017. p. 2 – 9. Disponível em: <<file:///C:/Users/Usuario/Downloads/01506534318.pdf>>. Acesso em: 19 Out. 2019.

\_\_\_\_\_. Inc. Implantação de escritório de projetos em empresa de médio porte do setor da construção civil. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 7º., 2017, Ponta Grossa. **Anais[...]**. Ponta Grossa: CONBREPO, 2017. p. 2– 9. Disponível em: <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/01506534318.pdf>. Acesso em: 19 Out. 2019.

MOTA, L.W.M. Implantação de escritório de projetos como elemento estratégico no processo de desenvolvimento de uma organização privada. **Revista Especialize On-line IPOG**, Goiânia, v.01, nº 007, Jul. 2014. Disponível em: file:///C:/Users/Usuario/Downloads/258b5478ce2687f93f48017c7fe26554%20(2).pdf. Acesso em: 25 Out. 2019.

\_\_\_\_\_. Inc. Implantação de escritório de projetos como elemento estratégico no processo de desenvolvimento de uma organização privada. **Revista Especialize On-line IPOG**, Goiânia, v.01, nº 007, Jul. 2014. Disponível em: file:///C:/Users/Usuario/Downloads/258b5478ce2687f93f48017c7fe26554%20(2).pdf. Acesso em: 25 Out. 2019.

\_\_\_\_\_. Inc. Implantação de escritório de projetos como elemento estratégico no processo de desenvolvimento de uma organização privada. **Revista Especialize On-line IPOG**, Goiânia, v.01, nº 007, Julh. 2014. Disponível em: file:///C:/Users/Usuario/Downloads/258b5478ce2687f93f48017c7fe26554%20(2).pdf. Acesso em: 25 Out. 2019.

PIRES, K.L.S. **A influência da gestão de portfólio na alocação de recursos em uma organização pública de TI**. Belo Horizonte, 2014. Disponível em: <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/1927-4062-2-PB.pdf>. Acesso em: 17 de Ago. 2019.

\_\_\_\_\_. Inc. PIRES, K.L.S. **A influência da gestão de portfólio na alocação de recursos em uma organização pública de TI**. Belo Horizonte, 2014. Disponível em: <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/1927-4062-2-PB.pdf>. Acesso em: 17 de Ago. 2019.

\_\_\_\_\_. Inc. PIRES, K.L.S. **A influência da gestão de portfólio na alocação de recursos em uma organização pública de TI**. Belo Horizonte, 2014. Disponível em: <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/1927-4062-2-PB.pdf>. Acesso em: 17 de Ago. 2019.

PRADO, A. C. L. et al. Nível de maturidade de um escritório de projetos inserido em uma universidade. In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE GESTÃO DE PROJETOS, INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE, 6º., 2017, São Paulo. **Anais[...]**. São Paulo: SINGEP, 2017. p. 3 – 13. Disponível em: <https://singep.org.br/6singep/resultado/45.pdf>. Acesso em: 25 Out. 2019.

REIS, C. A. A. **A importância do escritório de projetos no gerenciamento de projetos: um estudo de caso da MRS Logística S.A.** Juiz de Fora, 2011. Disponível em: <http://www.ufjf.br/engenhariadeproducao/files/2014/09/2011\_3\_Caio.pdf>. Acesso em: 19 Out. 2019.

\_\_\_\_\_. Inc. **A importância do escritório de projetos no gerenciamento de projetos: um estudo de caso da MRS Logística S.A.** Juiz de Fora, 2011. Disponível em: <http://www.ufjf.br/engenhariadeproducao/files/2014/09/2011\_3\_Caio.pdf>. Acesso em: 19 Out. 2019.

\_\_\_\_\_. Inc. **A importância do escritório de projetos no gerenciamento de projetos: um estudo de caso da MRS Logística S.A. Juiz de Fora**, 2011. Disponível em: <[http://www.ufjf.br/engenhariadeproducao/files/2014/09/2011\\_3\\_Caio.pdf](http://www.ufjf.br/engenhariadeproducao/files/2014/09/2011_3_Caio.pdf)>. Acesso em: 19 Out. 2019.

\_\_\_\_\_. Inc. **A importância do escritório de projetos no gerenciamento de projetos: um estudo de caso da MRS Logística S.A. Juiz de Fora**, 2011. Disponível em: <[http://www.ufjf.br/engenhariadeproducao/files/2014/09/2011\\_3\\_Caio.pdf](http://www.ufjf.br/engenhariadeproducao/files/2014/09/2011_3_Caio.pdf)>. Acesso em: 19 Out. 2019.

SEBRAE. **Como utilizar o trello para ajudar na organização de sua empresa**; 2019. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/como-utilizar-o-trello-para-ajudar-na-organizacao-de-sua-empresa,4fcb36382b3f510VgnVCM1000004c00210aRCR>>. Acesso em: 02 Nov. 2019.

SILVA, O. F. P. et al. A estratégia, seleção de projetos e escritório de gestão de projetos: o caso de uma universidade comunitária. In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE PROJETOS, INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE, 4º., 2015, São Paulo. **Anais[...]**. São Paulo: SINGEP, 2015. p. 5 – 17. Disponível em: <<https://singep.org.br/4singep/resultado/553.pdf>>. Acesso em: 27 Jul. 2019.

SOLER, et al. **Gerenciamento de projetos na prática: casos brasileiros**. São Paulo: Atlas S.A, 2013.

TEIXEIRA, J. M. **Gestão visual de projetos: utilizando a informação para inovar**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

\_\_\_\_\_. Inc. **Gestão visual de projetos: utilizando a informação para inovar**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

\_\_\_\_\_. Inc. **Gestão visual de projetos: utilizando a informação para inovar**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

\_\_\_\_\_. Inc. **Gestão visual de projetos: utilizando a informação para inovar**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

ZOHO CORPORATION. **Ferramenta de Gerenciamento de Projetos**; 2019. Disponível em: <<https://www.zoho.com/pt-br/projects/project-management-tools.html>>. Acesso em: 19 Out. 2019.