

PROPOSTA DE UM MODELO DE GESTÃO E MONITORAMENTO DE PORTFÓLIO APLICADO A UMA EMPRESA DE SERVIÇOS: UMA PESQUISA-AÇÃO.

Fábio Borges Lopes¹
Prof. Rogério Dorneles Severo²

RESUMO: Não é por acaso que nas últimas décadas o Gerenciamento de Projetos (GP) tem crescido rapidamente e estabelecido papel importante no atingimento de resultados esperados. A busca por produtos e serviços de melhor qualidade, menor custo e as mudanças de mercado, de tecnologia, perfil de clientes e escassez de recursos qualificados, fazem com que as empresas busquem inovação, diferencial competitivo e melhoria de resultados. Para garantir a sobrevivência e o crescimento constante, as empresas dedicam um grande esforço em mudanças, inovações e no gerenciamento de Projetos, Programas e Portfólio. Mas nem toda organização se encontra no mesmo nível de preparação para gerenciar seus projetos, por isso, este estudo requer o claro entendimento de onde a organização em estudo está posicionada em termos de sua maturidade e quais os passos futuros. Aliado a esta compreensão está a boa prática de gerenciamento de projetos em conjunto a outras técnicas gerenciais (como Planejamento Estratégico, Gestão Visual, Gerenciamento de Portfólio, Qualidade e etc.), produzindo resultados mais expressivos. Este trabalho contribui tanto para o meio acadêmico quanto para a prática, por meio de recomendações que podem auxiliar empresas no gerenciamento e monitoramento de seus projetos, programas e portfólio.

Palavras-chave: Gestão de Projetos, Maturidade Prado-MMGP, Gerenciamento de Portfólio.

1 INTRODUÇÃO

A maneira como a tecnologia, o perfil dos clientes e as mudanças de mercado vêm ocorrendo, obrigam as empresas a procurar inovação, diferencial competitivo e constantes melhorias de resultados. (ALMEIDA, 2011). Isto deve-se ao fato de consumidores atuais exigirem continuamente produtos e serviços de melhor qualidade e menor custo, levando as empresas a inovar e mudar para se tornarem mais competitivas (PRADO, 2016). Para isso, os projetos tornam-se essenciais para a geração de valor econômico e vantagem competitiva (ALMEIDA, 2011), além de outros benefícios que visam o alcance de resultados expressivos e de sustentabilidade futura. Objetivando atender as demandas de maneira eficaz e para que os projetos sejam bem-sucedidos, estes devem pertencer a um amadurecido modelo de gerenciamento, baseado no foco, em prioridades e objetivos. Por essas razões, o Gerenciamento de Projetos tem crescido de maneira significativa nos últimos anos. (VARGAS, 2003). O gerenciamento de projetos desenvolve e implementa os planos com o objetivo de alcançar um escopo específico, motivado por objetivos de um programa, ou portfólio a que está sujeito, e

¹ Engenheiro civil e aluno de Pós-Graduação na UFRGS. E-mail: eng.fabioblopes@gmail.com

² Engenheiro civil e professor convidado na UFRGS. E-mail: rogerio@technique.eng.br

suas estratégias organizacionais. Através deste gerenciamento, as organizações habilitam-se a aplicar conhecimentos, processos, habilidades, ferramentas e técnicas que oferecem um aumento de probabilidade de sucesso em seus projetos. (PMI, 2013).

Porém, como nem toda organização apresenta o mesmo nível de preparação para gerir seus projetos, faz-se importante avaliar a maturidade do gerenciamento, pois, este assunto está ligado ao entendimento da capacidade que as empresas possuem de cumprir seus projetos com sucesso. Um maior amadurecimento em Gestão de Projetos proporciona a entrega dos resultados, benefícios esperados e uma maior *performance*, além da redução de valores de prazos e custos previstos e realizados. (BARCAUI, 2012).

Estas avaliações permitem medir o grau de maturidade de uma empresa no uso de técnicas de gerenciamento. Portanto, este estudo apresentará como mecanismo capaz de quantificar numericamente esta maturidade e estabelecer um plano de crescimento ideal, o modelo Prado-MMGP (Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos). Este apresenta como principal característica a simplicidade e facilidade de utilização, sendo aplicado a setores isolados, como engenharia, informática, desenvolvimento e etc. (PRADO, 2015).

O contexto do gerenciamento de projetos abrange também o gerenciamento de portfólio e programas para, com isso, realizar de forma assertiva a combinação dos projetos ideais para a organização. O portfólio é tido como o conjunto de

projetos ou programas e outros trabalhos que são agrupados para facilitar o atendimento de seus objetivos. (ALMEIDA, 2011). O uso do gerenciamento de portfólio representa o elo entre estratégia e os projetos da organização, propiciando a escolha dos projetos capazes de entregar os benefícios esperados. Este gerenciamento também fiscaliza o andamento da carteira atual, analisando constantemente o desempenho e possibilitando o desejado alinhamento entre projetos, recursos e negócios, contribuindo para uma correta gestão para resultados. (PRADO, 2016).

Como forma de trazer melhores benefícios, o gerenciamento de projetos e portfólio potencializa a execução e os resultados esperados dentro das organizações e, além disso, estes temas têm sido explorados de forma integrada aos modelos de maturidade. (RABECHINI JR.; CARVALHO, 2009). Por isso, destaca-se o caso prático deste trabalho, através da avaliação da maturidade e das técnicas de gestão utilizadas, visando identificar as necessidades de melhorias e ferramentas que auxiliem na implementação de técnicas de gestão e controle do portfólio.

1.1 JUSTIFICATIVA

Como justificativa acadêmica, este estudo contribui no compartilhamento de conhecimento, compreensão de práticas relacionadas ao tema, métodos e técnicas de gestão utilizadas. Também pode ser fonte de consulta e pesquisa para trabalhos futuros, apoiando no desenvolvimento de estudos neste segmento.

Como justificativa prática, tem-se o fato do monitoramento de desempenho e de práticas de gestão serem considerados fatores significativos no sucesso das estratégias organizacionais e aspectos decisórios das organizações. Em âmbito organizacional, a adoção das práticas de gerenciamento de projetos proporciona mudanças culturais profundas em variados níveis de competências, na utilização de diversas técnicas e ferramentas gerenciais, considerando seus aspectos mais distintos. (CARVALHO; RABECHINI JR., 2005).

Além disso, sabe-se que algumas organizações que apresentam maturidade em Gestão de Projetos, Programas e Portfólio, conhecem o valor de seus processos e, constantemente, implementam boas práticas para eliminar desperdícios e aumentar desempenho. Estas organizações apresentam a probabilidade de melhores práticas em gerenciar seus projetos, por isso, deve-se analisar o estágio atual de maturidade para compor um plano de crescimento apropriado a cada realidade. (BARCAUI, 2012).

Assim, na organização em estudo, percebe-se uma grande dificuldade no monitoramento de contratos e projetos, inexistência de processos de gestão e dificuldades de controle das entregas. Tais fatos, trazem prejuízos aos projetos da empresa e podem ocasionar uma imagem negativa da empresa com seus clientes. Através deste trabalho, surge a oportunidade de estudo do tema, compreensão de conceitos, princípios e técnicas de gestão, tendo a finalidade melhorar os resultados.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 GERAL

O objetivo geral deste trabalho está no aperfeiçoamento da gestão e no monitoramento de desempenho de projetos e contratos de serviços, de modo que forneça apoio na tomada de decisões estratégicas da organização em estudo.

1.2.2 ESPECÍFICOS

Para alcançar o objetivo principal deste trabalho, se estabelecem os seguintes objetivos específicos:

- a. Propor a inserção de práticas de gestão aderentes ao nível de maturidade da empresa estudada;
- b. Propor um modelo de apoio ao gerenciamento de portfólio de projetos (GGP), para análise e avaliação de ações, melhorias de desempenho e alinhamento estratégico;
- c. Propor ações colaborativas e visuais de monitoramento e controle, de modo que os diferentes setores envolvam-se neste processo e sejam agentes de melhoria contínua.

1.3 DELIMITAÇÕES DA PESQUISA

Como delimitações a este estudo, têm-se o fato de dados apresentados serem alterados de modo a manter sigilo em relação aos projetos e clientes. Assim, valores poderão ser modificados com o objetivo de não informar seu valor original e, quando possível, será mantida a ordem de grandeza destes valores, mantendo o impacto dos projetos dentro do portfólio da empresa.

As particularidades relacionadas aos clientes, seus procedimentos e processos internos não serão alvo do estudo.

Neste estudo serão sugeridas ações de melhorias de gestão e aumento de maturidade organizacional. Porém, devido ao tempo de conclusão deste trabalho, não será medida novamente a maturidade após a implementação destas ações, sendo, portanto, proposta futura.

Outra delimitação está no fato do autor atuar como engenheiro na empresa estudada e, portanto, alguns conceitos, observações e sugestões estão vinculadas a vivência nesta organização.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho constitui-se em 5 capítulos, com a finalidade de abordar seus tópicos mais relevantes.

O capítulo 1 apresenta a introdução, a justificativa do estudo, bem como, os objetivos e as suas delimitações.

No capítulo 2 ocorre a fundamentação teórica para desenvolvimento deste trabalho, com enfoque em aspectos importantes sobre gestão de projetos, apresentando ferramentas, técnicas e estratégias de controle, bem como, conceitos fundamentais e importantes que sustentam o estudo em questão.

O capítulo 3 descreve o desenvolvimento deste estudo e sua metodologia de pesquisa-ação, a organização e também as etapas desenvolvidas através do delineamento, objetivando atender seus objetivos.

O capítulo 4 apresenta os resultados do estudo, o novo modelo do processo e técnicas de gestão praticadas. Ocorre a discussão dos resultados, avaliação das melhorias propostas, benefícios e dificuldades encontradas, bem como itens

relevantes em relação ao referencial teórico estudado.

Por fim, o capítulo 5 apresenta as conclusões e as considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico constitui uma parte essencial deste estudo, pois dá embasamento às ideias e decisões adotadas ao decorrer do seu desenvolvimento, partindo de argumentos da bibliografia existente. Tal embasamento agrega maior valor e relevância aos resultados alcançados.

2.1 MATURIDADE NO AMBIENTE DE PROJETOS

Dentro das organizações, oportunidades e ameaças implicam na necessidade de mudanças, como melhorias operacionais, projetos, inovações e etc. Para que sejam bem sucedidas nestas estratégias, as empresas necessitam evoluir no gerenciamento de seus projetos. (BARCAUI, 2012). Existe uma relação intuitiva entre amadurecimento e sucesso, portanto, no caso do gerenciamento de projetos, a maturidade está associada com o nível de sucesso dos projetos (PRADO, 2015). Por isso, as empresas que desejam sustentabilidade competitiva devem buscar sua maturidade, compreendendo seu estado atual em relação às competências em Gestão de Projetos. (RABECHINI JR.; CARVALHO, 2009).

Contribuindo para este entendimento, o modelo de maturidade é tido como um mecanismo capaz de quantificar numericamente a capacidade de uma organização em gerenciar seus projetos com sucesso e também auxiliar na proposição do plano de crescimento desta maturidade. (PRADO, 2015).

Alguns dos modelos de maturidade foram inspirados em Humhrey (1989), que identificou a maturidade em projetos de TI (Tecnologia da Informação), o que configurou o modelo CMM – Capability Maturity Model. Posteriormente, objetivando estender o modelo CMM para a gestão de projetos. Kerzner (2000 e 2001) propôs o PMMM - Project Management Maturity Model e mais recentemente, surgiu o OPM3 – Organizational Project Management Maturity Model, resultado de um trabalho voluntário e coletivo de profissionais da área, coordenados pelo PMI – Project Management Institute. (RABECHINI JR.; CARVALHO, 2009). Dentre os diversos modelos existentes atualmente, destaca-se o modelo Prado-MMGP, que será utilizado neste estudo, reconhecido e utilizado no Brasil, principalmente devido a pesquisa e apresentação de seus resultados, divulgados gratuitamente no site www.maturityresearch.com. (BARCAUI, 2012).

2.2 MODELO MMGP – PRADO

O modelo Prado-MMGP (Modelo de maturidade em gerenciamento de projetos), lançado no ano de 2002, teve o objetivo inicial de apoiar o entendimento de diferentes cenários em empresas no qual o autor prestava consultoria e, mais tarde, transformou-se em um modelo de maturidade aplicado em diversas empresas. (PRADO, 2015).

Este modelo se aplica a setores (ou departamentos) isolados de uma organização e suas principais características estão associadas a simplicidade, fornecimento de resultados confiáveis e robustos, facilidade de uso e a capacidade de um setor executar seus projetos

com sucesso. O modelo destaca-se por ser pequeno (questionário com 40 questões), aplicado a diferentes categorias de projetos e auxiliar nas estratégias do plano de crescimento. (PRADO, 2015).

Além de apoiar no planejamento destas ações futuras, a relação da gestão com a maturidade faz-se necessária e relevante, uma vez que a maneira como projetos são conduzidos está ligada à performance da empresa como um todo. (BARCAUI, 2012).

Segundo Prado (2015), o resultado do modelo de maturidade é obtido após a resolução de todas as 40 perguntas e é apresentado em três partes:

- a) A avaliação final da maturidade (escalar);
- b) A aderência aos níveis (gráfico) e;
- c) A aderência às dimensões (gráfico).

Através do resultado escalar têm-se o resultado da avaliação final da maturidade (AFM) e deve-se interpretar estes valores da seguinte maneira:

- Valor acima de 4,50 (maturidade excelente);
- Entre 4,0 e 4,50 (ótima);
- Entre 3,20 e 4,0 (boa);
- Entre 2,9 e 3,20 (regular);
- Entre 1,80 e 2,9 (fraca) e;
- Até 1,80 (muito fraca).

Como um setor pode ser aderente aos diferentes níveis, deve-se utilizar o percentual de aderência a cada nível (pontos) em conjunto com a avaliação final de maturidade (AFM) para uma melhor compreensão do estágio de maturidade do setor analisado. Os níveis são: Nível 1 (Inicial), nível 2

(Conhecido), nível 3 (padronizado), nível 4 (Gerenciado) e nível 5 (Otimizado).

Interpreta-se os pontos obtidos como:

- Até 20 pontos (aderência muito fraca);
- Até 40 pontos (aderência fraca);
- Até 75 pontos (aderência regular);
- Até 90 pontos (aderência boa) e;
- Até 100 pontos (aderência ótima);

O modelo Prado-MMGP busca essencialmente uma referência ao crescimento de aspectos fundamentais, traduzidos em 7 dimensões da maturidade. As dimensões são:

1. Competência em gerenciamento de projetos, programas e portfólio;
2. Competência comportamental;
3. Competência técnica e contextual;
4. Uso de metodologia (processos);
5. Uso de informatização (ferramentas);
6. Uso de adequada estrutura organizacional;
7. Alinhamento estratégico;

A aderência às dimensões está presente em cada nível e indica o percentual a cada dimensão. Deve-se interpretar os valores da seguinte maneira:

- Até 20% (aderência muito fraca);
- Até 40% (fraca);
- Até 75% (regular);
- Até 90% (boa) e;
- Até 100% (ótima).

De acordo com Prado 2015, “utiliza-se tanto a avaliação final obtida quanto os índices de aderência para estabelecer um plano de

crescimento.” Referindo-se ao plano de crescimento, pode-se analisar as dificuldades que são encontradas, em virtude do cenário interno.

Geralmente há duas situações, segundo Prado:

a) Cenário muito favorável ao crescimento: Quando entende-se que a evolução e o GP são tidos como importante para a organização, quando a alta administração é sensível ao assunto e quando há liderança para conduzir o processo. A sequência de etapas é de crescimento estruturado, composta pelas fases de avaliação da maturidade, análise de resultados e favorabilidade, diagnóstico, escolha da estratégia, elaboração de crescimento e execução deste plano.

b) Cenário pouco favorável ao crescimento: Não existe consenso da alta administração em relação ao tema GP e aumento de maturidade, pouca sensibilidade ao assunto, poucos recursos financeiros e liderança incapaz de conduzir ações. Para este cenário, realiza-se a estratégia de para crescimento não estruturado da maturidade, no formato de “trabalho de formiguinha”, pois, sempre que possível se implementa alguma melhoria ao processo.

2.3 GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Para o PMBOK (Project Management Body of Knowledge), guia do conhecimento que fornece diretrizes em gerenciamento, os projetos são empreendimentos temporários que objetivam a criação de produtos, serviços ou resultados exclusivos. Estes projetos podem ser responsáveis por melhorias em linhas de serviços e produtos, efetuar mudanças estruturais, implementações,

melhorias e aprimoramento de processos e procedimentos, dentre outros (PMI, 2013).

A gestão de projetos vem assumindo uma maior importância dentro das empresas, as quais têm passado por processos de transformação, organizando-se para responder de maneira eficaz e ágil as questões ambientais e organizacionais. O PMI conceitua o gerenciamento de projetos como sendo a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades de projetos para atender aos requisitos. (PMI, 2013). Nas organizações, este gerenciamento deve ser apresentado de maneira mais profissional, sendo necessário avançar na consolidação de técnicas e ferramentas pouco exploradas. (RABECHINI JR.; CARVALHO, 2009).

O PMBOK descreve, através de 47 processos que abrangem as ferramentas, técnicas e habilidades, o fluxo do projeto ao longo de sua existência. Estes são organizados através das 10 áreas de conhecimento, cabendo as equipes utilizarem estas e outras áreas de conhecimento, de modo apropriado, para seus projetos específicos. As áreas descritas neste guia são: Gerenciamento da integração, escopo, tempo, custo, qualidade, recursos humanos (RH), comunicação, risco, aquisições e partes interessadas (*stakeholders*). (PMI, 2013).

A implementação da gestão de projetos nas organizações deve enfatizar questões estratégicas, atentando não somente as questões internas, mas também externas, considerando os diversos interessados na mudança, sobretudo clientes, concorrentes, fornecedores, parceiros e etc. Nesta

implementação, devem existir estratégias distintas dependendo do perfil do projeto e, além disso, o aparato de GP deve ser proporcional à incerteza e à complexidade que cada projeto possui. (RABECHINI JR.; CARVALHO, 2009).

Como forma de adotar novas ferramentas gerenciais, inovar na eficiência de gestão podem trazer inúmeros benefícios. Através do gerenciamento visual, por exemplo, seus elementos podem criar um campo de informação para que as pessoas entendam o contexto organizacional de uma só vez. Gerenciar projetos e grupos de pessoas com ferramentas visuais não é um conceito novo, porém, até os dias atuais, seu uso oferece a movimentação de informação e procura constantemente promover a proatividade e flexibilidade, através de rotinas colaborativas e participativas. Além disso, a gestão visual atende diferentes funções dentro de uma organização, como a transparência, disciplina, melhoria contínua, facilitação das rotinas de trabalho, o treinamento profissional, a criação de propriedade compartilhada, simplificação e unificação. (TEZEL; KOSKELA; TZORTZOPOULOS, 2010).

Dentre alguns pontos de dificuldades na implementação de metodologias de GP, destaca-se o uso de documentos de difícil acesso ou uso, técnicas e sistemas não acessíveis, abordagens únicas a todos os tipos de projetos, reinvenção de formulários e etc. Por isso, a adoção de uma prática de Gestão de Projetos estabelece uma linguagem comum, define padrões, modelos e processos, conforme estratégias organizacionais. (BARCAUI, 2012). Este alinhamento da gestão de projetos com

as estratégias de negócio é uma questão fundamental para a implementação bem sucedida e é realizado através do desdobramento das estratégias de negócio na gestão de portfólio. (RABECHINI JR.; CARVALHO, 2009).

2.3.1 RELAÇÃO ENTRE GESTÃO DE PROJETOS E PORTFOLIO

Muitas empresas apresentam resultados por uma gestão acidental de suas atividades e projetos, com muitos desafios e pouca exploração das oportunidades que surgem. (BARCAUI, 2012). Cada uma destas organizações apresentam um conjunto de necessidades únicas, como falta de pessoal, falhas no cumprimento de prazos, realocação de recursos que colocam projetos em risco, altas incidências de retrabalho e etc. Estes e outros erros, podem ser ocasionados pela inexperiência de procedimentos e pela falta de competência daqueles envolvidos no GP. Quanto maior a complexidade e os controles esperados, maior será a necessidade de gestão integrada de projetos e portfólio. (BARCAUI, 2012).

O Portfólio é tido como um conjunto de projetos, programas e demais esforços agrupados para facilitar o atingimento destes objetivos estratégicos. Sendo estes projetos, programas e esforços, mensuráveis, ordenáveis e prioritizáveis (Vargas, 2003). O PMBOK conceitua o gerenciamento de portfólio se referindo ao gerenciamento centralizado de um ou mais portfólios para o alcance de objetivos estratégicos e assegura que projetos e programas sejam analisados com a finalidade de priorizar e alocar seus recursos. (PMI, 2013).

O assunto gerenciamento de portfólio teve grande crescimento, principalmente entre 2005 e 2015, permitindo uma nova visão do ciclo que vai do planejamento estratégico até as operações rotineiras de uma organização. Se tratando do planejamento estratégico, este é um importante componente do sistema de gestão e é tido como a fonte de origem dos projetos, podendo estabelecer metas e estratégias para a organização como um todo, produzir ações capazes de melhorar indicadores das operações rotineiras e melhorar a capacidade de agregar valor a estas operações. (PRADO 2016).

Para isso, pode-se utilizar diferentes ferramentas de comunicação para divulgar/disseminar o planejamento estratégico nas organizações, visando impulsionar a empresa na direção correta, antecipando as ameaças, aproveitando oportunidades e as mudanças/melhorias necessárias ao crescimento contínuo e sustentado. A ferramenta SPCanvas é um modelo testado ao longo de quase três anos em oficinas realizadas em todo Brasil e seu objetivo está em agregar melhorias que tornem o processo de desenvolvimento do planejamento estratégico cada vez mais simples, interativo, colaborativo, eficiente e agradável de ser realizado. (PIZE, 2017). Em muitas organizações o portfólio de projetos externos (dirigido para clientes) é muito importante, pois das medições realizadas por cada um dos projetos presentes neste portfólio, advém a receita financeira e os resultados esperados por seus acionistas. Percebe-se, que a diferença entre o portfólio de projetos externos e internos, reside

no fato de que o primeiro (externo) é considerado o responsável por gerar receitas e o segundo é tido como investimento em mudanças organizacionais que incentiva crescimento/adaptação ao mercado. Híbrido, entre o portfólio externo e interno, trata-se do portfólio comercial (funil de vendas), em que os projetos analisados possuem um ciclo de vida, com início na prospecção do negócio e fim na elaboração de propostas e assinatura de contrato. (*Revista Mundo PM*, p. 12, Fev/Mar 2013).

O gerenciamento de portfólio encontra um ponto de equilíbrio para um conjunto de projetos ativos em relação a uma série de parâmetros, como risco, lucratividade, tempo, mercado e etc. (RABECHINI JR.; CARVALHO, 2009). Arelado a isso, o uso deste gerenciamento evita que projetos errados, de risco excessivo, sejam aprovados e utilizem recursos além das disponibilidades e também fiscaliza o andamento da carteira atual, monitorando o desempenho (PRADO, 2016).

Usados como apoio ao monitoramento do Portfólio, os sistemas de gestão de desempenho podem definir metas de prazos, recursos necessários e benefícios a gerar. Além disso, deve alimentar um sistema de orçamento e custos para o controle do portfólio. (BARCAUI, 2012).

Uma das grandes dificuldades do GP é o estabelecimento da dimensão do que está sendo gerenciado. A falta de indicadores dificulta a gerência dessas atividades e, nesse mesmo sentido, as métricas de projetos do portfólio não estão vinculadas somente a um projeto específico, e sim ao conjunto de projetos como um todo (ALMEIDA, 2011).

Isto vincula-se ao processo decisório do portfólio, o qual deve ir além das considerações monetárias, levando em conta aspectos importantes como as necessidades, porte, maturidade, estrutura, cultura, processos operacionais da organização, papéis e etc. O cumprimento destes objetivos traz benefícios que apoiam o acompanhamento da carteira, de maneira que os projetos sejam monitorados e controlados, assim como, após o encerramento é analisado o alcance dos resultados para os quais foram idealizados. (BARCAUI, 2012).

3 MÉTODO DE PESQUISA

Neste capítulo, o método de pesquisa explica como o estudo será conduzido para atender os objetivos. O método de pesquisa aplicado será a Pesquisa-Ação porque além dos aspectos referentes à pesquisa, envolve a ação de pesquisadores e interessados em diversos momentos (GIL, 2010).

Para esta pesquisa-ação utilizou-se para avaliação de maturidade organizacional, o questionário desenvolvido pelo Professor Darci Prado (MMGP-PRADO), conforme requisito de avaliação disponível no site www.maturityresearch.com.

Com a finalidade de atender ao objetivo C deste estudo (ações colaborativas e visuais), técnicas e ferramentas basearam-se nos princípios fundamentais da metodologia PM Visual e foram usadas nas implementações de gestão.

No planejamento estratégico da organização em estudo, utilizou-se a ferramenta SPCanvas, pois o modelo funciona como uma ferramenta de comunicação capaz de divulgar e disseminar o plano na organização. Para isso, utilizou-se as

informações e o modelo, disponíveis em www.canvasworld.com.br.

3.1 PESQUISA-AÇÃO

O vínculo do autor deste estudo com a empresa estudada, insere a pesquisa como sendo um método de pesquisa-ação, pois está associada a ação ou resolução de problema coletivo onde, pesquisadores e participantes representativos estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo (THIOLLENT, 1992). Além disso, faz-se necessária que a atitude dos pesquisadores seja de “escuta” e elucidação, sem imposição de suas concepções (THIOLLENT, 1992).

Dentre os principais aspectos da pesquisa-ação, destaca-se que o objetivo baseia-se em resolver (ou esclarecer) as problemáticas observadas e aumentar o conhecimento dos pesquisadores e o nível de consciência das pessoas envolvidas. Além disso, tratando-se dos objetivos da pesquisa-ação, destaca-se o caso prático, que consiste no levantamento de soluções e proposta de ações para auxílio da atividade transformadora. Muitas vezes estes não têm soluções no curto prazo. (THIOLLENT, 1992).

Para seguir o método de pesquisa proposto de forma intra-organizacional, o princípio fundamental consiste na colaboração dos pesquisadores e membros da organização para a definição do problema, buscando soluções e aprofundamento do conhecimento científico disponível. No contexto organizacional e tecnológico, a pesquisa-ação facilita mudanças em organizações e permite difundir as experiências adquiridas no processo. (THIOLLENT, 1992).

Para esta pesquisa, dentre as técnicas de coleta de dados, serão utilizados a observação participante, a história de vida (experiências), e os seminários (reuniões). (THIOLLENT, 1992).

3.2 DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO

Uma organização pode ser definida como uma entidade com grupos sociais cujas atividades são estruturadas em processos com objetivos definidos (THIOLLENT, 1992). De uma maneira simplificada, organizações existem para atender necessidades de clientes, e toda empresa entrega produtos, sejam bens ou serviços e, estes são obtidos através de uma série de processos que ocorrem dentro da organização (PRADO, 2016).

Neste sentido, a organização em estudo é uma entidade privada, localizada no estado do Rio Grande do Sul, cujas atividades especializam-se na prestação de serviços terceirizados (Tipo 1 da organização) e execução de projetos vinculados a manutenção e construção civil (Tipo 2).

Observa-se uma diferenciação sobre a ótica de como estes respectivos trabalhos são gerenciados (planejados e executados). Geralmente as atividades do Tipo 1 desta organização, ocorrem de forma repetitiva, onde atividades semelhantes são executadas, como limpeza, jardinagem, remoção de lixo e etc. Já nas atividades vinculadas ao Tipo 2 desta organização, o trabalho e as equipes variam e são alterados conforme o estágio de andamento dos projetos (etapas distintas de obras). (PRADO, 2016). Estas “são diferenças radicais, que implicam em formas de gestão diferentes para cada um dos dois exemplos citados”. O autor estabelece que esses são tipos de gestão que conduzem a dois

tipos de organizações, orientadas ao trabalho repetitivo (rotina) e ao trabalho não (orientada a projetos). Existem ainda um terceiro grupo de organizações, denominadas de híbridas, por possuírem tanto os trabalhos repetitivos, quanto os projetos. (PRADO, 2016). Portanto, a organização alvo deste estudo se aplica neste contexto, sendo, uma organização híbrida, em que a interação com equipes e clientes depende do trabalho repetitivo e de projetos.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, serão demonstrados os principais resultados da realização prática deste estudo e a busca por melhorias na gestão de portfólio, projetos e ações.

4.1 MATURIDADE ORGANIZACIONAL

Inicialmente, reuniu-se os responsáveis por departamentos internos a organização, explicando todas as particularidades para a realização da pesquisa de maturidade MMGP. O questionário foi consultado e preenchido pelos setores de Operação (S1), Recursos Humanos (S2), Administrativo (S3) e Comercial (S4), disponível no site www.maturityresearch.com. O preenchimento respeitou as indicações feitas pela pesquisa Prado-MMGP, sendo realizado pelas lideranças dos departamentos analisados.

As informações resultantes foram compiladas e agregadas segundo a metodologia Prado-MMGP, compondo a Tabela 1. Percebe-se que o resultado da AFM (Avaliação final da Maturidade) varia de 1,04 até 1,2 e, de acordo com a avaliação Prado-MMGP, valores até 1,8 são classificados como maturidade “muito fraca”.

Tratando-se da aderência de cada nível, este valor reflete o quão bem a organização se posiciona aos requisitos dos mesmos. Para todos os departamentos analisados, os valores indicam a existência de uma fraca aderência mesmo ao nível 2 (com iniciativas isoladas), valores baixos nos níveis 3 e 4 (padronizado, gerenciado) e inexistentes para o nível 5 (otimizado).

Tabela 1 – AFM e aderência aos níveis (Pontos)

NÍVEIS MMGP	S1	S2	S3	S4
Nível 2	14	8	4	0
Nível 3	6	0	8	2
Nível 4	0	0	0	2
Nível 5	0	0	0	0
AFM	1,2	1,08	1,12	1,04

Fonte: Elaborado pelo autor

Em relação aos valores de aderência as sete dimensões, vale salientar que estas dimensões evoluem conforme aumenta a maturidade de um setor da organização. (PRADO, 2015). Estes valores podem ser analisados na Tabela 2.

Tabela 2 – Aderência as dimensões (%)

Competências MMGP:	S1	S2	S3	S4
Gerenciamento de Projetos	3	2	3	2
Técnica e contextual	4	2	1	1
Comportamental	4	3	3	1
Metodologia (processos)	5	1	5	2
Informatização (ferramentas)	4	0	4	0
Alinhamento estratégico	6	3	3	0
Uso de adequada estrutura organizacional	3	1	2	1

Fonte: Elaborado pelo autor

Assim, como nos valores obtidos em relação aos níveis, as aderências às dimensões também apresentaram resultados baixos, com valores inferiores a 20%, sendo considerada uma aderência “muito fraca”. Arelado aos baixos valores encontrados, será utilizado o modelo de crescimento não estruturado pois, conforme descrito no referencial teórico, este modelo ocorrerá quando o cenário é pouco favorável a um esforço que permita a montagem e a execução de um plano de crescimento. No crescimento não estruturado não conta-se com o explícito apoio da alta administração, existência de uma forte liderança, recursos financeiros e humanos. Conhecida a maturidade da organização e suas dificuldades, iniciou-se o os trabalhos no formato de “trabalho de formiguinha”, implementando-se melhorias sempre que possível, conforme descreve o autor. Estas implementações são melhorias de gestão organizacional, elaboração de planejamento estratégico, elaboração e gerenciamento do portfólio baseado nestas estratégias planejadas.

4.2 ALINHAMENTO COM AS PRIORIDADES ESTRATÉGICAS

As melhorias de gestão iniciaram-se baseadas no desejo da organização em melhorar o desempenho e seus resultados na execução de projetos (obras) e terceirização/prestação de serviços. O relato ocorreu por parte da diretoria da empresa ao setor de Engenharia. Esta percepção proporcionou uma auto-avaliação dos setores e da organização, sendo constatado o desejo de proporcionar melhores resultados aos departamentos, aumentando a

eficiência e utilização de boas práticas de gestão. Por isso, estimou-se que seria um projeto com possíveis mudanças de rumo, por se tratar de um processo de reformulação e busca contínua por ações de melhorias.

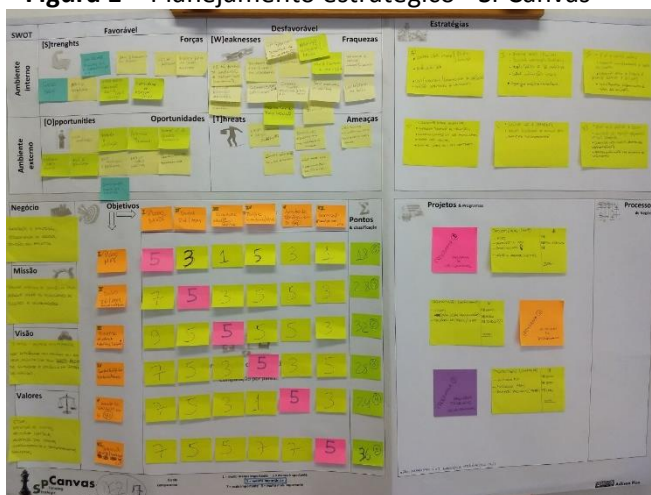
Como a empresa não apresentava planejamento estratégico até então, estabeleceu-se como meta a definição dos objetivos estratégicos. Para isso, a elaboração do planejamento estratégico foi realizada através do modelo Strategic Planning Canvas (SPCanvas). Esta ferramenta apoia o desenvolvimento do planejamento estratégico de uma forma interativa e colaborativa, envolvendo efetivamente as partes interessadas durante o processo, estando vinculado aos objetivos deste estudo. Contou-se com a participação das partes interessadas, sendo lideranças de diferentes áreas e níveis da organização, resultando em um planejamento mais realista e alinhado com as diferentes expectativas e pontos de vista dos participantes envolvidos.

A metodologia é composta por 5 etapas. A primeira refere-se a análise de ambientes externo e interno, através da matriz disponível na Figura 1. Para isso, utilizou-se a análise SWOT, que significa um anagrama de forças (strengths), fraquezas (weaknesses), oportunidades (opportunities) e ameaças (threats). (DAYCHOUM, 2016).

A organização já apresentava missão, visão e valores, inclusive expostas em seu site, porém na segunda etapa, reavaliou-se estas bases estratégico-filosóficas. A missão, visão e valores são os fundamentos de atuação da organização e assumi-los com convicção permite encontrar os

caminhos futuros, traduzidos em objetivos estratégicos. (DAYCHOUM, 2016). Na etapa 3, realizou-se a concepção dos objetivos e metas estratégicas. Para isso, levou-se em consideração as etapas 1 e 2, ou seja, a análise ambiental e a base estratégica-filosófica, para que, a partir disso, a equipe pudesse traçar estes objetivos, perseguir a visão e cumprir sua missão. Não serão explicitados neste estudo os resultados da etapa 3 do SPCanvas, porém, vale salientar que os objetivos estratégicos listados foram pontuados, classificados e priorizados de acordo com as suas pontuações obtidas. A etapa 4 foi responsável por estratégias para atingir os objetivos estratégicos e a etapa 5, de projetos (e programas), são os meios pelos quais estas estratégias foram efetivamente executadas.

Figura 1 – Planejamento estratégico - SPCanvas



Fonte: Elaborado pelo autor

4.3 IMPLEMENTAÇÕES DE GESTÃO

A análise da maturidade organizacional e o posterior alinhamento com as prioridades estratégicas, demonstrou a necessidade de adotar novas implementações de ferramentas e técnicas de gestão para atividades operacionais e projetos

organizacionais, além de uma padronização e uma documentação gerencial que auxilie as equipes de trabalho. A estratégia de crescimento adotada (modelo não estruturado), avaliou as necessidades e restrições da empresa estudada, bem como, do processo de gestão utilizado. Em uma reunião de avaliação, listaram-se alguns tópicos como atuais causas de insucesso e algumas das principais implementações necessárias para melhoria de gestão (em “trabalho de formiguinha”), sendo:

- a. Criação do Portfólio interno (crescimento organizacional), externo (clientes e desempenho de contratos) e comercial;
- b. Padronização, colaboração e compartilhamento de arquivos e entre os diferentes departamentos;
- c. Aumentar interação entre os departamentos;
- d. Utilizar ferramentas visuais e colaborativas; Padronização das rotinas operacionais;

Antes que as implementações de gestão fossem iniciadas, a primeira estratégia foi de proporcionar um ambiente de trabalho mais colaborativo e uma maior interação entre os diferentes departamentos, devido a algumas observações de falhas diárias de comunicação. Com o objetivo de alcançar estes objetivos, optou-se por realizar uma mudança estrutural, unindo estes departamentos em um único espaço físico. Outra ação prévia deu-se no compartilhamento e padronização de arquivos entre os diferentes departamentos, através do uso da ferramenta *Google Drive*. Desta forma, todos os departamentos atualizam informações e indicadores individuais, evitando retrabalhos e fornecendo um ambiente de colaboração. Além disso, estabeleceu-se a rotina

de reuniões semanais para alinhamento de demandas e status de projetos, elaboração e acompanhamento de cronogramas e relatórios técnicos, bem como, treinamentos relacionados ao gerenciamento de projetos.

Após estas ações iniciais, de acordo com a maturidade organizacional e o planejamento estratégico, elaborou-se o portfólio interno. A ferramenta possui forte relacionamento com o alinhamento estratégico, monitorando mensalmente o atingimento dos objetivos (elaborados no SPCanvas). Isto propicia o controle dos melhores projetos (também feitos no SPCanvas), capazes de entregar os benefícios esperados na formulação estratégica. Como não foram explicitados, neste estudo, os resultados da etapa 3 do SPCanvas (objetivos estratégicos), aqui não será mostrado a planilha desenvolvida como portfólio interno de crescimento organizacional.

Com a finalidade de atender ao objetivo C deste estudo, o conceito de praticidade e colaboração basearam-se nos princípios fundamentais da metodologia PM Visual e foram usadas nas implementações de gestão. Esta metodologia estabelece que o aspecto visual de equipes que enxergam o que está sendo criado, facilita o entendimento, agrega conhecimento e engajamento. Além disso, a simplicidade do uso de *Post-Its* e papel estabelece maior foco no ato de pensar. (CAMARGO 2016). Devido à baixa maturidade encontrada e os benefícios do PM Visual, as implementações de gestão foram criadas baseando-se, sempre que possível, nestes fundamentos. A primeira implementação de

ferramenta de gestão foi a elaboração do portfólio comercial, denominado de Mapa Comercial. Seu objetivo estava em monitorar o andamento de orçamentos, analisar desempenho e capacidade comercial da organização. A ferramenta foi idealizada com base no Funil de Inovação, *case* da Natura para monitorar a performance de seus produtos, desde as ideias e concepção de um novo produto, até o desenvolvimento e lançamento ao mercado. (RABECHINI JR.; CARVALHO, 2009).

Observa-se na Figura 3, que as propostas são idealizadas e monitoradas de forma colaborativa, através da respectiva sequência, sendo:

1. Contato Inicial: Demanda via e-mail e telefone;
2. Orçamento enviado: preenchido por responsável técnico pela proposta (setor comercial);
3. Fechado ou cancelado: preenchido por responsável técnico após *status* final;

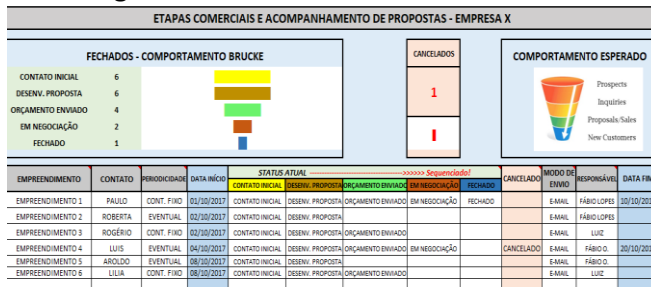
Figura 2 - Mapa comercial



Fonte: Elaborado pelo autor

Após o uso simples e colaborativo do Mapa Comercial com a utilização de *Post-Its*, o monitoramento destes orçamentos é realizado através da planilha em Excel (Funil comercial), sendo o portfólio comercial da organização. Observa-se na Figura 4, que a ferramenta analisa o desempenho comercial mensal, controla o número de propostas enviadas aos clientes, tempo do ciclo de cada proposta, sua performance através do percentual de propostas fechadas e canceladas, bem como, as causas de insucesso.

Figura 3 - Portfólio comercial – Funil



Fonte: Elaborado pelo autor

Diariamente eram observados problemas operacionais de alocação de equipes e acompanhamento do quadro funcional nos diversos postos de trabalho. Por isso, criou-se a gestão visual através do Quadro de Controle e Gestão de equipes, conforme Figura 5. Nesta ferramenta, pode-se monitorar todos os colaboradores operacionais em seus respectivos postos de trabalho e realocar estes recursos em caso de faltas. Além da praticidade de analisar estas readequações, o quadro serve para que o setor de RH monitore e mapeie todos os colaboradores e suas localizações atualizadas.

Figura 4 – Quadro de Gestão de equipes



Fonte: Elaborado pelo autor

Após a implementação destas ferramentas, iniciou-se o desenvolvimento do portfólio externo, de projetos (obras) e da carteira de contratos fixos (serviços), conforme Quadro 1. Objetivou-se construir uma ferramenta que contribuísse para a tomada de decisão e análise de performance individual de cada projeto. As principais informações individuais, foram: Identificação de cada cliente, data limite contratual e indicador visual de vigência do contrato, alocação tributária, valor bruto de contrato, carga horária semanal/mensal, custo com materiais e mão de obra, valor líquido do contrato, eficiência e *performance* de cada contrato.

Com a análise inicial destas informações, observou-se grandes variabilidades em relação aos valores do portfólio, percebendo que alguns destes serviços apresentavam valores negativos de eficiência, ocasionando prejuízos financeiros a organização e, desta forma, estes contratos foram excluídos do portfólio.

Quadro 1 – Exemplo do Portfólio externo - Carteira de contratos/projetos

Data limite do contrato	Alocação tributária	ID do Cliente	Valor bruto (R\$/mês)	Valor bruto (dia)	Tempo (hh/mês)	Valor hora líquida (R\$/H)	Vigência de contrato (dias)	Custo com materiais	Custo MO	Valor com tributação	Valor líquido (R\$/mês)	Complexidade Técnica (%)	Indicador de Eficiência
02/05/2017	B1	Cliente 0	R\$ 1.591,43	R\$ 63,66	100,0	-R\$ 0,74	-177	R\$ 258,00	R\$ 1.118,26	R\$ 1.302,43	-R\$ 73,83	85%	-5%
19/01/2016	B1	Cliente 1	R\$ 3.055,15	R\$ 203,68	60,0	R\$ 30,96	-646	R\$ 73,25	R\$ 569,71	R\$ 2.500,33	R\$ 1.857,38	30%	61%
14/05/2016	B1	Cliente 2	R\$ 9.629,95	R\$ 275,14	440,0	R\$ 7,64	-530	Não há.	R\$ 4.518,17	R\$ 7.881,15	R\$ 3.362,98	30%	35%
30/04/2017	B1	Cliente 3	R\$ 23.878,94	R\$ 795,96	1320,0	R\$ 4,71	-179	Não há.	R\$ 13.323,33	R\$ 19.542,52	R\$ 6.219,19	75%	26%
01/01/2016	B1	Cliente 4	R\$ 4.222,60	R\$ 168,90	220,0	R\$ 7,37	-664	Não há.	R\$ 1.835,42	R\$ 3.455,78	R\$ 1.620,36	30%	38%
13/01/2015	BR	Cliente 5	R\$ 2.453,07	R\$ 98,12	75,0	R\$ 8,37	-1017	Não há.	R\$ 1.413,10	R\$ 2.040,95	R\$ 627,85	50%	26%
26/01/2017	BR	Cliente 6	R\$ 1.629,67	R\$ 65,19	50,0	R\$ 15,99	-273	Não há.	R\$ 556,40	R\$ 1.355,89	R\$ 799,48	50%	49%
26/01/2017	BR	Cliente 7	R\$ 2.057,91	R\$ 82,32	75,0	R\$ 12,22	-273	Não há.	R\$ 795,56	R\$ 1.712,18	R\$ 916,62	75%	45%
21/06/2012	BR	Cliente 8	R\$ 1.629,66	R\$ 65,19	50,0	R\$ 15,35	-1953	Não há.	R\$ 588,28	R\$ 1.355,88	R\$ 767,60	30%	47%
06/01/2013	BR	Cliente 9	R\$ 2.146,70	R\$ 107,34	80,0	R\$ 13,84	-1754	R\$ 53,91	R\$ 625,07	R\$ 1.786,05	R\$ 1.107,07	30%	52%
01/01/2013	BR	Cliente 10	R\$ 2.146,69	R\$ 107,33	80,0	R\$ 8,32	-1759	R\$ 90,45	R\$ 1.030,04	R\$ 1.786,05	R\$ 665,56	75%	31%
04/02/2017	BR	Cliente 11	R\$ 1.638,80	R\$ 109,25	60,0	R\$ 9,50	-264	Não há.	R\$ 793,76	R\$ 1.363,48	R\$ 569,72	50%	35%
24/06/2018	B1	Cliente 12	R\$ 14.000,00	R\$ 466,67	897,5	R\$ 3,59	241	Não há.	R\$ 8.238,34	R\$ 11.457,60	R\$ 3.219,26	30%	23%
01/02/2017	BR	Cliente 13	R\$ 4.223,00	R\$ 168,92	220,0	R\$ 6,66	-267	Não há.	R\$ 2.048,77	R\$ 3.513,54	R\$ 1.464,76	85%	35%
Sem Informação.	B2	Cliente 14	R\$ 2.379,73	R\$ 95,19	100,0	R\$ 4,16		R\$ 65,24	R\$ 1.466,79	R\$ 1.947,57	R\$ 415,55	30%	17%

Fonte: Elaborado pelo autor

A partir da composição deste portfólio, pode-se avaliar a performance individual dos contratos e, assim, o próximo passo estava em garantir a qualidade, a padronização dos serviços e ações de melhorias. Para isso, como procedimento de coleta de dados, aplicou-se o questionário através de formulário eletrônico no *Google Forms*. Neste questionário os clientes atribuem conceitos como: Ótimo (9 pontos), bom (6 pontos), regular (3 pontos), insatisfatório (1 ponto) e não aplicável (nenhum ponto). Após o recebimento destas informações, estas são compiladas em uma planilha de Excel, gerando um histórico mensal armazenado no Google Drive (coletivo) e exposto no painel de gestão, conforme Figura 5.

Figura 5 – Gestão visual em Painel de indicadores



Fonte: Elaborado pelo autor

Este painel é o responsável pelo monitoramento dos diversos aspectos de performance de gestão e operacional dos contratos, sendo este, atualizado a cada 15 dias, e compartilhado com os diversos departamentos e equipes de trabalho, proporcionando que todos sejam os agentes de controle e melhoria contínua.

5. CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES

O desenvolvimento desta pesquisa ocorreu em uma empresa privada com foco em manutenção e construção, bem como, na terceirização/prestação de serviços. Para o atingimento de resultados esperados e a fim de garantir as expectativas de clientes na execução de atividades técnicas, o uso de um novo processo de gerenciamento de projetos, portfólio e outras técnicas gerenciais (como avaliação de maturidade, planejamento estratégico, portfólio, qualidade e etc.), fez-se necessário para a obtenção dos resultados mais expressivos.

Como forma de atender os objetivos específicos do estudo, através da avaliação Prado-MMGP, entendeu-se a capacidade que a empresa possuía em cumprir seus projetos com sucesso e o grau de maturidade no uso das técnicas de gerenciamento. O resultado obtido caracterizou esta organização, através de seus departamentos, como sendo de maturidade “muito fraca”. Desta forma, a inserção de práticas de gestão foi realizada em “trabalho de formiguinha”, implementando-se melhorias sempre que possível, através de técnicas simples e colaborativas. Com isso, as ações iniciais de melhoria basearam-se na interação entre os departamentos, através da união destes em um

único espaço físico, compartilhamento de arquivos e modelos padronizados, bem como, reuniões semanais de status e treinamentos de assuntos relacionados ao Gerenciamento de Projetos.

De acordo com a baixa maturidade organizacional encontrada e atrelado ao objetivo b do estudo, elaborou-se o planejamento estratégico através do modelo colaborativo, Strategic Planning Canvas (SPCanvas). Esta ferramenta forneceu o desenvolvimento do planejamento e objetivos estratégicos, sendo um modelo de apoio inicial ao gerenciamento de portfólio de projetos. Posteriormente, para a elaboração desta etapa, propôs-se o portfólio interno, externo e comercial. O primeiro estabeleceu o controle dos projetos capazes de entregar os benefícios esperados na formulação estratégica, apoiando o crescimento organizacional. O portfólio comercial (Funil) analisa o desempenho comercial mensal e garante que novos projetos externos estejam aderentes aos objetivos e metas financeiras da organização. Já o portfólio externo analisa a performance individual de cada obra e contrato de prestação de serviço, construindo para a tomada de decisão, evitando que projetos de baixa eficiência ou baixo retorno financeiro permaneçam ativos.

Atrelado ao objetivo c do estudo, as ações e implementações seguiram o conceito de praticidade e colaboração baseado nos princípios fundamentais da metodologia PM Visual. Deste modo, os diferentes setores envolvem-se diariamente no processo proposto através de ferramentas colaborativas e visuais: Quadro visual em painel de indicadores, Quadro de gestão de

equipes, Mapa e Funil comercial, estratégia em SPCanvas, além de documentos compartilhados e reuniões semanais.

Contata-se, ao final deste estudo, que mudar um processo que apresenta falhas é uma tarefa que consiste em, além de conhecimento, o devido treinamento das pessoas envolvidas. Com isso, através das técnicas e ferramentas implementadas, a empresa e seus departamentos encontram-se mais estruturado, porém ainda em desenvolvimento e em processo de amadurecimento (das ferramentas e da equipe), demonstrando que os objetivos propostos foram atingidos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, N. O. Gerenciamento de portfólio: Alinhando o gerenciamento de projetos à estratégia da empresa e definindo sucesso e métricas em projetos. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2011.

BARCAUI, André B. PMO: Escritórios de Projetos, Programas e Portfólio na prática. Rio de Janeiro: Brasport, 2012.

CAMARGO, R.; PM Visual - Project Management Visual: gestão de projetos simples e eficaz. São Paulo: Saraiva, 2016.

CARVALHO, M. M. de; RABECHINI Jr., R. Construindo competências para gerenciar projetos: teoria e casos. São Paulo: Atlas, 2005.

DAYCHOUM, M.; 40+16 Ferramentas e Técnicas Gerenciamento. Rio de Janeiro: Brasport, 2016.

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PMI. Guia PMBOK: Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos. 5. ed. EUA: Project Management Institute, 2013.

PRADO, Darci. Maturidade em Gerenciamento de Projetos. 6. Ed. Nova Lima: Falconi, 2015.

PRADO, Darci. Gerenciamento de portfólios, programas e projetos nas organizações. 3. Ed. Nova Lima: Falconi, 2016.

PIZE, Adilson. Desenvolva seu planejamento estratégico de forma prática e colaborativa, 2017. Disponível em:< <http://www.canvasworld.com.br/spcanvaspt> >. Acesso em: 16 de ago. 2017.

RABECHINI Jr., R.; CARVALHO, M. M. de. (org.). Gerenciamento de projetos na prática: casos brasileiros. São Paulo: Atlas, 2009.

SOLER, Alonso M. Reflexões sobre a implantação de Escritórios de Gerenciamento de Projetos (PMOs) em empresas da indústria da construção. Revista Mundo PM, Rio de Janeiro, ano 8, n. 49, p. 12-15, fev/mar. 2013.

Tezel, A., Koskela, L. and Tzortzopoulos, P.; Visual Management in Construction Study Report on Brazilian Cases. Inglaterra: Salford University, 2010.

THIOLLENT, Michael. Metodologia da pesquisa-ação. 5. ed. São Paulo: Editora Autores Associados, 1992.

VARGAS, Ricardo V.; Gerenciamento de projetos: Estabelecendo diferenciais competitivos. 7. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.