

VISÕES SOBRE O GERENCIAMENTO DE PROJETO EM BIO-MANGUINHOS

Raquel Ribeiro de Borborema

MONOGRAFIA SUBMETIDA AO CORPO DOCENTE DA ESCOLA POLITÉCNICA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO COMO PARTE DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE ESPECIALISTA EM GESTÃO INDUSTRIAL DE IMUNOBIOLOGICOS FOCO EM COMPETITIVIDADE, PRODUTIVIDADE, QUALIDADE E INOVAÇÃO.

Aprovada por:

Adriano Proença

Priscila Ferraz Soares

Alain Cognac Carelli

RIO DE JANEIRO, RJ - BRASIL
ABRIL DE 2011

Agradecimentos

Agradeço a Deus por ter cumprido mais esta etapa.

Agradeço aos meus pais pelo amor e apoio incondicionais em tudo que faço.

Agradeço à Cristiane Frensch Pereira, Denise Maria Lobo Crivelli e Daniele Kastrup Nunes pela oportunidade de capacitação profissional.

Muito obrigada à Priscila Ferraz Soares e Adriano Proença pela orientação.

Um agradecimento especial à Cíntia Nunes Cardoso Lopes pela amizade e pela preciosa revisão deste trabalho, além de ótimos conselhos.

Agradeço ao William pela paciência e apoio durante o andamento deste trabalho.

Resumo da Monografia apresentada à Escola Politécnica / UFRJ como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Especialista em Gestão Industrial de Imunobiológicos Foco em Competitividade, Produtividade, Qualidade e Inovação.

VISÕES SOBRE O GERENCIAMENTO DE PROJETO EM BIO-MANGUINHOS

Raquel Ribeiro de Borborema

ABRIL/2011

Orientador: Adriano Proença
Co-orientadora: Priscila Ferraz Soares

Para que Bio-Manguinhos continue a assumir o seu papel perante a sociedade, faz-se necessário o aprimoramento contínuo no gerenciamento dos projetos da Instituição.

Este trabalho apresenta uma análise sistematizada das percepções sobre o papel e a atuação do gerente de projeto em Bio-Manguinhos, considerando a sua inserção no modelo de gerenciamento de projetos existente na Unidade.

Para tanto, foram realizadas entrevistas com diferentes atores relacionados ao gerenciamento de projetos com o objetivo de se verificar as diversas visões e uma melhor percepção dos problemas existentes nesta área.

SUMÁRIO

1. Introdução -----	1
2. Metodologia -----	3
2.1. Objeto da Pesquisa -----	3
2.1.1. Objetivo Geral -----	3
2.1.2. Objetivos Específicos -----	4
2.2. Justificativa do Trabalho -----	4
2.3. Método de Trabalho -----	5
2.4. Estrutura do Trabalho -----	7
3. Referencial Teórico -----	9
3.1. Definição de Projeto -----	9
3.2. O Ciclo de Vida do Projeto -----	10
3.3. Gerenciamento de Projetos -----	13
3.4. Estrutura Organizacional e o Gerenciamento de Projetos -----	17
3.5. Escritório de Projetos -----	22
3.6. O Gerente de Projetos -----	24
4. O Gerenciamento de Projetos em Bio-Manguinhos -----	31
4.1. O Estabelecimento da Metodologia de Gestão por Projetos em Bio-Manguinhos	31
4.2. Assessoria de Gerência de Projetos em Bio-Manguinhos (GEPRO)-----	39

4.3. O Gerente de Projeto em Bio-Manguihos -----	41
5. Entrevistas -----	46
6. Discussão dos Resultados -----	49
7. Considerações Finais -----	65
8. Bibliografia -----	68
Anexo -----	71

Lista de Siglas

AESTM – Assessoria de Segurança do Trabalho e Meio-Ambiente

ASCLIN – Assessoria Clínica

ASCOM – Assessoria de Comunicação

ASSPO – Assessoria de Planejamento e Organização

CGLAB - Coordenação Geral de Laboratórios de Saúde Pública

DAF - Departamento de Assistência Farmacêutica

DEDET – Departamento de Desenvolvimento Tecnológico

DELOG – Departamento de Logística

DEPAD – Departamento de Administração

DEPEM – Departamento de Engenharia e Manutenção

DEREH – Departamento de Recursos Humanos

DEREM – Departamento de Relações com o Mercado

DIBIO – Diretoria de Bio-Manguinhos

DINNE – Divisão de Marketing e Novos Negócios

DST – Doença Sexualmente Transmissível

FIOTEC – Fundação para o Desenvolvimento Científico e Tecnológico em Saúde

GEPRO – Assessoria de Gerência de Projetos

GPBIO - Gerência do Programa de Biofármacos

GPRED - Gerência do Programa de Reativos para Diagnóstico

GPVAB - Gerência do Programa de Vacinas Bacterianas

GPVIR - Gerência do Programa de Vacinas Virais

LAMAM - Laboratório de Macromoléculas

LATAM - Laboratório de Tecnologia de Anticorpos Monoclonais

LATEB - Laboratório de Tecnologia Bacteriana

LATED - Laboratório de Tecnologia Diagnóstica

LATER - Laboratório de Tecnologia Recombinante

LATEV - Laboratório de Tecnologia Viroológica

LATIM - Laboratório de Tecnologia Imunobiológica

NB3 - Núcleo NB3

NBIOS – Núcleo de Biossegurança

NITBio – Assessoria de Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia

NUBIO - Núcleo de Biologia Molecular

NUCAP – Núcleo de Assessoria Processual

NULEX - Núcleo de Liofilização Experimental

NULME - Núcleo de Montagem, Lavagem e Esterilização

PBIO - Programa de Biofármacos

PMI – Project Management Institute

PMBOK - Project Management Book of Knowledge

PMCD - Project Manager Competency Development

PMO - Project Management Office

PNI - Programa Nacional de Imunizações

POP – Procedimento Operacional Padrão

PRED - Programa de Reativos para Diagnóstico

PVAB - Programa de Vacinas Bacterianas

PVIR - Programa de Vacinas Virais

SECBIO – Secretaria Executiva

SIP Bio – Sistema Integrado de Projetos de Bio-Manguinhos

VDTEC - Vice-diretoria de Desenvolvimento Tecnológico

VGEST – Vice-diretoria de Gestão e Mercado

VPROD – Vice-diretoria de Produção

VQUAL – Vice-diretoria de Qualidade

1. Introdução

Bio-Manguinhos é o Instituto de Tecnologia e Imunobiológicos da Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz), criado em 4 de maio de Maio de 1976. O referido Instituto é responsável pelo desenvolvimento tecnológico e pela produção de vacinas, reativos para diagnóstico e biofármacos.

A finalidade do Instituto é atender prioritariamente as demandas do mercado público representado pelos órgãos do Ministério da Saúde responsáveis pela aquisição de imunobiológicos, o Programa Nacional de Imunizações (PNI), no segmento de vacinas; a Coordenação Geral de Laboratórios (CGLAB) e o Departamento de Vigilância, Prevenção e Controle das Doenças Sexualmente Transmissíveis, Aids e Hepatites Virais (DST/Aids e Hepatites Virais) no segmento de reativos; e o Programa de Medicamentos Excepcionais do Departamento de Assistência Farmacêutica (DAF), no segmento de biofármacos.

Bio-Manguinhos contribui para a melhoria da qualidade de vida dos cidadãos residentes no Brasil e, por conseguinte, para o desenvolvimento sócio-econômico do país ampliando o acesso da sociedade brasileira a imunobiológicos.

Para que Bio-Manguinhos continue a exercer a sua principal missão perante a sociedade e o seu papel estratégico, é imprescindível a eficiência no gerenciamento de diversos projetos para o desenvolvimento de novos produtos e a incorporação de produtos existentes no mercado.

Bio-Manguinhos conta com uma carteira de projetos que possuem naturezas distintas e que vem crescendo ao longo dos anos. Há projetos de transferência de tecnologia e também de desenvolvimento tecnológico. A Instituição possui uma estrutura específica para o atendimento a estes projetos que é a estrutura matricial na

Vice-diretoria de Desenvolvimento Tecnológico (VDTEC), bem como uma estrutura de apoio que é a Assessoria de Gerenciamento de Projetos (GEPRO). Ainda assim há problemas relacionados ao gerenciamento destes.

Dessa forma, neste trabalho será apresentado um estudo sistematizado das percepções sobre o papel e a atuação dos gerentes de projetos em Bio-Manguinhos, considerando a sua inserção no modelo de gerenciamento de projetos existente.

2. Metodologia

Será apresentada neste capítulo a metodologia de condução da pesquisa. Para isto apresenta-se, de forma detalhada, o objeto da pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos de modo a definir claramente o que será tratado nesta monografia.

2.1. Objeto da Pesquisa

A crescente demanda do Ministério da Saúde por novas vacinas, biofármacos e reativos para diagnóstico para atender as necessidades da saúde pública brasileira, faz com que Bio-Manguinhos incorpore cada vez mais produtos ao seu portfólio, seja através de parcerias, transferências de tecnologia ou desenvolvimento tecnológico interno.

Dessa forma, para que Bio-Manguinhos responda de forma eficiente à esta crescente demanda, os projetos existentes na Instituição devem ser fundamentalmente bem gerenciados.

Existem em Bio-Manguinhos, aparentemente, diferentes visões do papel do gerente de projeto.

Face ao exposto, este trabalho se propõe a verificar as diferentes percepções sobre a atuação do gerente de projeto na Instituição.

2.1.1. Objetivo Geral

O objetivo principal deste trabalho é verificar as diferentes visões dos principais atores relacionados ao gerenciamento de projetos em Bio-Manguinhos, considerando a sua inserção na estrutura de gerenciamento de projetos da Unidade e objetivando a

verificação de problemas que contribuem para a não realização dos projetos existentes na Instituição de forma eficiente e dentro dos prazos pré-estabelecidos.

É importante salientar que tende-se neste trabalho a enfatizar o aspecto tempo em detrimento dos aspectos escopo e custo dos projetos, pois a constatação de partida para esta monografia foi a de que há uma grande incidência de atrasos nos projetos da Unidade, e este é o problema principal a ser considerado.

2.1.2. Objetivos Específicos

Constituem objetivos específicos do presente trabalho:

- Realizar um levantamento bibliográfico sobre o gerenciamento de projetos e o papel dos gerentes de projeto.
- Realizar um levantamento das percepções e problemas relacionados ao gerenciamento de projetos em Bio-Manguinhos.
- Sugerir linhas de ação para melhoria do papel e atuação do gerente de projeto em Bio-Manguinhos.

2.2. Justificativa do Trabalho

O número de projetos da carteira de Bio-Manguinhos vem crescendo ao longo dos anos. Atualmente a Instituição conta com trinta e três projetos, os quais são conduzidos por vinte e cinco gerentes.

A excelência na condução dos projetos é requerida visto que grandes valores são investidos nestes e muitos deles cumprem um papel estratégico na Instituição. No entanto, verifica-se um grande número de atrasos no cronograma dos mesmos, impactando diretamente no atendimento a demanda do Ministério da Saúde. Observa-se

também um descontentamento na casa em relação à atuação dos gerentes de projeto da Instituição.

No entanto, parece haver diferentes percepções sobre a origem e natureza dos problemas, e quanto às causas para a má gestão dos projetos. A inconsistência aparente das várias visões atrapalha, inclusive, o encaminhamento de soluções eficazes e que contem com o apoio de toda a alta direção da empresa.

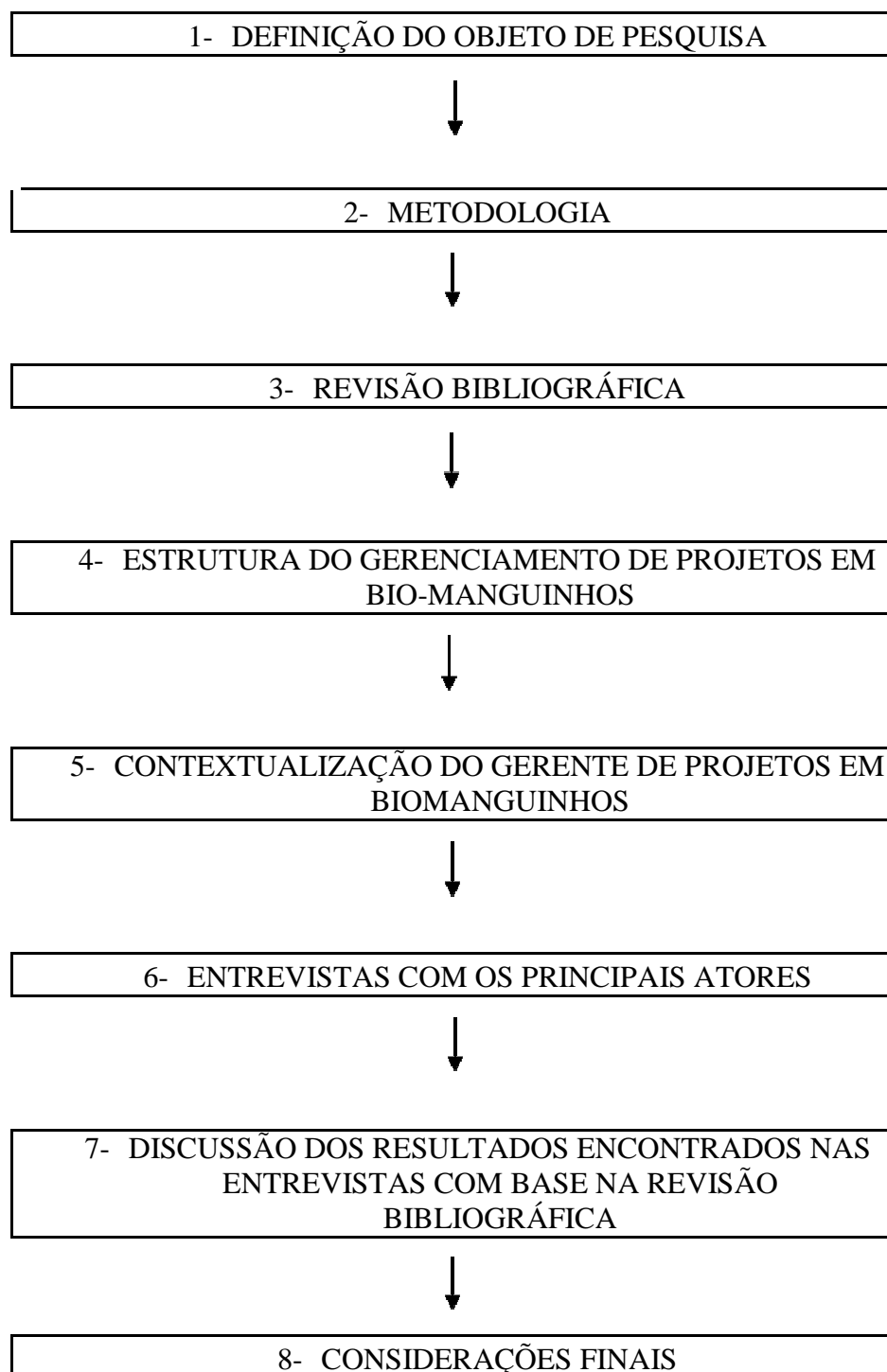
Desta forma, a relevância prática deste trabalho é, a partir da realização de uma análise da percepção da atuação dos gerentes de projeto em Bio-Manguinhos, identificar consensos e dissensos em termos de realidade percebida e diagnósticos associados, para, a partir daí, sugerir algumas orientações para a melhoria da atuação do gerente na Unidade.

2.3. Método de Trabalho

Este trabalho será desenvolvido por meio de pesquisas bibliográficas e entrevistas com alguns dos principais autores envolvidos na área de gerenciamento de projetos em Bio-Manguinhos. Serão realizadas análises entre os conceitos encontrados na literatura e as considerações obtidas através das entrevistas.

A figura a seguir ilustra as etapas de desenvolvimento do trabalho:

Figura 1: Ilustração do método de trabalho



Fonte: A autora

1- A primeira etapa consistiu na definição do objeto de pesquisa deste trabalho que foi originado a partir do descontentamento da atuação dos gerentes de projeto da Instituição e da suspeita de haver diferentes visões acerca do tema.

2- Foram definidos os objetivos gerais e os específicos de forma a delimitar o tema abordado neste trabalho. Foram realizadas entrevistas para uma melhor compreensão dos problemas existentes e averiguação das diferentes visões existentes.

3- Foi feita uma revisão bibliográfica sobre o tema abordado no trabalho e esta foi utilizada como base para a elaboração do roteiro das entrevistas.

4- Esta etapa consistiu na apresentação da estrutura do gerenciamento de projetos em Bio-Manguinhos. Foi explicitada a origem do estabelecimento da metodologia de gestão por projetos.

5- Neste momento foi realizada a apresentação dos gerentes de projetos em Bio-Manguinhos. Descreveu-se o número de gerentes e projetos, bem como a forma como estes se encontram alocados.

6- Foram realizadas entrevistas com os principais atores do gerenciamento de projetos em Bio-Manguinhos para a verificação das diferentes visões existentes.

7- Nesta etapa foram discutidos os resultados encontrados com base no levantamento bibliográfico para um melhor entendimento dos problemas relacionados aos gerentes de projeto e desdobramento em sugestões para melhoria do gerenciamento de projetos em Bio-Manguinhos.

8- Nas considerações finais foram abordados os principais assuntos discutidos neste trabalho.

2.4. Estrutura do Trabalho

Para atingir os objetivos propostos, este trabalho encontra-se estruturado em oito capítulos.

O primeiro capítulo destina-se à introdução e contextualiza o tema da monografia e sua importância para Bio-Manguinhos.

O segundo capítulo refere-se à metodologia e descreve detalhadamente o escopo e o objetivo deste trabalho.

O terceiro capítulo consiste no referencial teórico perpassando pelos principais conceitos relativos ao tema abordado na monografia. Neste capítulo encontram-se a definição de projetos, gerenciamento de projetos, escritório de projetos, gerente de projeto e da relação da estrutura organizacional com o gerenciamento de projetos.

O quarto capítulo refere-se à contextualização do gerenciamento de projetos em Bio-Manguinhos. Neste capítulo encontra-se descrito como foi implementada a gestão por projetos na Unidade, bem como a descrição das atribuições da Assessoria de Gerência de Projetos (GEPRO) e a contextualização dos gerentes de projetos na Instituição.

No quinto capítulo encontra a descrição de como foram realizadas as entrevistas com treze atores relacionados ao gerenciamento de projetos.

No sexto capítulo foram apresentados os resultados obtidos nas entrevistas bem como a discussão destes com base na literatura.

O sétimo capítulo refere-se às considerações finais da monografia e apresenta os principais resultados do trabalho e uma sugestão de trabalho futuro.

O oitavo capítulo - o de Bibliografia - lista o referencial utilizado para a realização deste trabalho.

3. Referencial Teórico

3.1. Definição de Projeto

Segundo definição do PMI (2004), projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo e são autorizados como resultado de uma ou mais das seguintes considerações estratégicas: uma demanda de mercado; uma necessidade organizacional; uma solicitação de um cliente; um avanço tecnológico; um requisito legal.

Para LEVINE (2002), projeto consiste em um grupo de tarefas, realizadas em um período de tempo definido, a fim de atender a um conjunto específico de objetivos. Um projeto dispõe de um orçamento e pode requerer o uso de vários recursos e muitos desses podem ser escassos, podendo ter que ser partilhados com outros projetos.

De acordo com CLELAND (1999), um projeto é uma combinação de recursos organizacionais, alocados para criarem ou desenvolverem algo que não existia anteriormente, com a finalidade de prover um aperfeiçoamento da capacidade de performance no planejamento e na realização de estratégias organizacionais.

Ao se mencionar que um projeto é temporário, significa que todos os projetos possuem um início e um final definidos. Determina-se o final do projeto quando os objetivos são atingidos, quando for claro que os objetivos do projeto não serão ou não poderão ser atingidos ou quando não existir a necessidade do projeto e o mesmo for encerrado. Salienta-se que temporário não significa que seja de curta duração, pois muitos projetos duram vários anos. Entretanto, a duração de um projeto é finita, ou seja, projetos não são esforços contínuos (PMI, 2004).

Também de acordo com o PMI (2004), os projetos podem criar: um produto ou objeto produzido, quantificável e que pode ser um item final ou um item componente; uma capacidade de realizar um serviço; um resultado, como resultados finais ou documentos. Ressalta-se que a singularidade é uma característica importante das entregas do projeto, ou seja, cada projeto é único.

Os projetos são avaliados quanto ao seu sucesso em suas dimensões básicas que são denominadas pelos gerentes como as “restrições triplas” - escopo, tempo e custo do projeto.

A qualidade do projeto é afetada pelo balanceamento desses três fatores, projetos de alta qualidade entregam o produto, serviço ou resultado solicitado dentro do escopo, no prazo e dentro do orçamento.

Todos os projetos consomem recursos na forma de tempo, dinheiro, materiais e de trabalho. Sendo assim tais recursos devem ser investidos de forma comedida e da maneira mais eficaz possível (HEERKENS, 2002).

Os projetos atingem todos os níveis da organização. Eles podem envolver uma quantidade pequena de pessoas ou milhares delas. Os projetos muitas vezes extrapolam as fronteiras da organização, atingindo fornecedores, clientes, parceiros e governo, fazendo parte, na maioria das vezes, da estratégia de negócios da companhia (VARGAS, 2005).

3.2. O Ciclo de Vida do Projeto

A seqüência de fases que vão do começo ao fim de um projeto, considerando-se seu caráter temporário, recebe o nome de ciclo de vida do projeto (SOUSA, 2003).

O ciclo de vida do projeto define as fases que fazem a conexão do início de um projeto ao seu final. Quando uma organização identifica uma oportunidade que deseja aproveitar, em geral irá autorizar um estudo de viabilidade para decidir se deve realizar o projeto (PMI, 2004).

Os ciclos de vida do projeto geralmente definem:

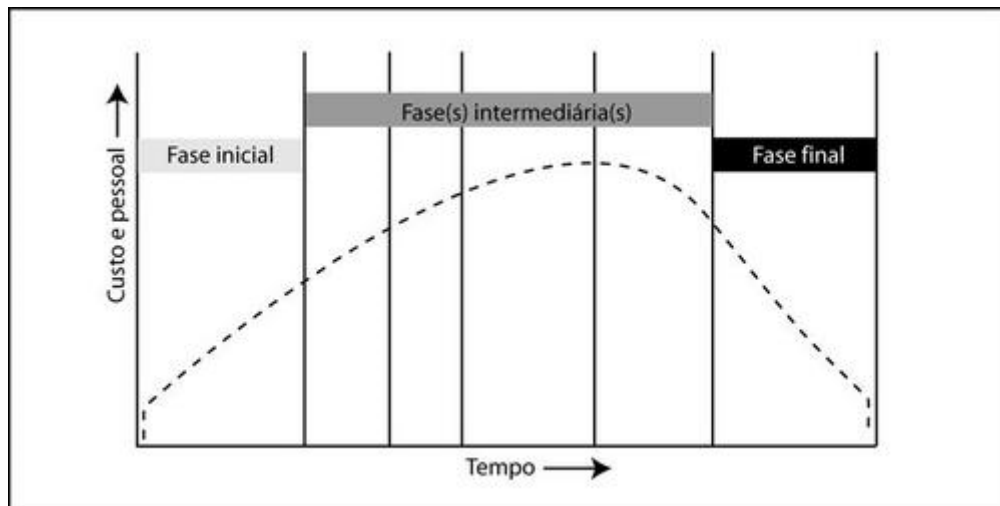
- Que trabalho técnico deve ser realizado em cada fase.
- Quando as entregas devem ser geradas em cada fase e como cada entrega é revisada, verificada e validada.
- Quem está envolvido em cada fase.
- Como controlar e aprovar cada fase.

A maioria dos ciclos de vida do projeto compartilha características comuns:

- As fases geralmente são sequenciais e normalmente são definidas por algum formulário de transferência de informações técnicas ou de entregas de componentes técnicos.
- Os níveis de custos e de pessoal são baixos no início, atingem o valor máximo durante as fases intermediárias e reduzem rapidamente conforme o projeto é finalizado. A figura 2 ilustra esse padrão.
- O nível de incertezas é o mais alto e, portanto, o risco de não atingir objetivos é o maior no início do projeto. A certeza do término geralmente se torna cada vez maior conforme o projeto continua.
- A capacidade das partes interessadas de influenciarem as características finais do produto do projeto e o custo final do projeto é mais alta no início e torna-se cada vez menor conforme o projeto continua.

Na figura abaixo, observa-se claramente que os custos são mais elevados no início e nas fases intermediárias do projeto, tendo um declínio a partir do momento em que o projeto segue para a sua finalização.

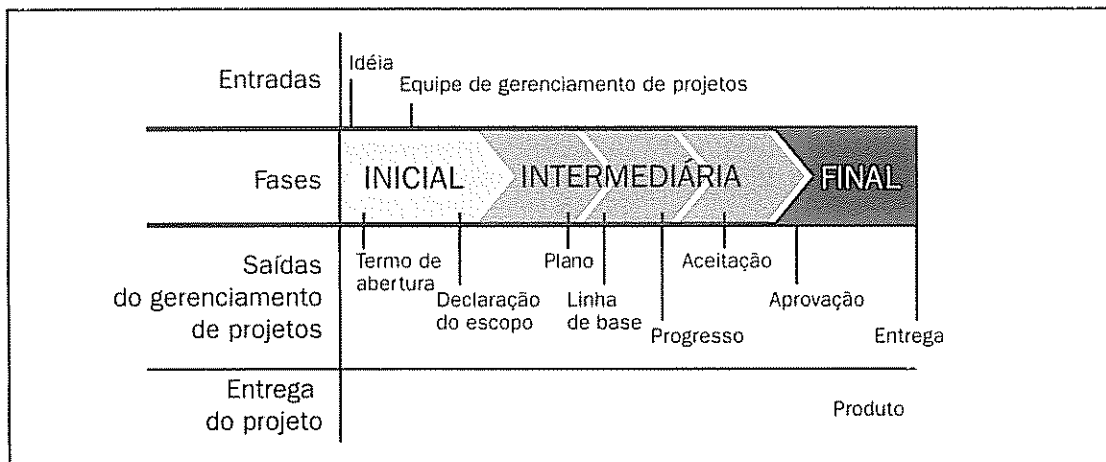
Figura 2 – Nível típico de custos e de pessoal do projeto ao longo do seu ciclo de vida



Fonte: PMI (2004)

O término e a aprovação de um ou mais produtos caracteriza uma fase do projeto. Chama-se de produto o resultado mensurável e verificável do trabalho, como uma especificação, um relatório de estudo de viabilidade, um documento de projeto detalhado ou um protótipo (PMI, 2004). A sequência típica de fases pode ser observada na figura 3.

Figura 3 – Sequência típica de fases no ciclo de vida de um projeto



Fonte: PMI (2004)

Observa-se na figura acima que o término formal da fase não inclui a autorização da fase seguinte. Para um controle eficaz, cada fase é formalmente iniciada para produzir uma saída dependente da fase do grupo de processos de iniciação, especificando o que é permitido e esperado para essa fase.

3.3 Gerenciamento de Projetos

O uso sistemático de planejamento de projetos começou a se firmar em meados do século XX, oriundos dos conceitos e técnicas desenvolvidos pela indústria aeroespacial. Engenheiros civis resolveram que uma tarefa seria dividida em séries de operações; o esquema seria decidido pelos responsáveis pela execução e, a partir daí, uma sequência ordenada de execução se desenvolveria, resultando em eficiência (MAXIMIANO, 2002).

De acordo com o PMI (2004) gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para atender os requisitos do projeto.

Também segundo o PMI (2004) o gerenciamento de projetos é realizado através da aplicação e da integração de cinco grupos de processos de gerenciamento de projetos elencados e descritos a seguir:

- Iniciação: Define os objetivos e autoriza o projeto ou apenas uma fase do projeto
- Planejamento: Detalha a estratégia, define as regras e planeja as ações necessárias para alcançar os objetivos para os quais o projeto foi realizado.
- Execução: Mobiliza pessoas e outros recursos para realizar o plano de gerenciamento do projeto para concluir o trabalho planejado.
- Monitoramento e controle: Mede e monitora regularmente o progresso para identificar variações em relação ao plano de gerenciamento do projeto, de forma que possam ser tomadas ações corretivas, quando necessário, para atender os objetivos do projeto.
- Encerramento: Formaliza a aceitação do produto, serviço ou resultado e conduz o projeto ou uma fase do projeto a um final ordenado.

O gerenciamento de projetos oferece um processo que ajudará a solucionar algumas questões básicas através de questões abordadas antes do projeto ser iniciado, tais como: O que vai ser produzido? O que o cliente quer e precisa? Quem vai fazer o trabalho? Quanto tempo vai demorar? Quanto vai custar? O que poderia dar errado? Como pode-se evitar problemas em potencial? Essas questões são abordadas anteriormente para que o trabalho possa seguir de forma harmoniosa e eficiente. Além de ajudar a prosseguir, o gerenciamento de projetos ajudará no gerenciamento de mudanças que possam ser necessárias para a continuidade do projeto (MARTIN & TATE, 2001).

Para que esteja assegurada a integração do projeto, deve-se colocar em prática nove ações que são críticas e necessárias (STUCKENBRUCK, 1978, apud SOUSA, 2003):

1) Iniciar bem o projeto – existe um número de ações específicas que devem ser tomadas pela alta administração e pelo gerente no início do ciclo de vida do projeto, as quais são inseparáveis das ações normais que devem ser tomadas para implementar qualquer projeto de sucesso. Se a ação correta for tomada nesta fase, pode-se esperar que o processo de integração ocorrerá conforme planejado.

2) Planejar a integração de projeto – a integração entre todas as interfaces do projeto deve ser planejada. O gerente de projetos pode desenvolver um documento de planejamento detalhado, que pode ser usado para permitir o início do projeto, e assegurar que todos os participantes do projeto entendam suas funções e responsabilidades na sua organização.

3) Desenvolver uma estrutura integrada, o cronograma e o orçamento – o gerente deve assegurar que todas as tarefas sejam ajustadas de maneira que resultarão no desenvolvimento de um sistema de trabalho integrado.

4) Desenvolver um controle integrado do projeto – o planejamento do projeto é ineficaz se o controle do projeto for ineficiente. Pode-se utilizar qualquer tipo de técnica de controle, desde que todas as interfaces importantes e eventos de interface sejam identificados.

- 5) **Gerenciar conflitos** – gerentes de projetos devem continuamente observar as situações de conflitos reais ou potenciais e resolvê-las imediatamente, para que possam ter uma integração no projeto.

- 6) **Remover barreiras** – barreiras podem ser o resultado de necessidades conflitantes de um projeto.

- 7) **Ajustar prioridades** – o gerente de projetos deverá ajustar as prioridades da companhia e de outros projetos, com as prioridades dentro de seu projeto, para maior segurança de sucesso.

- 8) **Facilitar transferências do projeto** – a melhor forma para assegurar as transferências efetivas do projeto é a utilização de pessoas que possam mover-se com o projeto, por meio das interfaces organizacionais.

- 9) **Estabelecer meios de comunicação** – esta ação consome, no mínimo, a metade de seu tempo, conversando com pessoas para coletar informações, delegar autoridade, clarificar diretrizes e resolver conflitos e mal entendidos.

As ações citadas acima buscam a manutenção de um equilíbrio entre as diversas demandas concorrentes em um projeto: escopo, tempo, risco e qualidade. Os conhecimentos e práticas da gerência de projetos são descritos em termos de processos, e subdivididos em nove áreas diferentes de conhecimento: gerência de integração, gerência do escopo, gerência do tempo, gerência de custos, gerência da qualidade, gerência de recursos humanos, gerência de comunicações, gerência de riscos e gerência de aquisições (PMI, 2004).

3.4. Estrutura Organizacional e o Gerenciamento de Projetos

A estrutura da organização executora geralmente limita a disponibilidade de recursos em um espectro de uma estrutura funcional a uma estrutura por projeto, com diversas estruturas matriciais intermediárias. A figura abaixo mostra importantes características relacionadas a projetos dos principais tipos de estruturas organizacionais.

De acordo com essa figura, observa-se, por exemplo, que o responsável pelo projeto, possui menor autoridade sobre o projeto nas estruturas funcionais e nas matriciais fraca e balanceada, sendo maior a autoridade deste na estrutura matricial forte e na por projeto. Isto é um limitante para a atuação do gerente de projeto.

Figura 4 – Influências da estrutura organizacional nos projetos

Estrutura da organização Características do projeto	Funcional	Matricial			Por projeto
		Fraca	Balanceda	Forte	
Autoridade do gerente de projetos	Pouca ou nenhuma	Limitada	Baixa a moderada	Moderada a alta	Alta a quase total
Disponibilidade de recursos	Pouca ou nenhuma	Limitada	Baixa a moderada	Moderada a alta	Alta a quase total
Quem controla o orçamento do projeto	Gerente funcional	Gerente funcional	Misto	Gerente de projetos	Gerente de projetos
Função do gerente de projetos	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo integral	Tempo integral	Tempo Integral
Equipe administrativa do gerenciamento de projetos	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo integral	Tempo integral

Fonte: PMI, 2004

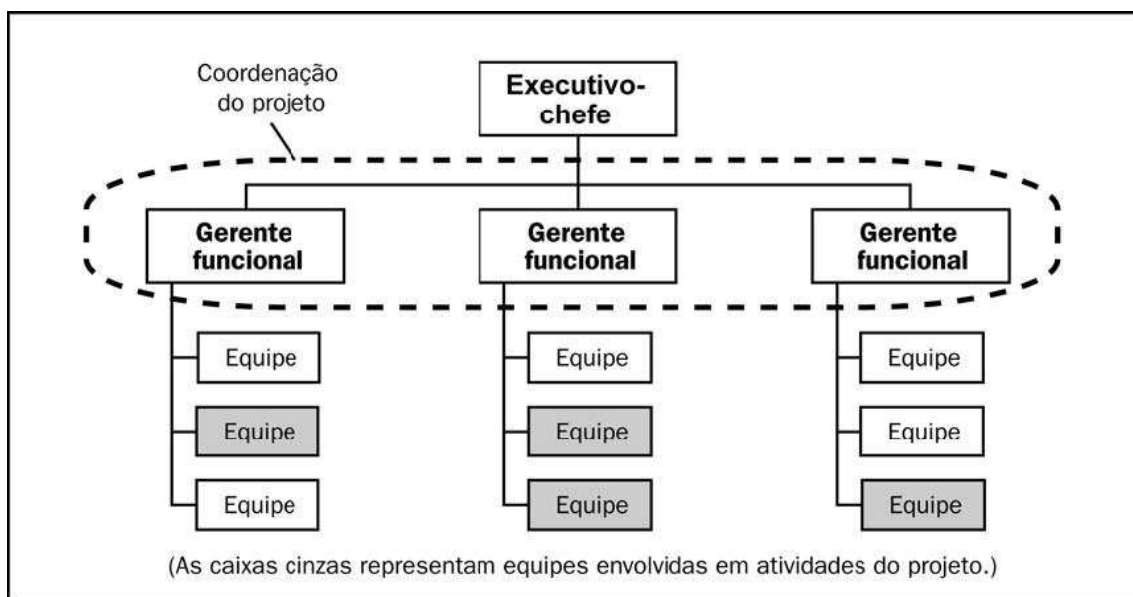
As formas mais comuns de estrutura organizacional para se trabalhar com projetos são: a estrutura funcional, a estrutura por projeto e a estrutura matricial (FURTADO *et al.*, 2007).

A escolha entre esses tipos de estrutura exigem cautela, pois estudos apontam que o tipo de estrutura afeta o resultado do projeto, dado que a organização funcional

apresenta menos sucesso do que a matricial e a projetizada (LARSON & GOBELI, 1999).

De acordo com o PMI (2004), a organização funcional é uma hierarquia em que cada funcionário possui um superior bem definido. Os funcionários são agrupados por especialidade no nível superior. As organizações funcionais ainda possuem projetos, mas o escopo do projeto geralmente é restrito aos limites da função. A estrutura funcional está representada na figura 5 e pode-se observar, através da referida figura que, a coordenação do projeto é responsabilidade do gerente funcional.

Figura 5 – Organização funcional

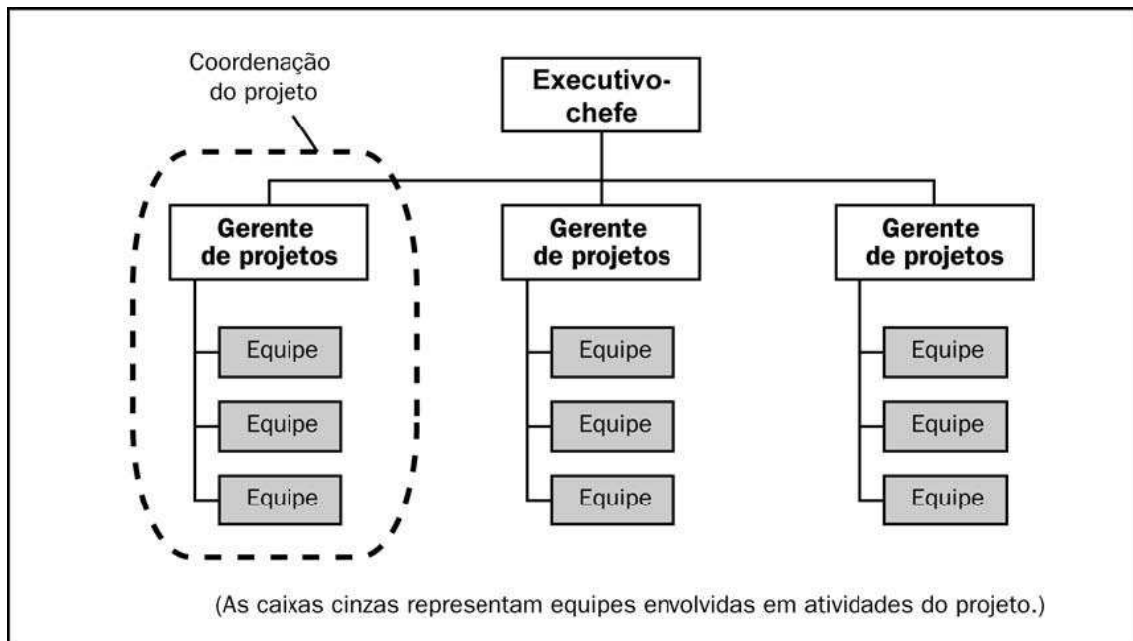


Fonte: PMI, 2004

A organização por projeto ou força-tarefa é direcionada para equipes e projetos; nesta, os recursos humanos que fazem parte de equipe de projeto estão separados de outros grupos de pessoal da empresa (FURTADO *et al.*, 2007).

Observa-se na figura 6 que a coordenação do projeto é de responsabilidade do gerente de projeto, diferentemente do observado na estrutura funcional.

Figura 6 – Organização por projeto



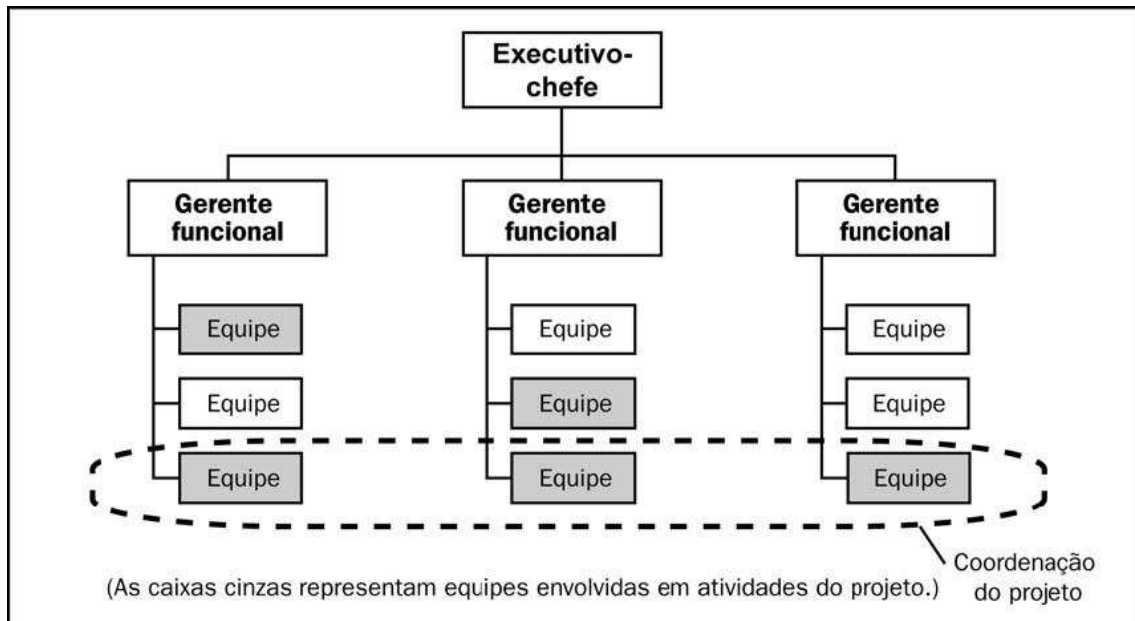
Fonte: PMI, 2004

A organização matricial é uma estrutura mista, em que se combina a estrutura funcional com a estrutura por projetos. De acordo com o funcionamento em relação a projetos, a estrutura matricial pode ser classificada como fraca, balanceada ou forte. Atualmente, a estrutura matricial tem sido mais utilizada do que os modelos de estrutura puramente funcionais ou puramente por projetos (SOUZA & FERREIRA, 2006).

As matrizes fracas mantêm muitas das características de uma organização funcional e a função do gerente de projetos é mais parecida com a de um coordenador ou facilitador que com a de um gerente. Da mesma forma, as matrizes fortes possuem muitas das características da organização por projeto e podem ter gerentes de projetos em tempo integral com autoridade considerável e pessoal administrativo trabalhando para o projeto em tempo integral. Embora a organização matricial balanceada reconheça a necessidade de um gerente de projetos, ela não fornece ao mesmo autoridade total sobre o projeto e os recursos financeiros do projeto (PMI, 2004).

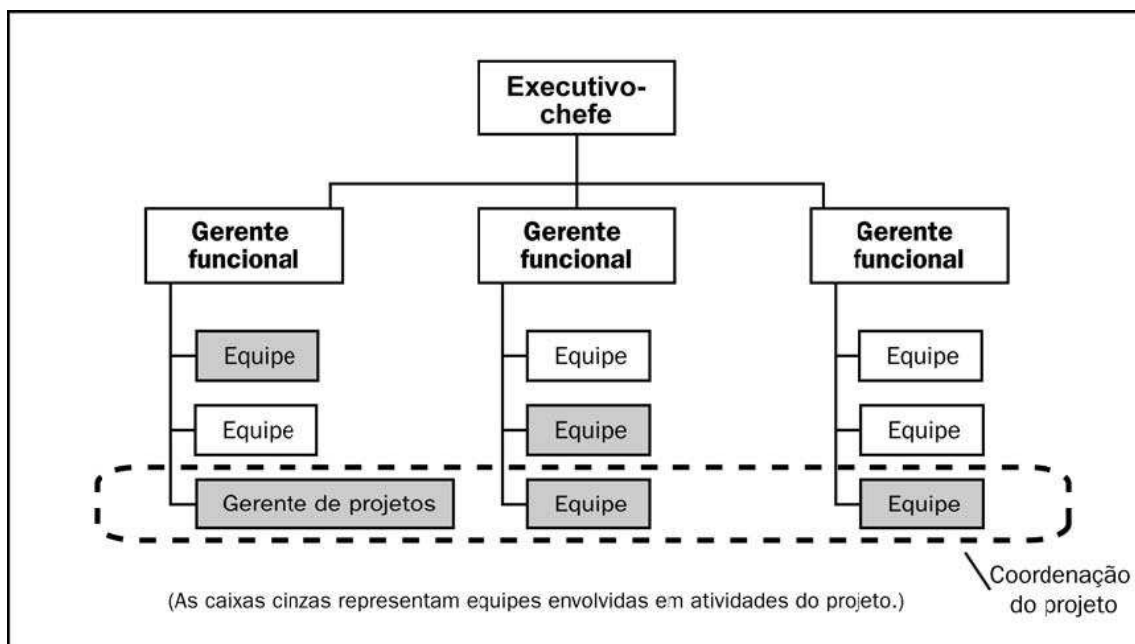
Nas figuras 7, 8 e 9 abaixo verifica-se que no projeto de uma organização matricial há o envolvimento de equipes de diferentes unidades organizacionais.

Figura 7 – Organização matricial fraca



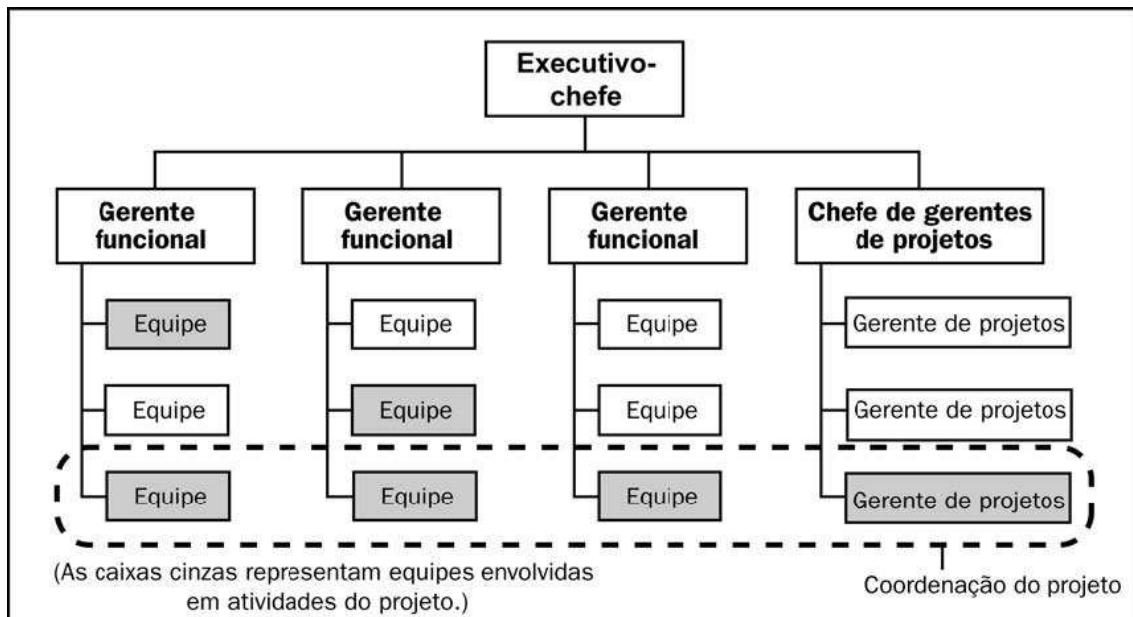
Fonte: PMI, 2004

Figura 8 – Organização matricial balanceada



Fonte: PMI, 2004

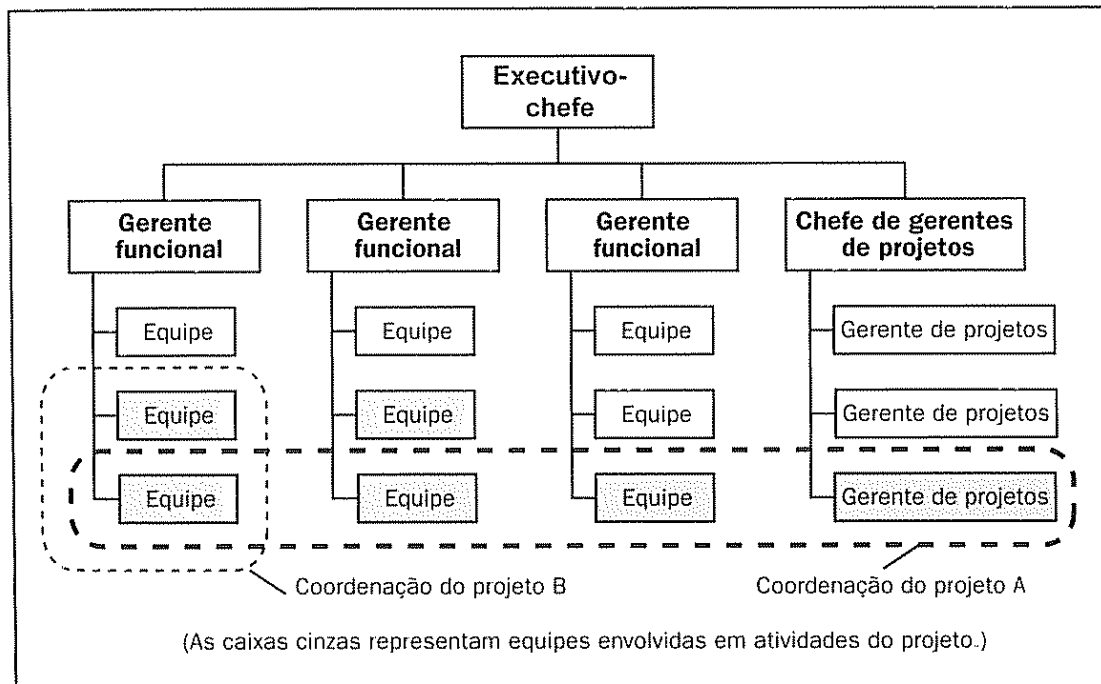
Figura 9 – Organização matricial forte



Fonte: PMI, 2004

Ainda de acordo com o PMI (2004), a maioria das organizações modernas envolve todas essas estruturas em vários níveis, conforme mostrado abaixo na Figura 10. Até mesmo uma organização fundamentalmente funcional pode criar uma equipe de projeto especial para cuidar de um projeto crítico. Essa equipe pode ter muitas das características de uma equipe de projeto em uma organização por projeto. A equipe pode incluir pessoal de diferentes departamentos funcionais trabalhando em tempo integral, pode desenvolver seu próprio conjunto de procedimentos operacionais e pode operar fora da estrutura hierárquica formal padrão.

Figura 10 – Organização composta



Fonte: PMI, 2004

3.5. Escritório de Projetos

O PMI (2004) descreve o Escritório de Projetos (PMO – Project Management Office) como sendo uma unidade organizacional que centraliza e coordena o gerenciamento de projetos sob seu domínio.

O PMO surgiu a partir da demanda cada vez maior, por parte das organizações, de gerenciarem seus projetos e, por consequência, da necessidade de centralização e do controle das informações sobre os mesmos. Tal ferramenta tem por objetivo orientar e dar suporte aos gerentes de projetos, permitindo à empresa desenvolver seus projetos de forma mais eficiente e eficaz possível. (DINSMORE & CAVALIERI, 2007).

O PMO sugere uma administração centralizada da carteira de projetos da organização e oferece um ponto único de contato e apoio a decisão (QUELHAS & BARCAUI, 2004, apud FURTADO *et al.*, 2007). Seu papel pode variar de acordo com

a maturidade em gerenciamento de projetos da organização e os objetivos da alta direção a serem alcançados com a criação do PMO (FURTADO *et al.*, 2007).

De acordo com o PMI (2004), as diferenças entre os gerentes de projetos e um PMO podem incluir:

- Gerentes de projetos e PMOs buscam objetivos diferentes e, por isso, são orientados por requisitos diferentes. Todos esses esforços, no entanto, estão alinhados com as necessidades estratégicas da organização.
- Um gerente de projetos é responsável pelo fornecimento de objetivos específicos do projeto dentro das restrições do projeto, enquanto o PMO é uma estrutura organizacional com obrigações específicas que podem incluir uma perspectiva empresarial.
- O gerente de projetos concentra-se nos objetivos especificados do projeto, enquanto o PMO gerencia as principais mudanças do escopo do programa e pode enxergá-las como possíveis oportunidades para melhor alcançar os objetivos de negócios.
- O gerente de projetos controla os recursos atribuídos ao projeto para atender da melhor forma possível aos objetivos do projeto, enquanto o PMO otimiza o uso dos recursos organizacionais compartilhados entre todos os projetos.
- O gerente de projetos gerencia o escopo, o cronograma, o custo e a qualidade dos produtos dos pacotes de trabalho, enquanto o PMO gerencia o risco global, a oportunidade global e as interdependências entre os projetos.
- O gerente de projetos informa sobre o progresso do projeto e outras informações específicas do projeto, enquanto o PMO fornece relatórios consolidados e visão empresarial de projetos sob sua supervisão.

3.6. O Gerente de Projetos

De acordo com o Project Manager Competency Development (PMCD) gerentes de projetos competentes aplicam consistentemente seus conhecimentos em gerenciamento de projetos e comportamentos pessoais para aumentar a probabilidade de entregar projetos que atendam aos requisitos dos 'stakeholders'. Gerentes de projetos trazem juntos conhecimentos, habilidades, características pessoais e atitudes focadas na entrega de um projeto (PMCD, 2007).

Adicionalmente, o PMCD lista as seguintes competências pessoais para o gerente de projetos: comunicação, liderança, gerenciamento, habilidade cognitiva, efetividade e profissionalismo.

Já o PMBOK (2004) define o gerente de projetos como a pessoa designada pela organização executora para atingir os objetivos do projeto.

O PMBOK (2004) traz também que o gerente de projetos: concentra-se nos objetivos especificados do projeto, controla os recursos atribuídos ao projeto para atender da melhor forma possível aos objetivos do projeto, gerencia as restrições (escopo, cronograma, custo e qualidade).

E conclui que, para um gerenciamento eficaz faz-se necessário conhecimento em gerenciamento, desempenho na aplicação desse conhecimento e competências pessoais que tratam do comportamento na execução do projeto.

Embora apresentadas de maneiras um pouco diferentes, tanto no PMCD como no PMBOK, observa-se que o aspecto pessoal tem relevância fundamental no perfil do gerente de projetos. E também, que a performance efetividade e desempenho tem posição de destaque.

De acordo com BUZIN (2003), o relacionamento humano é intrinsicamente complexo e multidisciplinar, e o recurso mais fundamental na gerência de projetos é justamente o recurso humano. Pesquisas já apontam a comunicação (tanto um sistema planejado em um projeto quanto à habilidade do gerente de projetos) como fator chave de sucesso dos projetos, com um peso superior a 80%.

Para KERZNER (1998) existem dez importantes habilidades inerentes ao gerente do projeto, definidas por meio de pesquisas e experiências. Essas pesquisas demonstram que uma performance efetiva de gerenciamento de projetos está diretamente relacionada ao nível de competência em que estas habilidades sejam dominantes. Conforme o autor, é importante que as características pessoais de gerenciamento destaquem as habilidades de operação, para formar um estilo de gerenciamento homogêneo.

A Tabela 1 demonstra as habilidades necessárias aos gerentes de projetos preconizadas por Kerzner.

Tabela 1 – Habilidades do Gerente de Projetos, segundo Kerzner.

Habilidades	Características
Construção de Equipes	Capacidade de formar e gerenciar equipes de trabalho.
Liderança	Capacidade influenciar a equipe e todos os envolvidos no projeto
Resolução de Conflito	Capacidade de identificar e resolver os conflitos no âmbito do projeto
Competência Técnica	Capacidade de coordenar as ações técnicas do projeto
Planejamento	Capacidade de elaborar planos e executá-los.
Organização	Capacidade de estabelecer os critérios de trabalho no âmbito do projeto
Empreendedor	Capacidade de gerar e gerenciar negócios para o projeto
Administração	Capacidade de desenvolver técnicas de controle, orçamento, etc.
Suporte Gerencial	Capacidade de gerenciar as interfaces com todos os envolvidos no processo, principalmente com a alta administração.
Alocar Recursos	Capacidade de estabelecer os recursos necessários às várias fases do projeto.

Fonte: KERZNER, 1998, p.170

Um gerente de projetos trabalha, fundamentalmente, em equipe. Portanto, pessoas com poucas habilidades de relacionamento interpessoal não são bons candidatos a exercerem este papel. Muitos gerentes de projetos chegam a este cargo por se destacarem em suas especialidades, mas são escolhidos principalmente por se destacarem como bons articuladores e bons gerentes de pessoas. Existe também o problema cultural em função dos executivos não gostarem de serem chamados gerentes de projetos, e outras pessoas encararem esta atividade como uma designação altamente temporária. Poucas organizações criaram uma opção profissional de longo prazo na

gerência de projetos, desestimulando, desta forma, o aparecimento de novos talentos (SOUSA, 2003).

O papel do gerente de projetos é muito diversificado nas organizações. Em alguns casos esse papel é desempenhado em regime *ad hoc*, pelo ocupante de um cargo com outro título, como um engenheiro, pesquisador, chefe de seção técnica ou até mesmo pelo diretor geral da instituição. Essas pessoas recebem a incumbência de gerenciar o projeto, em regime de dedicação exclusiva ou acumulando essa tarefa com outras, mas sem desvincular-se de seu cargo original. Em outras ocasiões, a figura do gerente de projetos é fixa e está instituída oficialmente: há pessoas que se dedicam exclusivamente ao desempenho desse papel (SBRAGIA et al., 1986).

MAXIMIANO (2002) cita sete papéis exercidos pelo gerente de projetos:

- **Planejador** – neste papel, sua principal tarefa é assegurar a preparação do projeto, com garantia de qualidade técnica, recursos aprovados e consenso de todos os interessados.
- **Organizador** – o gerente de projetos deve prever e mobilizar os meios, especialmente as pessoas, para realizar o projeto.
- **Administrador de pessoas** – o gerente do projeto trabalhará na dimensão humana e comportamental, lidando com conflitos, motivação, potencialidades, dentre outros fatores humanos capazes de interferir no resultado.
- **Administrador de interfaces** – prover soluções organizacionais e coletivas, por meio da articulação entre as diversas interfaces existentes no projeto, visando a garantia da qualidade do planejamento, da organização e de outras funções.

- **Administrador de tecnologia** – abrange as tarefas relacionadas às responsabilidades e decisões do gerente dentro do domínio técnico do projeto.
- **Implementador** – a qualidade de ser pró-ativo é a principal característica deste papel, garantindo a disponibilidade dos recursos e consenso necessários para a eficácia do empreendimento.
- **Formulador de métodos** – este papel se relaciona com a formulação de metodologias, procedimentos, estruturas e sistemas de administração de projetos.

De acordo com MARTIN E TATE (2001), o papel do gerente de projeto é:

- Orientar a equipe do projeto;
- Dirigir a equipe do projeto através do processo de gerenciamento de projetos (criando e executando o plano do projeto);
- Obter aprovações para o plano do projeto
- Emitir relatórios de status sobre o progresso do projeto para o confrontar com o que fora planejado;
- Responder às necessidades de mudanças no plano;
- Facilitar o relacionamento interpessoal a fim de possibilitar que a equipe trabalhe como um time;
- Remover os obstáculos para que a equipe possa concluir o projeto ;
- Atuar como a principal interface com o dono do projeto;
- Atuar como a principal interface com o cliente do projeto;
- Solicitar e dirigir as reuniões de equipe;
- Emitir o relatório final do projeto.

O principal papel do gerente de projeto é conduzir a equipe do projeto para que a mesma possa concluir o projeto com sucesso. O gerente de projeto é responsável pelo sucesso global do projeto.

Para HEERKENS (2002) os prós e contras de se tornar um gerente de projetos são:

Prós:

- Muitas vezes pode ser um trampolim para a promoção;
- Oferece forte senso de realização;
- Há uma variedade considerável: não há dois dias iguais;
- Há uma significativa liberdade de escolha;
- Oferece a oportunidade de efetuar a mudança em toda a organização.

Contras:

- Exige tolerância significativa para a política;
- Exige tolerância significativa para a ambiguidade e incerteza;
- Há uma grande responsabilidade, mas pouca ou nenhuma autoridade;
- Você pode sentir-se "desligado" da sua disciplina técnica;
- Pode parecer para algumas pessoas que você não tem um "trabalho real".

Com relação à formação do gerente de projeto, há divergência entre alguns autores. De acordo com VARGAS (2009), o gerente de projeto não deve ser necessariamente um especialista no assunto do objeto e que o mais relevante é a capacidade de liderança, o conhecimento gerencial. Deixa claro que o mais importante é o gerente ter a capacidade de montar uma boa equipe e que dentro desta haja pessoas que tenham o conhecimento técnico.

Em contrapartida, de acordo com SBRAGIA *et al* (1986), a experiência tem mostrado que é mais fácil transformar através de treinamento administrativo um técnico em gerente de projetos do que tentar transformar administradores em gerentes de projetos através do fornecimento de conhecimentos técnicos complementares em disciplinas relacionadas com o projeto.

4. O Gerenciamento de Projetos em Bio-Manguinhos

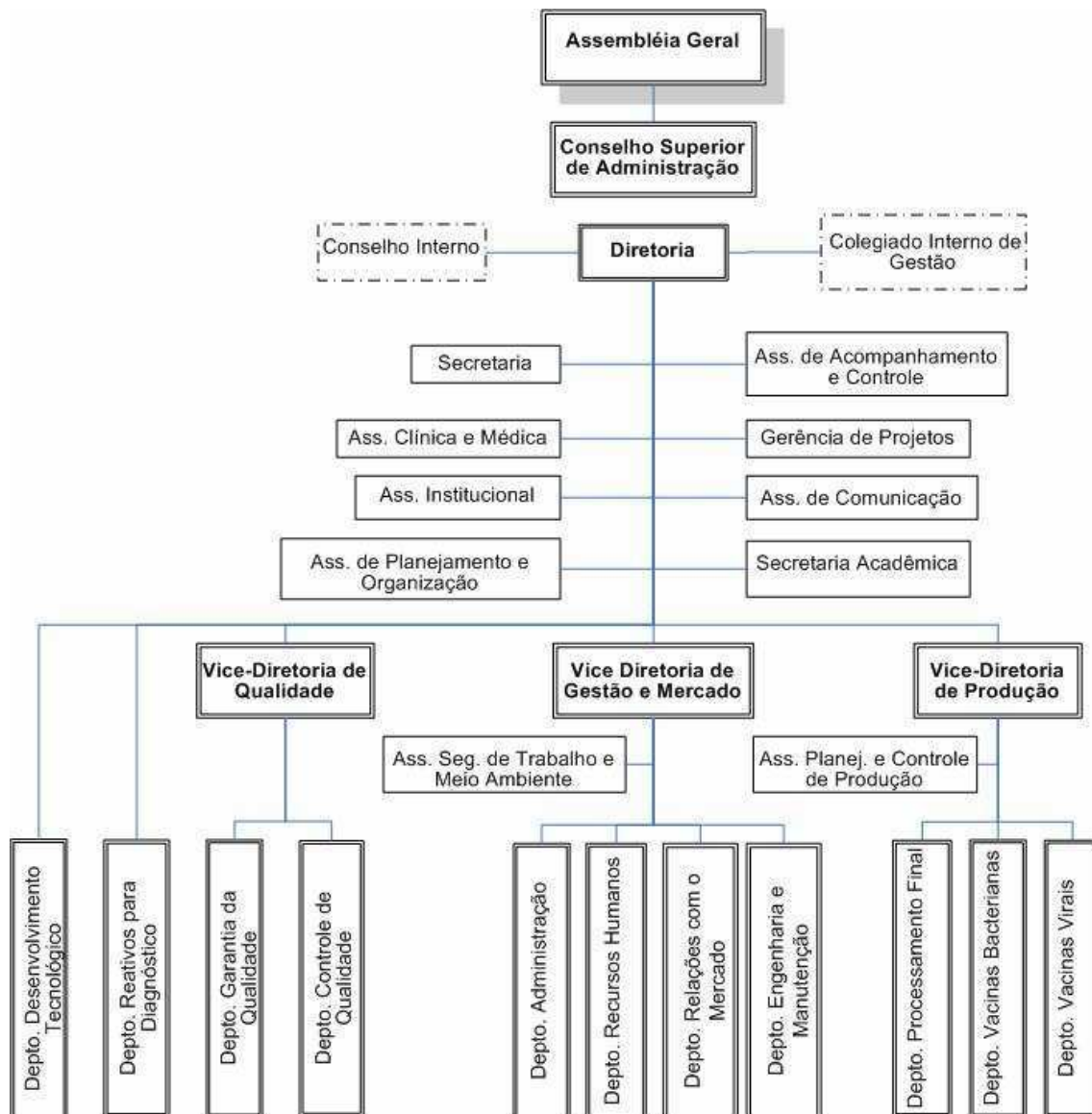
4.1. O Estabelecimento da Metodologia de Gestão por Projetos em Bio-Manguinhos

No primeiro semestre de 2004, iniciou-se o processo de reestruturação da área de desenvolvimento tecnológico em Bio-Manguinhos, com uma proposta de estabelecimento da metodologia de gestão por projetos, de forma a permitir à Unidade uma maior clareza do progresso dos projetos desenvolvidos, e que servisse ainda para subsidiar o processo decisório sobre a continuidade e/ou inserção de projetos na carteira da unidade. Uma conquista relevante para o fortalecimento da área foi a transformação do antigo Departamento de Desenvolvimento Tecnológico (DEDET) na Vice-diretoria de Desenvolvimento Tecnológico (VDTEC) conforme demonstrado nas figuras 11, 12 e 13. (FURTADO *et al.*, 2007).

Em 2004 o DEDET era composto por 65 colaboradores e atualmente a VDTEC possui 146 colaboradores, ou seja, o número de colaboradores mais do que duplicou.

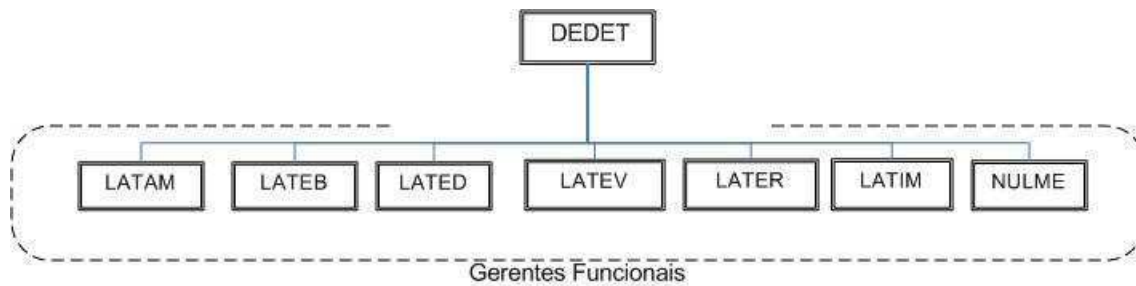
A figura abaixo ilustra a estrutura de Bio-Manguinhos no ano de 2004. Não existia naquela época a Vice-diretoria de Desenvolvimento Tecnológico.

Figura 11 – Estrutura Organizacional de Bio-Manguinhos em 2004



Fonte: ASSPO/Bio-Manguinhos

Figura 12 – Estrutura Organizacional do DEDET em 2004

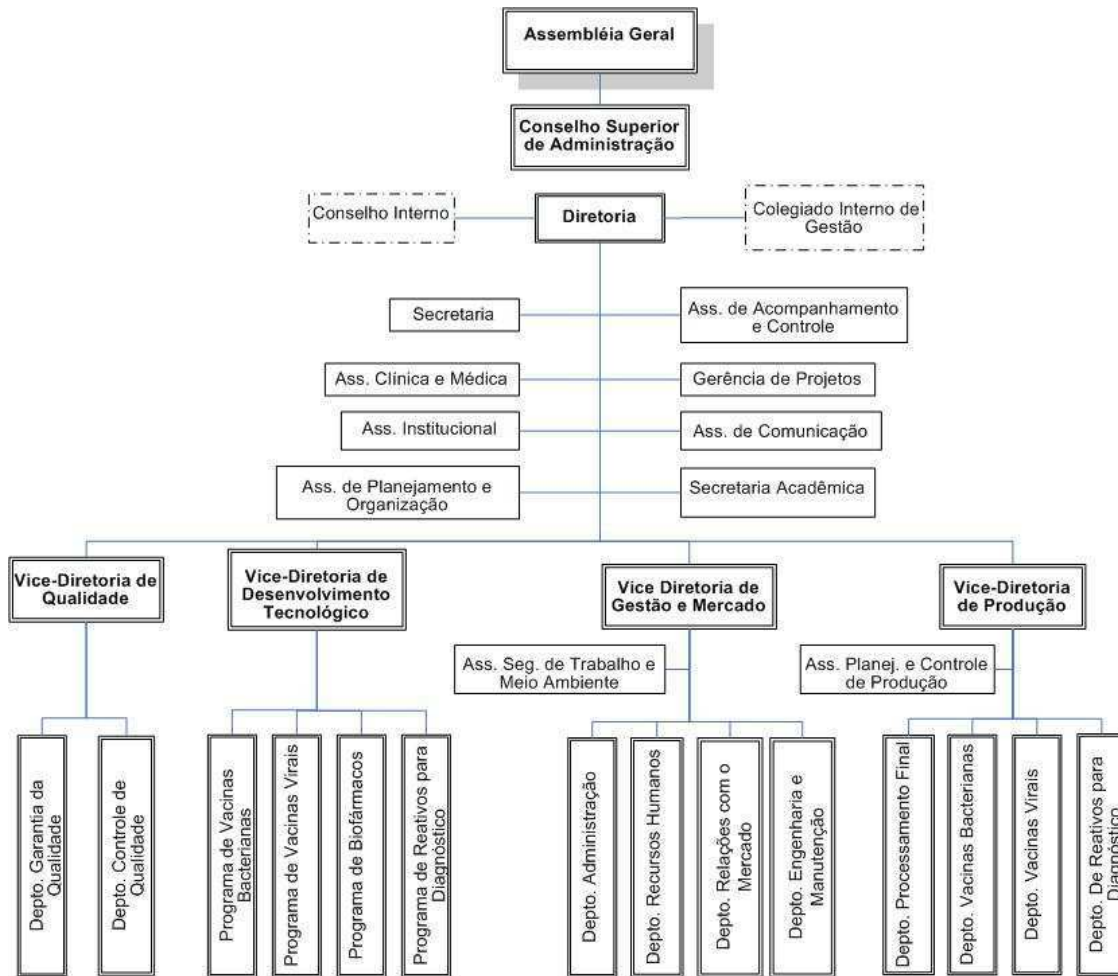


Fonte: ASSPO/Bio-Manguinhos

Através da figura 12 verifica-se a estruturação do antigo Departamento de Desenvolvimento Tecnológico antes deste se tornar uma vice-diretoria.

A figura abaixo representa a estrutura organizacional de Bio-Manguinhos após a reestruturação do DEDET. Observa-se que nesta figura já consta a Vice-diretoria de Desenvolvimento Tecnológico.

Figura 13 – Estrutura Organizacional de Bio-Manguinhos após a Reestruturação do DEDET



Fonte: ASSPO/Bio-Manguinhos

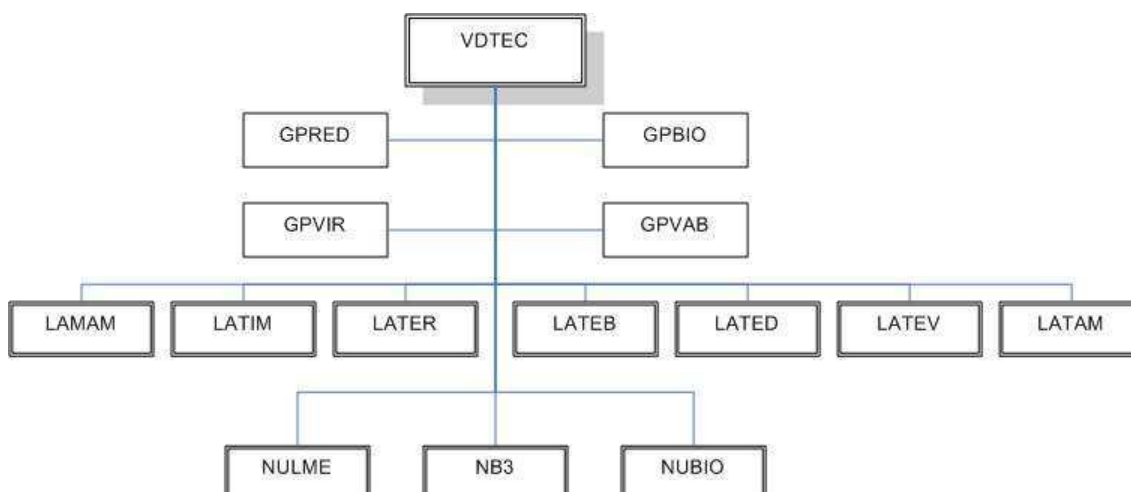
O processo de reestruturação do desenvolvimento tecnológico foi conduzido pela Assessoria de Gerência de Projetos (GEPRO) e fundamentou-se em um diagnóstico elaborado a partir do cenário da multidisciplinaridade, característica inerente aos projetos de P&D. Tendo a gestão por projetos como foco, a estrutura organizacional foi redesenhada seguindo os moldes da estrutura matricial. Os projetos, que antes eram vinculados às áreas físicas, foram organizados por Programas Tecnológicos (Figura 14 e Figura 15) e classificados por níveis de acordo com avanço técnico. Os quatro Programas foram baseados nas plataformas tecnológicas que suportam o desenvolvimento tecnológico em Bio-Manguinhos (FURTADO *et al.*, 2007):

- Programa de Biofármacos (PBIO);
- Programa de Reativos para Diagnóstico (PRED);
- Programa de Vacinas Bacterianas (PVAB);
- Programa de Vacinas Virais (PVIR);

Foram ainda, criados centros de custo por projeto a fim de facilitar o acompanhamento físico-financeiro.

Na figura abaixo pode-se observar, detalhadamente, como ficou a estrutura da Vice-diretoria de Desenvolvimento Tecnológico após o fim do DEDET.

Figura 14 – Estrutura Organizacional do Desenvolvimento Tecnológico após a Reestruturação



Fonte: ASSPO/Bio-Manguinhos

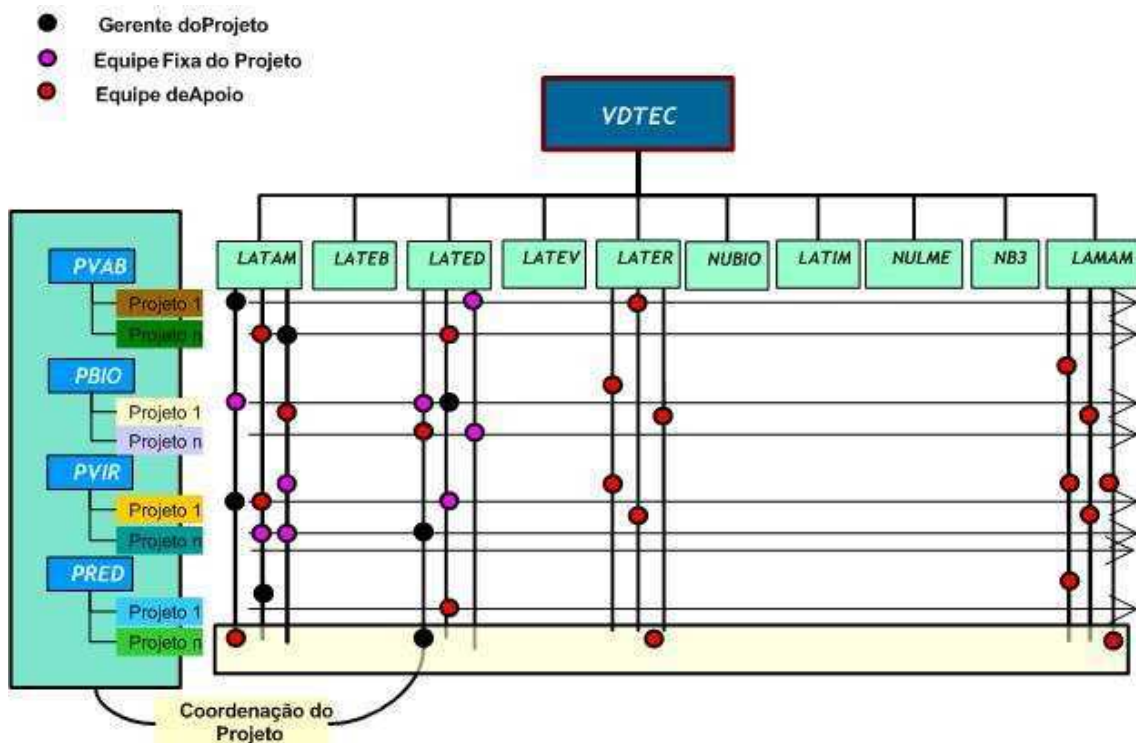
Para a implantação na nova filosofia de trabalho, foram formadas comissões com os representantes das áreas de interface, a fim de que todas as áreas colaborativas dos projetos fossem envolvidas no processo. As comissões tiveram seu foco de discussão no diagnóstico realizado e tiveram liberdade para complementar outros pontos julgados pertinentes (FURTADO *et al.*, 2007).

Segue abaixo a matriz de funcionamento da VDTEC após o processo de reestruturação. Observa-se através da figura 15 o funcionamento matricial, ou seja, os

projetos alocados nos diferentes programas perpassam pelos diversos laboratórios.

Quando foi feita a reestruturação, não houve critério claro quanto à dedicação do gerente, grau de autonomia do mesmo e dedicação das equipes. Não é possível afirmar pelo desenho que tipo de matricial foi adotada.

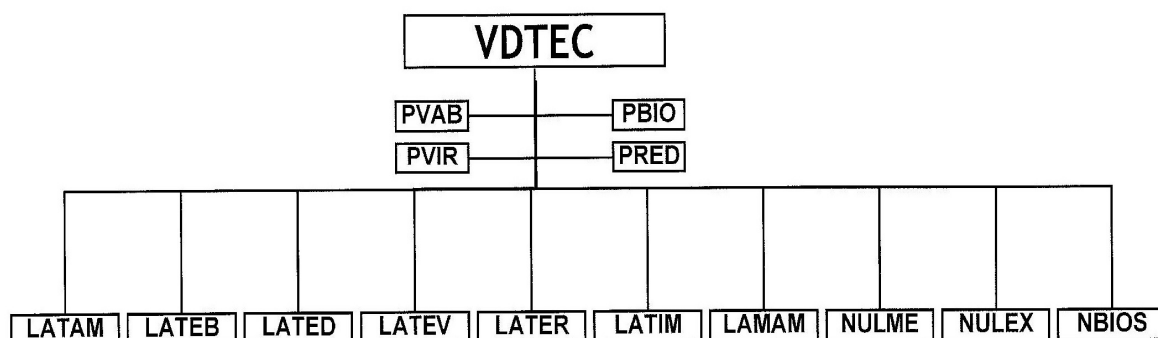
Figura 15 – Matriz de Funcionamento da VDTEC após o Processo de Reestruturação



Fonte: ASSPO/Bio-Manguinhos

Em 2007, houve a junção do NB3 e do NUBIO originando o NBIOS, bem como a criação do NULEX conforme a figura 16. Esta figura ilustra a estrutura atual da Vice-diretoria de Desenvolvimento Tecnológico.

Figura 16– Estrutura Organizacional do Desenvolvimento Tecnológico Atual

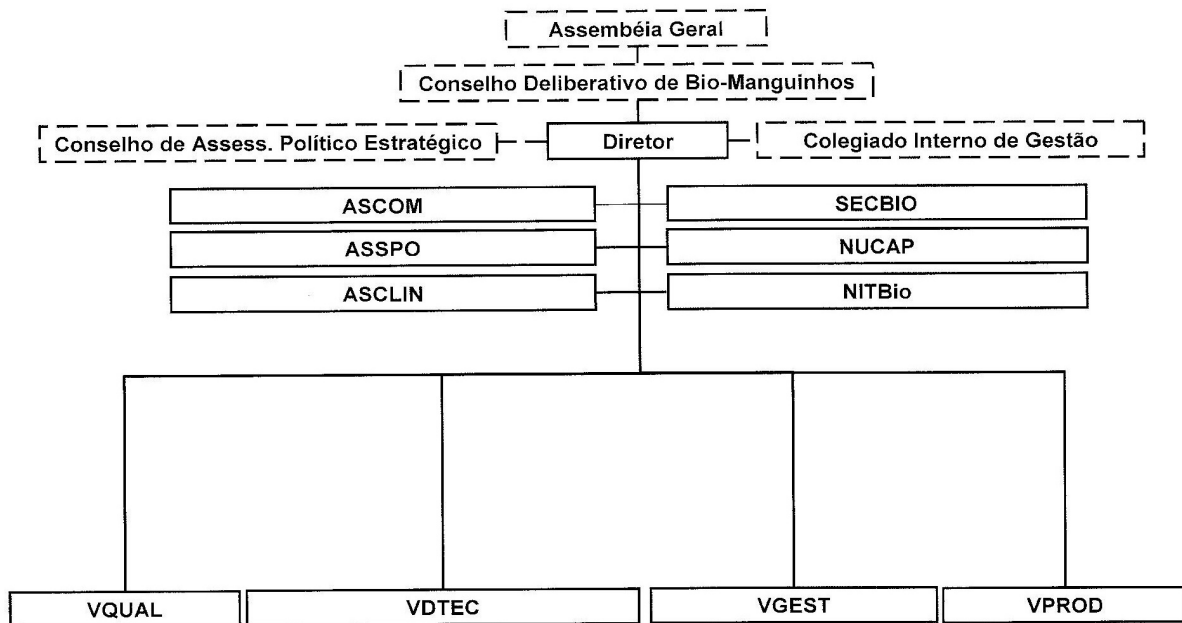


Fonte: DEPAD/Bio-Manguinhos

Também a partir de 2007 a GEPRO deixou de ter um papel de cunho estratégico na Instituição e passou a ter um papel tático. Dessa forma a referida assessoria deixou de ser diretamente ligada à diretoria e tornou-se diretamente subordinada à Vice-diretoria de Gestão e Mercado (VGEST) conforme as figuras 17 e 18.

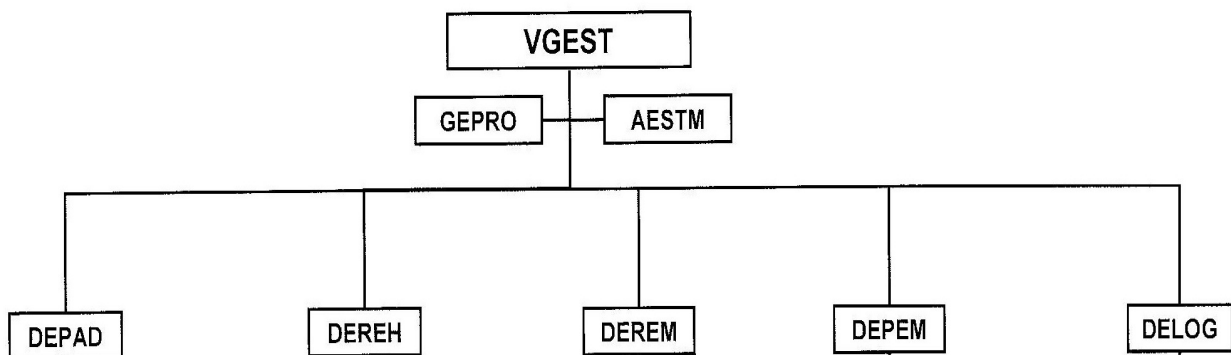
A figura 17 ilustra a atual estrutura organizacional geral de Bio-Manguinhos. Constata-se através da figura 18 a ligação direta da GEPRO à Vice-diretoria de Gestão.

Figura 17– Estrutura Organizacional Geral Atual



Fonte: DEPAD/Bio-Manguinhos

Figura 18– Estrutura da Vice-diretoria de Gestão e Mercado Atual



Fonte: DEPAD/Bio-Manguinhos

4.2. Assessoria de Gerência de Projetos em Bio-Manguinhos (GEPRO)

Alinhado ao cenário de mudanças constantes e cada vez mais rápidas nas áreas afins à biotecnologia, o crescimento de Bio-Manguinhos levou, no final de 2002, à criação da GEPRO (FURTADO *et al.*, 2007).

Na sua criação, a GEPRO era diretamente vinculada à diretoria, mas a partir de 2007, conforme já mencionado anteriormente, a GEPRO tornou-se diretamente subordinada à Vice-diretoria de Gestão e Mercado (VGEST).

Atualmente a GEPRO possui uma chefia e oito colaboradores que são responsáveis pela captação de recursos, implantação de metodologia, modelagem de projetos e acompanhamento de projetos. Sendo este último feito por 4 colaboradores.

De acordo com a GEPRO, a sua finalidade em Bio-Manguinhos é garantir o sucesso dos projetos institucionais com vistas a transformar os objetivos estratégicos do Instituto em produtos, processos ou empreendimentos de forma eficaz, efetiva e eficiente. Alinhada às diretrizes estratégicas, promover a aderência entre planejamento e execução por meio da difusão das técnicas de gerenciamento de projetos e apoio à busca de soluções para os principais gargalos da carteira de projetos de Bio-Manguinhos.

Dessa forma, as atribuições técnicas da GEPRO estão estruturadas em quatro áreas de atuação:

- **Implantação da metodologia de Gestão por Projetos:** contempla a definição de metodologias para o controle e monitoramento de projetos, a contribuição com metodologias para a gestão institucional e a organização e realização de treinamentos e capacitações para gerentes e equipes de projetos.

- **Modelagem de Projetos:** área responsável pela realização dos estudos de viabilidade técnica e econômica de novas propostas e de projetos em andamento.
- **Captação de Recursos:** visa à obtenção de recursos financeiros para os projetos de Bio-Manguinhos e inclui, dentre outras atividades, a pesquisa e divulgação de oportunidades de financiamento e a elaboração, submissão e prestação de contas dos projetos junto aos órgãos de fomento e parceiros.
- **Acompanhamento e controle de projetos:** contempla as atividades de monitoramento dos projetos da carteira de Bio-Manguinhos, com o objetivo de otimizar recursos e reduzir o tempo de introdução dos produtos no mercado. Atualmente está estruturado nas seguintes atividades:
 - Suporte aos Processos: consiste, basicamente, no apoio aos processos/atividades existentes, como à avaliação técnica de projetos, avaliação gerencial e treinamentos para os gerentes e equipes de projeto;
 - Controle dos Projetos: atividade relacionada à gestão da informação e documentação dos projetos, incluindo o Sistema Integrado de Projetos – SIP Bio;
 - Monitoramento da Execução de Projetos: engloba o acompanhamento dito “de campo”, que é a atuação junto aos gerentes de projeto objetivando apoiar, informar e fomentar a aderência à metodologia de gestão de projetos utilizada pela Instituição; o acompanhamento de cartas compromisso e contratos relacionados a projetos da carteira de Bio-Manguinhos e o apoio à elaboração de relatórios de acompanhamento dos projetos em andamento.

Estas atribuições estão em conformidade com o previsto no Manual Organizacional de Bio-Manguinhos.

A metodologia de gestão de projetos está organizada em processos e foi elaborada com base nos conceitos do PMI. Contempla todo o ciclo de vida do projeto, da abertura até o seu fechamento, além do processo de seleção de novas propostas conforme descrito na tabela a seguir:

Tabela 2 – Metodologia de gestão de projetos da GEPRO

Processo	Definição	Responsável
Seleção de Projetos	Avaliação de novas propostas de projeto	DEREM
Abertura de Projetos	Formalização do início do projeto	GEPRO
Gerenciamento de Contratos e Cartas-Compromisso	Elaboração e acompanhamento dos acordos formais e das metas previstas nestes acordos	GEPRO
Captação de Recursos	Obtenção de recursos financeiros para os projetos de Bio-Manguinhos	GEPRO
Acompanhamento Financeiro	Monitoramento e controle da execução financeira do projeto	GEPRO
Acompanhamento Físico	Monitoramento e controle da execução física do projeto	GEPRO
Avaliação Gerencial	Treinamento e avaliação do desempenho dos Gerentes de Projeto	GEPRO
Avaliação de Projeto	Avaliação dos projetos sob o ponto de vista técnico, com a participação de especialistas	GEPRO
Análise da Carteira de Projetos	Consolidação das informações com vistas a subsidiar o Balanceamento da Carteira	GEPRO
Fechamento de Projetos	Encerramento de um projeto formalizado	GEPRO
Balanceamento da Carteira	Revisão da composição da Carteira de Projetos	ASSPO

Fonte: GEPRO

4.3. O Gerente de Projeto em Bio-Manguinhos

Atualmente há em Bio-Manguinhos 25 gerentes de projetos e a carteira de projetos da Instituição conta com 33 projetos, excluindo-se os estudos clínicos. Há também na Unidade 4 gerentes de programa.

Os projetos hoje estão vinculados à VDTEC, VPROD e DIBIO. Os gerentes de projeto encontram-se alocados da seguinte forma: 16 gerentes na VDTEC, 8 na VPROD e 1 na DIBIO.

Os gerentes de programa estão alocados na VDTEC e subdivididos nos quatro Programas da referida Vice-diretoria: Programa de Biofármacos (PBIO), Reativos para Diagnóstico (PRED), Vacinas Bacterianas (PVAB) e Vacinas Virais (PVIR).

Os gerentes de projeto da VDTEC respondem aos gerentes de programas. Já os gerentes da VPROD estão vinculados ao vice-diretor.

Com relação à escolha dos gerentes de projeto na Instituição, não há um processo seletivo estruturado, esta ocorre, atualmente, por indicação da diretoria, por vezes com a participação do gerente de programa referente ao Programa cujo projeto está alocado. É importante salientar que os gerentes de projeto da Instituição, com exceção de apenas um, foram selecionados por conhecimento do assunto do objeto do projeto e não por possuírem conhecimento em gerenciamento de projetos.

De acordo com a GEPRO, as atribuições dos gerentes de projeto em Bio-Manguinhos são:

- **Responder pelo projeto junto a Bio-Manguinhos**
- **Coordenar / Executar / Controlar / Revisar:**
 - Escopo
 - Aquisições e Custos
 - Prazos (tempo)
 - Comunicação

– Pessoas

- **Garantir a execução do projeto conforme padrões de qualidade e especificações técnicas**

- **Realizar reuniões de equipe periodicamente;**

 - Monitorar andamento – operacional e técnico

 - Informar a execução do escopo

- **Interagir com os laboratórios e demais departamentos da unidade por onde os projetos irão passar**

 - Organizar a equipe e realizar o acompanhamento do trabalho

 - Cobrar resultados e prazos

 - Organizar os documentos: protocolos, procedimentos operacionais padrão (POPs), laudos e/ou atividades de controle e apresentação de dados na reunião mensal

- **Planejar:**

 - Detalhar o escopo após o termo de abertura

 - Definir e validar o escopo, a equipe dos projetos, recursos necessários (humanos, financeiros, técnicos e as áreas físicas onde as atividades serão realizadas) com o Gerente de Programa e Chefes funcionais

 - Cronograma físico e financeiro (quando for o caso);

 - Equipe (preliminar) para o projeto, e responsabilidades

 - Plano de Comunicação

- Plano de Gerenciamento
 - Custo/Aquisição: Planejamento orçamentário anual e outras fontes;
 - Lançar junto com a GEPRO a Estrutura Analítica Planejada do Projeto no MS

Project

- **Executar**
 - Técnico
 - Conforme o escopo
 - Dentro dos padrões de qualidade
 - Dentro dos prazos
 - Com os recursos planejados
 - Buscando alternativas
 - Gerencial
 - Participar de negociações em consonância com procedimentos internos
(contratos e parcerias)
 - Gerenciar pessoas e conflitos
 - Efetuar os pedidos de compra junto ao Departamento de Administração
(DEPAD)
 - Informar aos interessados: desempenho físico e técnico, e financeiro
 - Relatórios e Apresentações
 - Atas de reunião

– Pessoalmente

– E-mail

- **Monitoramento e controle**

- Acompanhamento junto a Fundação para o Desenvolvimento Científico e Tecnológico em Saúde (FIOTEC) das aquisições, e das parcerias junto a GEPRO e ao gerente do projeto no parceiro

- Atualização mensal da execução das atividades no SIP-Bio

- Controlar mudanças/revisões: apontar, documentar e implantar

- Discutir alterações do escopo com a equipe e com o gerente de programa

- **Conclusão do projeto**

- Entregar o produto conforme escopo atualizado do projeto

- Fazer o balanço do projeto: planejado, executado (tempo e custos) e impactos

- Lições aprendidas

- Prestação final de contas

- Liberar recursos e serviços

- Termo de fechamento

5. Entrevistas

Foram realizadas entrevistas com os principais atores relacionados ao gerenciamento de projetos para a verificação das diferentes visões existentes.

Adotou-se a entrevista semi-estruturada na qual o entrevistador tem a possibilidade de adaptar suas perguntas à determinada situação (RAMPAZZO, 2001). O roteiro das entrevistas encontra-se em anexo.

A entrevista foi direcionada a um grupo de 13 pessoas, sendo:

- 6 gerentes de projeto, representando 24% do número de gerentes de projeto existente atualmente em Bio-Manguinhos,
- 2 gerentes de programa, correspondendo a 50% do número de gerentes de programa existentes na unidade,
- 1 colaborador da GEPRO, o que corresponde a 11%,
- 3 vices-diretores, ou seja, 75%, visto que há 4 vices-diretores em Bio-Manguinhos e o diretor da Instituição.

O objetivo principal foi a compreensão detalhada da percepção dos entrevistados sobre o papel e a atuação dos gerentes de projeto de acordo com a estrutura de gerenciamento de projetos da Unidade.

As entrevistas foram presenciais, tiveram a duração média de 35 minutos e antes do início das perguntas foi feita uma introdução inicial do roteiro.

Por limitação de tempo não foi possível encaminhar retornos e obter a validação das respostas pelos entrevistados.

As perguntas realizadas nas entrevistas tiveram por objetivo elucidar os seguintes aspectos:

- Verificar a influência da estrutura organizacional no desempenho do gerente de projeto de acordo com a visão dos entrevistados.
- Verificar se o entrevistado possui idéia clara das atribuições do gerente de projeto em Bio-Manguinhos. Dessa forma pode-se observar se existe ou não um mesmo entendimento referente às atribuições do gerente de projeto entre os entrevistados.
- Verificar como é feita a escolha do gerentes de projeto na Instituição e se na opinião dos entrevistados o gerente de projeto desempenhará melhor a sua função tendo conhecimento técnico no assunto do objeto do projeto ou conhecimento em gerenciamento de projetos.
- Diagnosticar qual a principal deficiência dos gerentes de projetos de Bio-Manguinhos e verificar qual característica deveria ser melhor desenvolvida para que o mesmo possa desempenhar as suas atribuições de forma à atender os requisitos do projeto.
- Averiguar, de acordo com a opinião dos entrevistados, se a GEPRO está atendendo satisfatoriamente às necessidades dos gerentes de projeto e da Instituição.
- Averiguar, pela percepção do entrevistado, o quanto o gerente de projeto possui de responsabilidade nos atrasos nos projetos da Instituição.
- Verificar a opinião dos entrevistados sobre o desempenho dos gerentes de projeto nos projetos de desenvolvimento interno e nos de transferência de tecnologia.

Após a realização das entrevistas, os seguintes temas puderam ser destacados e serão discutidos no capítulo seguinte:

1. Análise da Estrutura Organizacional
2. Atribuições dos Gerentes de Projeto em Bio-Manguinhos
3. Processo Seletivo e Formação do Gerente de Projeto
4. Característica que Deveria Ser Melhor Desenvolvida nos Gerentes de Projetos
5. Atuação da GEPRO
6. O “Peso” dos Gerentes de Projetos nos Atrasos do Projeto
7. A autonomia dos Gerentes de Projeto

6. Discussão dos Resultados

1. Análise da Estrutura Organizacional de Bio-Manguinhos

A estrutura organizacional aliada ao perfil pessoal do profissional é de fundamental importância para o desenvolvimento do gerenciamento de projetos.

Com referência à estrutura de gerenciamento de projetos em Bio-Manguinhos, há um consenso quando se trata da definição da estrutura estabelecida na VDTEC que é a chamada matricial, porém com relação à estrutura da Vice-diretoria de Produção (VPROD), não há uma definição clara, esta foi classificada por um entrevistado, pertencente à diretoria, como sendo uma matricial fraca; por outro, que ocupa um cargo de gerente de projeto na VPROD, como uma estrutura híbrida. Já outro entrevistado, ocupante do mesmo cargo na referida assessoria, informou que a VPROD é teoricamente matricial, mas que possui características da funcional e da projetizada.

Pelo que se pode observar com relação à estrutura da VPROD, esta possui características da estrutura funcional, visto que, por exemplo, o Departamento de Engenharia e Manutenção (DEPEM) gerencia as obras de maneira independente e o gerente de projeto não possui autoridade sobre a mesma, como possui característica de uma estrutura matricial balanceada, por exemplo, pois os gerentes de projeto são dedicados integralmente. Os gerentes de projeto possuem pouca autonomia na condução dos projetos, caracterizando uma estrutura funcional ou matricial fraca.

A estrutura apropriada para gerenciar um projeto específico depende de sua natureza e do estilo organizacional da empresa, devendo o gerente de projeto compreender as opções organizacionais disponíveis e os resultados prováveis da

implementação do projeto dentro da organização, em inúmeros aspectos: autoridade, autonomia, suporte administrativo, dentre outros, como já observava VARGAS (2002).

A estrutura da organização executora frequentemente restringe a disponibilidade ou as condições sob as quais os recursos se tornam disponíveis para o projeto, podendo apresentar um amplo arranjo de estruturas: funcional, matricial e projetizada (CAMARINI & SOUSA, 2006).

Dentre as formas estruturais citadas, a estrutura funcional é a que menos favorece ao desempenho das atividades do gerente de projeto. Este tipo de estrutura oferece pouca autoridade, baixo grau de suporte administrativo e dedicação parcial do profissional à atividade (CAMARINI & SOUSA, 2006).

A estrutura matricial é subdividida em matricial fraca, matricial equilibrada e matricial forte, favorecendo de forma crescente a execução das atividades do gerente de projeto. A estrutura projetizada é a que melhor acomoda o gerenciamento de projeto, por conferir ao profissional vantagens como: autoridade adequada a consecução dos objetivos do projeto, alto grau de apoio do pessoal da organização e dedicação integral do gerente de projeto (CAMARINI & SOUSA, 2006).

O PMI (2004) cita também a organização composta que envolve todas as estruturas em vários níveis, ou seja, até mesmo uma organização fundamentalmente funcional pode criar uma equipe de projeto especial para cuidar de um projeto crítico.

A VDTEC pode ser classificada como matricial fraca, pois observa-se que os gerentes possuem pouca autonomia, principalmente na execução de recursos e orçamento e pelo fato de não haver dedicação integral de alguns gerentes de projeto, tendo em vista que há gerentes na Unidade que também são chefes de área, alguns fazem parte da equipe de outros projetos e alguns são responsáveis por mais de um

projeto. Isto é claramente notado a partir do momento que existe na Instituição 33 projetos e apenas 25 gerentes de projeto.

Essa questão corrobora para duas situações ruins: a não dedicação exclusiva aos projetos, conforme já mencionado e também ao fato de que pode haver a tendência do gerente de projeto dar prioridade, em sua área, para as ações relacionadas ao seu projeto, que não é necessariamente prioritário para a Instituição.

O fato de não haver uma dedicação exclusiva dos gerentes é visto de forma negativa pelos entrevistados. Em alguns casos, os gerentes da VDTEC, trabalham também na bancada, o que limita o tempo que estes tem em atuar na parte de planejamento e na parte executiva do projeto. A fala a seguir, pertencente a um entrevistado da diretoria, explicita esta questão:

“O ideal seria que o gerente de projeto não fosse para a bancada, mas isso não é o que temos na prática em Bio-Manguinhos, infelizmente. Se o gerente de projeto não tivesse que ir para a bancada ele teria mais tempo para cuidar da parte de planejamento e de toda essa parte mais executiva.” (Entrevistado 4 – Alocado na diretoria).

Durante as entrevistas, observou-se que alguns projetos necessitam de dedicação integral tanto dos gerentes quanto da equipe e de uma maior autonomia dos gerentes de projeto, mas ainda não possuem, apontando para uma necessidade de ser estabelecida uma organização composta na Instituição, ou seja, de terem projetos que sejam operados fora da estrutura hierárquica formal padrão.

Como em Bio-Manguinhos há projetos com diferentes características, tanto na VDTEC quanto na VPROD, deve-se avaliar melhor as necessidades de cada projeto para se definir a necessidade de dedicação exclusiva e autonomia que deverão ser dedicadas aos mesmos. Para tal alguns critérios devem ser avaliados, dentre eles:

prioridade do projeto para Instituição, se este é estratégico ou não; tamanho do projeto; se este possui recurso externo ou não, pois quando há recurso externo o parceiro pode exigir dedicação exclusiva; fases do projeto, pois há fases mais complexas e que requer dedicação integral do gerente e da equipe.

Esta avaliação não pode ser realizada neste trabalho, pois não houve tempo hábil para tal.

2. Atribuições dos Gerentes de Projeto em Bio-Manguinhos

Foi verificado que os gerentes de projeto desconhecem a existência de um documento formal que descreva as atribuições e responsabilidades dos mesmos em Bio-Manguinhos. Entretanto, a diretoria afirma existir tal documento.

A realidade é que não há em Bio-Manguinhos um documento formal contendo a descrição das atribuições e responsabilidades dos gerentes de projeto na Instituição. Dessa forma, as atribuições não estão descritas no Manual Organizacional. Neste, há apenas o sumário das atribuições gerenciais referentes às assessorias, aos departamentos, aos laboratórios, divisões e seções.

As atribuições dos gerentes de projeto são apresentadas aos mesmos através de treinamentos, palestras, consultorias externas e também através da sensibilização feita no dia-a-dia de forma informal pela GEPRO. Porém, apesar dessas ações os gerentes de projeto da Instituição ainda possuem dúvidas com relação as suas responsabilidades e atribuições e isso é percebido de forma consensual pela diretoria, devido à maneira pela qual os diversos projetos em andamento na Instituição são conduzidos por seus gerentes.

Para a diretoria não há um consenso se as atribuições estão claramente definidas ou não, conforme pode ser observado nas falas dos respondentes abaixo:

“As atribuições dos gerentes de projeto de Bio-Manguinhos não estão bem definidas. E isto é uma coisa que precisa ser definida para que se possa cobrar o desempenho do gerente.” (Entrevistado 3 – Alocado na diretoria)

“Em minha opinião as atribuições são claras, mas elas são interpretadas de forma não clara pelos gerentes de projeto.” (Entrevistado 4 – Alocado na diretoria)

Também para os gerentes de programas entrevistados, não há um consenso. Para um dos entrevistados as atribuições não estão claramente definidas, em contrapartida o outro acredita que estas estejam, apesar de achar que precisam ser revistas. Esta questão pode ser observada nas falas abaixo:

“As atribuições dos gerentes de projeto não estão claras. Não estão definidas as atribuições dos gerentes de projeto em Bio-Manguinhos e isto é uma grande dificuldade atualmente para os gerentes, porque eles são extremamente cobrados por certas ações que, para eles, não está claro que eles deveriam fazer.” (Entrevistado 6 – Gerente de programa)

“Eu acredito que sim. No entanto, creio que precisem ser, após alguns anos, reavaliadas.” (Entrevistado – Gerente de programa)

Como não há em Bio-Manguinhos a formalização das atribuições dos gerentes de projeto da Unidade há dúvidas, de suas atribuições e responsabilidades, não só entre estes, mas também entre todas as áreas envolvidas nos projetos. Sendo assim, não há clareza do papel do gerente de projeto dentro da Instituição.

Dessa forma, orienta-se que a Instituição formalize as atribuições e treine os gerentes de projeto, de acordo com as atribuições formalizadas, para que estes estejam cientes de suas responsabilidades e consigam desempenhar o seu papel de forma satisfatória.

Sugere-se fortemente que após a formalização das atribuições, a Instituição estabeleça metas e indicadores de desempenho para uma melhor avaliação dos gerentes de projeto.

3. Processo Seletivo e Formação dos Gerentes de Projeto

Conforme já explicitado no capítulo 3.6, de acordo com KERZNER (1998), existem dez importantes habilidades inerentes ao gerente do projeto, definidas por meio de pesquisas e experiências: construção de equipe, liderança, resolução de conflito, competência técnica, planejamento, organização, empreendedorismo, administração, suporte gerencial e alocação de recursos.

Em Bio-Manguinhos não há um processo seletivo estruturado e formal para a escolha do gerente de projeto. Dessa forma, não há uma análise mais criteriosa com relação às competências, habilidades, aptidões e perfil do indivíduo que assume o referido cargo na Unidade. O que pode acabar por comprometer a eficácia na escolha do gerente de projeto.

Os gerentes são escolhidos para o cargo através da indicação do vice-diretor da área, sendo que em alguns casos na VDTEC, há a participação também dos gerentes de programa.

O principal critério utilizado hoje para a seleção dos gerentes de projeto em Bio-Manguinhos é o conhecimento técnico no assunto do objeto do projeto. Apenas um dos

gerentes de projeto foi contratado para o cargo por possuir conhecimento em gerenciamento de projetos.

Esta é uma questão polêmica na área de gerenciamento de projetos. Conforme visto também no capítulo 3.6, para VARGAS (2009), o gerente de projeto não deve ser necessariamente um especialista no assunto do objeto do projeto e que o conhecimento gerencial é soberano, se tiver que haver uma escolha.

Em contrapartida, SBRAGIA *et al.* (1986), afirmam ser mais fácil transformar através de treinamento administrativo um técnico em gerente de projetos.

Para todos os entrevistados o ideal é que o gerente de projeto seja completo, possuindo tanto a característica gerencial como a técnica, entretanto, na visão da diretoria e da GEPRO, se for para optar, a característica gerencial deve prevalecer, como pode ser observado nas falas dos respondentes abaixo:

“O gerente de projeto não precisa ser um especialista. Entender do assunto técnico não é o principal. Ele tem que saber montar sua equipe, ou seja, ele tem que saber trazer as pessoas que entendam daquele assunto para perto dele. O importante é que ele seja um bom gestor.” (Entrevistado 1 – alocado na diretoria)

“Não necessariamente o gerente deva ser um especialista, isto facilita e é importante, mas o conhecimento gerencial é soberano.” (Entrevistado 13 – alocado na GEPRO)

Há uma divergência entre as opiniões dos gerentes de projeto. Destes, 50% acreditam que o ideal é o gerente de projeto ter o conhecimento técnico, os demais 50% acreditam não ser necessário. Isto pode ser verificado nas falas a seguir:

“O gerente de projeto deve ser um especialista técnico, porque como esse é o cotidiano em que ele trabalha, ele já tem, ou pelo menos deveria ter, uma visão dos aspectos e

marcos regulatórios que a gente tem que atender e que são muito específicos.”
(Entrevistado 11 – Gerente de projeto)

“O gerente não deve, necessariamente, ter conhecimento técnico, mas sim ter pessoas em sua equipe que conheçam do assunto técnico.” (Entrevistado 7 – Gerente de projeto)

Há divergências também entre as opiniões dos gerentes de programa, conforme abaixo:

“Eu acho que é mais fácil você pegar uma pessoa técnica e treiná-la na parte de gestão. Eu acho que é melhor do que a contratação de apenas um gestor, pois quem cuidará da parte científica do projeto?” (Entrevistado 6 – Gerente de programa)

“Uma pessoa que tenha só o componente técnico, não pode ser gerente de projeto, enquanto que uma pessoa que tenha só o aspecto gerencial ele pode ser um gerente de projeto, porque ele vai buscar na estrutura a delegar as responsabilidades dos encaminhamentos técnicos.” (Entrevistado 5 – Gerente de programa)

Como atualmente a maioria dos gerentes de projeto são predominantemente técnicos, também há um consenso entre os entrevistados de que é necessário um forte treinamento na área gerencial.

Isto se torna notório também pelo fato de que a principal deficiência dos gerentes de projeto de Bio-Manguinhos apontada nas entrevistas está relacionada à habilidade gerencial.

Visto que há uma deficiência com relação à habilidade gerencial dos gerentes de projeto da Instituição, já que o critério de seleção do gerente é baseado principalmente no conhecimento técnico, recomenda-se que a Instituição invista ainda mais em

treinamentos para que os gerentes possam adquirir as ferramentas gerenciais e as utilizar em seu dia-a-dia.

Sugere-se também que seja estabelecido um processo seletivo estruturado para a escolha dos gerentes de projeto e neste deverão ser avaliados: as competências, habilidades, aptidões e perfil do indivíduo de acordo com o tipo de projeto.

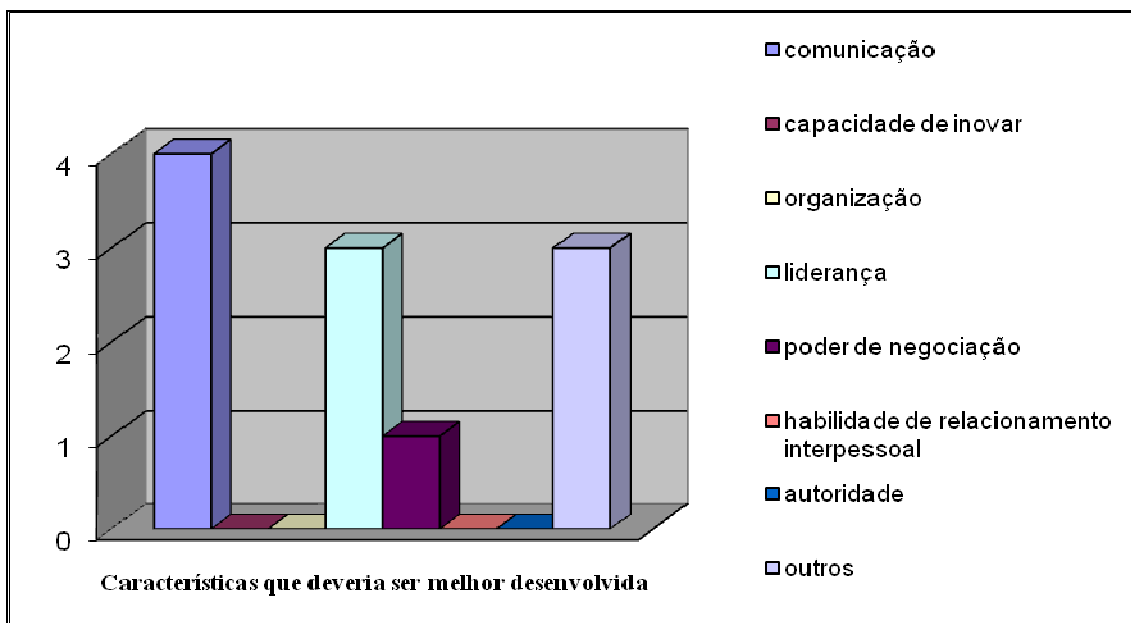
Deve-se tentar identificar pessoas que tenham conhecimento técnico no assunto do objeto do projeto, mas que possuam também habilidades gerenciais e perfil adequado. Quando não houver a identificação deste indivíduo, deve-se priorizar as habilidades gerenciais e o perfil, pois mais do que ser um especialista técnico, o gerente de projeto deve ser principalmente um líder, ser pró-ativo, deve saber gerenciar as interfaces, montar e coordenar com maestria a sua equipe, ter capacidade de identificar e resolver conflitos, bem como saber planejar.

Não está se querendo dizer aqui que não é possível que haja uma indicação de alguns colaboradores da Instituição para assumir o cargo de gerente de projeto, como é feito atualmente na Unidade, mas sim que estes após serem indicados passem pelo processo seletivo mencionado acima.

4. Característica que Deveria Ser Melhor Desenvolvida nos Gerentes de Projeto

A característica comunicação obteve 4 votos, sendo a mais citada pelos entrevistados como a característica que deveria ser melhor desenvolvida, seguida da característica liderança que obteve 3 votos. A característica poder de negociação foi citada por apenas um entrevistado, conforme pode ser visto no gráfico abaixo. Três entrevistados optaram pela opção “outros”, sendo estes: capacidade de conseguirem respostas das áreas envolvidas nos projetos e capacidade de gerenciamento que foi

apontada por dois candidatos. Dois entrevistados não souberam opinar. As demais características que continham no questionário: capacidade de inovar, organização, autoridade e habilidade de relacionamento interpessoal não foram citadas, visto que o critério era a seleção de apenas uma característica.



Conforme citado na referência bibliográfica, segundo BUZIN (2003), pesquisas já apontam a comunicação, que foi a característica citada mais vezes nas entrevistas como sendo a que precisa ser melhor desenvolvida, (tanto um sistema planejado em um projeto quanto a habilidade do gerente de projetos) como fator chave de sucesso dos projetos, com um peso superior a 80%.

É importante salientar que os treinamentos mencionados no tópico anterior devem enfatizar também as características capacidade de comunicação e liderança, pois estas foram apontadas nas entrevistas como as características que deveriam ser melhores desenvolvidas nos gerentes de projeto da Unidade.

5. Atuação da GEPRO

Com relação à GEPRO, houve um consenso na diretoria que seu papel ainda não é satisfatório. Os pontos destacados foram a falta de estruturação e de definição do papel da referida assessoria e o fato desta estar mais pautada no apoio a VDTEC, sendo este último apontado por apenas um dos entrevistados. Este último ponto também foi citado por dois dos três gerentes de projeto entrevistados alocados na VPROD. Os discursos a seguir demonstram essa visão:

“Até o próprio papel da GEPRO não está muito claro. Tem que se definir o que ela é. Ela é só um órgão que vai instrumentalizar? Vai informar? Qual o papel dela? Ou ela tem que cobrar resultados? Cobrar cronograma? Ela tem que fazer isso como? Quais as atribuições dela dentro da Organização? Nisso a GEPRO vem se esforçando, mudando, mas ainda está longe daquilo que nós gostaríamos.” (Entrevistado 1 – Alocado na diretoria)

“Eu acho que ela cumpre o seu papel muito bem no desenvolvimento tecnológico, agora existem algumas questões com relação à transferência de tecnologia, onde ela quer implementar as coisas ou moldar conforme o que estabeleceram para a VDTEC e as coisas não são exatamente assim, não é um espelho que você pode utilizar” (Entrevistado 3 – Alocado na diretoria)

“A GEPRO está muito pautada na VDTEC e esta deveria estar aqui conosco no dia-a-dia, sentir nossas dificuldades, nossas demandas. Acho que falta um pouco isso. Na minha opinião, também falta a definição das responsabilidades e atribuições.” (Entrevistado 7 – Gerente de projeto).

A própria GEPRO, apesar de ver sua atuação de forma positiva, afirma que seu papel na Instituição é confuso como pode ser percebido na fala do respondente abaixo:

“O próprio papel da GEPRO é confuso a meu ver. Se você for olhar um escritório de projetos no mercado, ele tem uma atividade muito diferente do que a gente observa aqui.” (Entrevistado 13 – Alocado na GEPRO).

Para 66% dos gerentes de projeto entrevistados, a atuação da GEPRO não é satisfatória. Houve consenso em relação aos dois gerentes de programa entrevistados, estes informaram não ser satisfatória.

O PMO consiste em uma estrutura voltada para a aplicação dos conceitos de gerenciamento de projetos dentro de uma organização, podendo assumir diferentes funções junto a ela: desde um simples setor para o auxílio no controle de projetos, até um departamento da empresa pelo qual passam todos os projetos gerenciados pela organização (PATAH & CARVALHO, 2009). Conforme pôde ser observado nas entrevistas, ilustradas pelas falas dos respondentes acima, esta questão não está bem definida em Bio-Manguinhos. Segundo DAI (2001) apud PATAH & CARVALHO (2009), o PMO pode ser definido como uma entidade organizacional estabelecida para auxiliar os gerentes de projeto e os times da organização na implementação dos princípios, práticas, metodologias, ferramentas e técnicas do gerenciamento de projetos.

Apesar de haver uma definição e formalização das atribuições da GEPRO, observa-se, através das entrevistas, uma necessidade de rediscutir o papel da referida assessoria.

De fato quando verificamos as descrições das atividades da GEPRO, como pode ser observado no capítulo 4.2 deste trabalho, percebemos que não são compatíveis em sua totalidade com as atribuições de um PMO. Duas das atribuições da GEPRO, por exemplo, não competem a um PMO. Sendo elas: captação de recursos e modelagem de projetos.

De acordo com o PMI (2004), uma das atribuições de um PMO é otimizar o uso dos recursos organizacionais compartilhados entre todos os projetos. Dessa forma verifica-se que não é o PMO o responsável por captar recursos, mas sim de fazer a otimização dos mesmos. A GEPRO, de acordo com esta definição, deveria apenas fazer o gerenciamento dos recursos que atendam a todos os projetos. Com relação à modelagem de projetos, sugere-se que esta seja feita pela Divisão de Marketing e Novos Negócios (DINNE).

Com relação ao acompanhamento dos projetos realizado pela GEPRO é importante salientar que há somente 4 colaboradores da referida assessoria responsáveis pelo acompanhamento dos 33 projetos existentes na Instituição, havendo, portanto uma incoerência, já que o número de projetos é muito superior ao número de pessoas que realizam o acompanhamento dos mesmos. Dessa forma, esta desproporcionalidade pode acabar por comprometer a eficiência no acompanhamento dos projetos.

Dessa forma sugere-se o aumento do número de colaboradores da GEPRO para que haja um aumento do número de pessoas responsáveis pelo acompanhamento dos projetos.

6. O “Peso” dos Gerentes de Projeto nos Atrasos dos Projetos

Não há um consenso na diretoria com relação ao peso que os gerentes de projeto possuem nos atrasos dos projetos. Observou-se pelas entrevistas que dois dos entrevistados atribuem a maior parte dos atrasos à atuação do gerente de projeto, diferentemente dos outros dois entrevistados, como pode ser observado nos discursos a seguir:

“Eu acho que ele tem grande parte de responsabilidade. Lógico que nós temos hoje um modelo jurídico que não permite que você tenha grandes velocidades para as coisas que

a gente quer. O nosso modelo jurídico atrapalha muito o desenvolvimento deles, mas eu também acho que muitas das coisas é a própria capacidade gerencial mesmo do gerente de projeto. Eu acho que é ele o responsável por grande parte dos atrasos (...)”. “Que o modelo é ruim eu sei, mas é por isso que nós estabelecemos o projeto, para que eles tentem resolver esses buracos, que eles façam que a Unidade entenda que aquilo é prioridade.” (Entrevistado 1 – Alocado na diretoria).

“Eu acho que muita coisa atrasa por conta dos gerentes de projeto.” (Entrevistado 2 – Alocado na diretoria)

“Eu acho que a maior parte dos atrasos é por causa da estrutura, pois nós temos recursos limitados. Tanto humano quanto físico” (Entrevistado 3 – Alocado na diretoria).

“Se você pegar de uma forma mais linear, geralmente você pode culpar mais a falha na infra-estrutura. Se você não tem uma infra-estrutura boa, é difícil você ser ágil.” (Entrevistado 4 - Alocado na diretoria).

Entre os gerentes de projeto, os de programa e a GEPRO, há um consenso de que a maior parte dos atrasos não é ocasionada por falha na atuação do gerente e sim por falhas na estrutura.

A GEPRO apontou as seguintes questões: o fato da Instituição não ter os processos bem clarificados em relação a fluxos e responsabilidades, por ter muitos trâmites que passam por pessoas e não por áreas, dificultando muito o desempenho do GP. Por outro lado informou que o que se observa é que em pouquíssimas vezes, o gerente esgota todas as possibilidades para conseguir respostas das áreas. Informou que várias vezes, pode ser observada a falta de atuação do gerente de projeto.

Para os gerentes, as principais causas para o atraso dos projetos são: processos morosos como os da área de compras fazendo com que haja atrasos na chegada de equipamentos e insumos, haja vista que se trata de uma empresa pública; falta de instrumentos como planilhas na rede que fossem alimentadas pelas áreas com informações relacionadas aos projetos e a falta de autonomia dos gerentes de projeto. É importante salientar que nenhum dos gerentes entrevistados apontou deficiências próprias.

O discurso a seguir elucida bem a questão da autonomia, um dos problemas citados acima:

“A gente exige demais dos gerentes de projeto sem dar a ele as condições de flexibilidade e autonomia que eles precisam para exercer (...).” “Estou muito satisfeito com os meus gerentes de projeto e penso que à medida que Bio-Manguinhos amadurecer nessa estrutura matricial e delegar de fato os instrumentos de ação e execução, inclusive os financeiros, nós vamos cumprir os prazos de maneira muito mais efetiva.” (Entrevistado 5 – Gerente de programa).

Observa-se, que, por se tratar de uma empresa pública, há uma série de dificuldades com relação à aquisição de insumos, burocracia e problemas estruturais físicos e financeiros que corroboram para uma dificuldade maior no gerenciamento dos projetos, conforme mencionados por alguns dos entrevistados. Entretanto os gerentes de projetos devem ser capazes de compreender de forma global o funcionamento da estrutura, incluindo todos os processos e a burocracia existente em cada um deles para que possam atuar de forma preventiva e conseguir cumprir o cronograma dos projetos.

7. A Autonomia dos Gerentes de Projeto

Com referência à falta de autonomia dos gerentes de projeto, apontada por alguns gerentes no tópico anterior como sendo um dos problemas nos atrasos nos projetos, há uma confusão entre o significado desta palavra e o da palavra autoridade, como pode ser observado na fala abaixo ao compararmos com a fala do gerente de programa no tópico anterior. Na fala a seguir o entrevistado utiliza a palavra autonomia no sentido da palavra autoridade.

“Ele (o gerente de projeto) tem autonomia para isso. Ele tem autonomia em cima daquele empreendimento para dar velocidade e interagir com todas as áreas para que aquilo aconteça dentro do prazo.” (Entrevistado 1 – Alocado na diretoria).

A questão da autonomia está relacionada à estrutura organizacional. Em Bio-Manguinhos há uma estrutura muito hierarquizada acabando por comprometer a autonomia dos gerentes de projetos. Conforme já mencionado, tanto a VDTEC quanto a VPROD, possuem características de uma estrutura matricial fraca. A VPROD possui ainda características de uma estrutura funcional e matricial balanceada. Em ambas as estruturas, funcional e matricial fraca, a autonomia do gerente de projeto é reduzida.

De acordo com MENDES e TOLEDO (2003), as estruturas mais orgânicas concentram maior autoridade na figura do gerente de projeto, dando-lhes ampla autonomia de decisão. Na estrutura funcional e matricial fraca, os gerentes de projetos possuem limitada capacidade de decisão.

Conforme já discutido no primeiro tópico deste capítulo, sugere-se um estudo aprofundado para a determinação dos projetos que necessitam de uma maior dedicação da equipe e do gerente, bem como um maior grau de autonomia do gerente de projeto.

7. Considerações Finais

Este trabalho buscou realizar uma análise sistematizada sobre a percepção do papel e a atuação do gerente de projeto em Bio-Manguinhos, considerando a sua inserção no modelo de gerenciamento de projetos existente na Unidade.

Para tanto foram realizadas entrevistas com os diferentes atores relacionados ao gerenciamento de projetos para se verificar as diferentes visões existentes acerca do assunto.

Através das entrevistas verificaram-se as opiniões dos diferentes atores relacionados ao gerenciamento de projetos com relação aos seguintes pontos: análise da estrutura organizacional, atribuições dos gerentes de projeto em Bio-Manguinhos, processo seletivo e formação do gerente de projeto, característica que deveria ser melhor desenvolvida nos gerentes de projeto, atuação da GEPRO, o “peso” do gerente de projeto nos atrasos dos projetos e a autonomia dos gerentes de projeto.

Observou-se pelas entrevistas que não há um documento formal das atribuições dos gerentes de projeto e que, portanto, estas não estão claramente definidas. Entretanto, para a diretoria existe a formalização deste documento.

Verificou-se que não há um consenso com relação à classificação da estrutura da VPROD. Constatou-se que não há um processo seletivo estruturado para a escolha do gerente de projeto e que apesar da diretoria achar que a habilidade gerencial é mais importante do que o conhecimento técnico, o critério atual da Unidade é a indicação pelo conhecimento técnico.

A falta de habilidade gerencial foi a principal deficiência dos gerentes de projeto de Bio-Manguinhos apontada pela maioria dos entrevistados e a comunicação foi

considerada como a característica que deveria ser melhor desenvolvida nos gerentes de projeto de Bio-Manguinhos.

Não há um consenso na diretoria quanto ao “peso” do gerente de projeto nos atrasos dos projetos. Os gerentes de projeto acreditam que os atrasos nos projetos não se devem a eles, mas sim à estrutura da Instituição e à falta de autonomia dos mesmos.

Com relação à atuação da GEPRO, esta ainda é vista como insatisfatória na Unidade.

Algumas sugestões foram propostas e poderão servir como diretrizes para a melhoria da atuação dos gerentes de projeto na Instituição.

Entende-se que a principal contribuição deste trabalho foi a elucidação das visões dos diferentes atores envolvidos, um melhor entendimento dos problemas relacionados aos gerentes de projeto da Instituição e a proposição de diretrizes para a melhoria no papel e atuação dos gerentes de projeto em Bio-Manguinhos.

Durante a realização das entrevistas, foi observado que há alguns projetos em Bio-Manguinhos que necessitam de dedicação integral dos gerentes e das equipes, assim como uma maior autonomia de seus gerentes, porém estes não os possuem.

Por não haver tempo hábil, não foi possível verificar quais são os projetos que necessitariam tanto da dedicação exclusiva quanto de uma maior autonomia de seus gerentes. Para tal alguns critérios devem ser utilizados conforme descrito no capítulo 6: prioridade do projeto para Instituição, tamanho do projeto, se este possui recurso externo ou não e fases do projeto.

Dessa forma, esta monografia pode ser um passo inicial para outros trabalhos que poderão identificar os projetos da Instituição que necessitam de dedicação integral do seu gerente e de sua equipe, bem como uma maior autonomia dos seus gerentes.

A partir deste trabalho sugere-se a elaboração de outros trabalhos que foquem principalmente no gerente de projeto da Instituição, elucidando e especificando principalmente as competências e responsabilidades que os gerentes de projeto de Bio-Manguinhos devam ter.

8. Bibliografia

BUZIN, P.F.W.K. **O Perfil do Gerente de Projeto que Faz a Diferença**, 2003.

Disponível em: http://www.ksc.com.br/downloads/perfil_gerente.pdf. Acesso em dezembro de 2010.

CAMARINI, G; SOUSA, V.J., 2006, **As Habilidades do Gerente de Projetos: Um Fator de Sucesso para as organizações**. REAd – ed. 52.vol. 12 n° 4.

CLELAND, D.I., 1999, **Project management: strategic design and implementation**. 3 ed. New York: McGraw-Hill.

CLELAND, D.I.; IRELAND, R. I., 2002, **Gerência de Projetos**. Rio de Janeiro, Reichmann & Affonso.

DAI, X. C, 2001, **The role of the project management office in achieving project success**. Tese (Doutorado) - The George Washington University, Washington DC.

DINSMORE, P. C., CAVALIERI, A., 2007. **Como se tornar um profissional em gerenciamento de projetos: livro-base de “Preparação para Certificação PMP® - Project Management Professional”**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark.

FURTADO, G.G; AGUILAR, P.M.R; SANTOS, P.N, 2007. **Gestão por Projetos e Mudança Cultural: Aspectos da Reestruturação das Atividades de Desenvolvimento Tecnológico em Bio-Manguinhos**. Trabalho apresentado ao curso MBA em Gerência de Projetos, Pós-Graduação lato sensu, da Fundação Getúlio Vargas como requisito parcial para a obtenção do Grau de Especialista em Gerência de Projetos, Rio de Janeiro, Brasil.

HEERKENS, G.R., 2002, **Project Management**. McGraw-Hill.

KERZNER, H., 1998, **Project management: a systems approach to planning, scheduling and controlling**. 6.ed. New York, John Wiley & Sons.

LARSON, E. W.; GOBELI, D. H., 1999, Significance of project management structure on development success. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 36, n. 2, pp. 119-125.

LEVINE, H.A., 2002, **Practical Project Management**. New York, John Wiley & Sons.

MARTIN, P; TATE, K., 2001, **Getting Started in Project Management**. John Wiley & Sons.

MAXIMIANO, A. C. A., 2002, **Teoria Geral da Administração: da Revolução Urbana à Revolução Digital**. 3 ed. São Paulo, Atlas.

MENDES, G.H.S.; TOLEDO, J.C., 2003, “Uma Visão dos Principais Arranjos Organizacionais Aplicados ao Desenvolvimento de Produto”. In. **IV Congresso Brasileiro de Gestão e Desenvolvimento de Produtos**, pp. 1-10, Gramado, RS, Brasil, 6-8 de Outubro de 2003.

PATAH, L.A; CARVALHO, M.M., 2009, **Alinhamento entre estrutura organizacional de projetos e estratégia de manufatura: uma análise comparativa de múltiplos casos**. *Gestão e Produção*. v.16, n.2, p.p. 301-312.

PMCD (Project Manager Competency Development), 2007, **Guia de referência para orientar o desenvolvimento profissional em Gerência de Projetos**. Mundo Ltda.

PMI. **Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK)**. Project Management Institute. Newton Square, P.A. EUA, 2004.

QUELHAS, O; BARCAUI, A. **Escritório de Projetos: Uma Visão Geral**, 2004.

Disponível em: www.mbagp.fgv.br/index.asp. Acesso em maio de 2007.

RAMPAZZO, L., 2001, **Metodologia científica: para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação**. São Paulo, Stiliano.

SBRAGIA, R.; MAXIMIANO, A. C. A.; KRUGLIANKAS, I. **O gerente de projetos: seu papel e habilidades**. *Revista de Administração*, São Paulo, v.21, n3, p.24-31, jul./Set. 1986.

SOUSA, V.J. 2003. **Percepção dos Gerentes de Projetos Quanto às Habilidades Necessárias para o Exercício da Profissão**. Tese de M.Sc., Universidade de Taubaté, São Paulo, Brasil.

SOUZA, M. C. P; FERREIRA, R.N, 2006. **O desafio de um Escritório de Projetos em Empresa Pública: Foco em Pessoas**. Trabalho apresentado ao curso MBA em Gerência de Projetos, Pós-Graduação lato sensu, da Fundação Getulio Vargas como requisito parcial para a obtenção do Grau de Especialista em Gerência de Projetos, Rio de Janeiro, 2006.

STUCKENBRUCK, L.C. Project manager: the system integrator. **Project management quaterly**. September, 1978.

VALERIANO, D. L., 1998. **Gerência em projetos: pesquisa, desenvolvimento e engenharia**, São Paulo, Makron Books.

VARGAS, R.V., 2009. **Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos**. 7. ed. Rio de Janeiro: Brasport.

Anexo

Roteiro da Entrevista	
Perguntas	Objetivos
1- A estrutura organizacional interfere positiva ou negativamente no desempenho do gerente de projetos na Instituição?	Verificar a influência da estrutura organizacional no desempenho do gerente de projeto de acordo com a visão dos entrevistados.
2- Você conhece as atribuições do gerente de projeto em Bio-Manguinhos? Quais são? Você acha que elas estão claramente definidas? Você está de acordo com essas atribuições? Caso contrário, na sua visão, quais seriam as atribuições dos gerentes de projetos em Bio-Manguinhos? E por quê?	Verificar se o entrevistado possui idéia clara das atribuições do gerente de projeto em Bio-Manguinhos. Dessa forma pode-se observar se existe ou não um mesmo entendimento referente às atribuições do gerente de projeto entre os entrevistados.
3- Como se dá o processo de escolha do gerente de projeto? Em sua opinião o gerente de projeto deve ser necessariamente um especialista técnico no assunto do objeto do projeto ou deve ter conhecimentos de gerenciamento de projetos? Qual a importância dessa característica?	Verificar como é feita a escolha do gerentes de projeto na Instituição e se na opinião dos entrevistados o gerente de projeto desempenhará melhor a sua função tendo conhecimento técnico no assunto do objeto do projeto ou conhecimento em gerenciamento de projetos.
4- Em geral, qual é a principal deficiência dos gerentes de projeto de Bio-Manguinhos? Qual característica deveria ser melhor desenvolvida? () Comunicação () Capacidade de inovar () Organização () Liderança () Poder de negociação () Habilidades de relacionamento interpessoal () Autoridade () Outros	Diagnosticar qual a principal deficiência dos gerentes de projetos de Bio-Manguinhos e verificar qual característica deveria ser melhor desenvolvida para que o mesmo possa desempenhar as suas atribuições de forma à atender os requisitos do projeto.
5- Em sua opinião a GEPRO realiza de forma satisfatória o papel de fornecedora de diretrizes, disseminadora de metodologias e ministradora de treinamentos apoiando assim os gerentes de projetos?	Averiguar, de acordo com a opinião dos entrevistados, se a GEPRO está atendendo satisfatoriamente às necessidades dos gerentes de projeto e da Instituição.
6- Em que nível, você atribui os atrasos nos projetos à atuação do gerente de projeto?	Averiguar, pela percepção do entrevistado, o quanto o gerente de projeto possui de responsabilidade nos atrasos nos projetos da Instituição.
7- Como você enxerga a atuação do gerente de projeto nos diversos projetos da Unidade (desenvolvimento e transferência de tecnologia)?	Verificar a opinião dos entrevistados sobre o desempenho dos gerentes de projeto nos projetos de desenvolvimento interno e nos de transferência de tecnologia.