
Gestão de Projetos aplicada a reformas e abertura de agências de uma Cooperativa de Crédito

Diogo Gomes da Silva¹; Cecilia Sosa Arias Peixoto²

¹ Central Cresol Baser. Coordenador de Infraestrutura de Tecnologia da Informação - Rua Sergipe, 2138 AP05 – Industrial; CEP 85601-040 Francisco Beltrão, Paraná, Brasil

² Dra. Engenharia Elétrica e Computação - Pecege – Associada Profissional – Rua Alexandre Herculano 120 - Vila Monteiro; CEP 13418445 Piracicaba, São Paulo, Brasil

*autor correspondente: gs.diogo@gmail.com

Gestão de Projetos aplicada a reformas e abertura de agências de uma Cooperativa de Crédito

Resumo

Toda instituição depende de projetos, seja para manter-se competitiva no mercado, seja para reinventar-se e lançar novas tendências ou tecnologias. Para tanto, é de suma importância a gestão de projetos, que segundo o PMBOK é a aplicação do conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para atender aos seus requisitos. Este artigo apresenta um estudo de caso para a gestão de reformas e abertura de novas agências de um sistema de Cooperativas de Crédito. Com fases bem definidas através de metodologias de gerenciamento de projetos, como o uso de métodos Ágil, Ciclo PDCA e a metodologia de contratação tipo “Turn Key”, foi possível regulamentar processos e definir padrões de equipamentos, móveis, layouts e fornecedores na execução das obras. Além disso, possibilitou à alta administração da unidade acompanhar todo o processo, desde a concepção da demanda gerada pelos gerentes das agências, até a entrega da agência em pleno funcionamento. Estes resultados proporcionam a alta administração identificar com antecedência os pontos que podem gerar atraso na entrega, e impactar em custos adicionais ou postergação na inauguração das agências e tornou possível a implementação de um programa na instituição responsável pela gestão das futuras obras.

Palavras-chave: PMBOK; Financeiro; Turn key; Planejamento; Equipe

Introdução

Os projetos são sequências de atividades temporárias, com data de início, período de execução e data para término. O termo temporário não tem a ver com curtos períodos de tempo, pois uma atividade pode se delongar por vários anos. Sendo assim, a administração correta dos projetos é de suma importância, pois uma vez iniciados, surgem diversos desafios, como definir o escopo, o cronograma, o orçamento, as atividades e envolver todos os “stakeholders” para que a entrega possa ser concluída (Maximiano, 2014).

De acordo com Boutinet (2002), projetos sempre são estratégias de mudança, seja no intuito de resolver problemas ou aproveitar oportunidades na situação presente, ou por antecipação de situações no futuro. Os projetos surgem de demandas diversas, podem ter origem de uma encomenda de um cliente, para resolver determinado problema de uma instituição, ou em processos internos de renovação que podem muitas vezes resultar em novos sistemas ou processos (Boutinet, 2002; Maximiano, 2014).

A Gestão de projetos, segundo o Guia “Project Management Body of Knowledge” [PMBOK], é a aplicação do conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para atender aos seus requisitos. O gerenciamento de projetos baseia-se na aplicação e integração apropriadas de quarenta e sete processos de gerenciamento de projetos, organizados em cinco grupos de processos. Esses cinco grupos de processos são: Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e Controle, e Encerramento. Dentre os benefícios do uso destes grupos de processos em projetos, um deles é de que se pode ter

uma clara definição do início do projeto, onde normalmente nomeia-se o gerente, atribuindo e delimitando os poderes a ele para que seja realizada a mobilização da equipe de execução (PMBOK, 2017).

Um dos processos da gestão de projetos é a gestão das aquisições do projeto, que possui ferramentas e processos para o gerenciamento de contratos e controle de mudanças. Esses processos são necessários para administrar e desenvolver contratos ou pedidos de compra que são solicitados pelos membros da equipe que foram previamente autorizados a fazerem aquisições (PMBOK, 2017).

Uma das modalidades de contratos atualmente utilizados na construção civil é o contrato na modalidade “Turn Key” ou também conhecida como chave na mão, que possuem a particularidade de que a obra é entregue pronta, acabada e operando, e onde são estabelecidas taxas de sucesso ou garantia de desempenho, sem que o contratante interfira no gerenciamento da contratada. Segundo Vian (2006), para o contratante, o benefício de optar por este modelo de contrato, é restringir o gerenciamento da implantação do empreendimento com uma única interface (Xavier et al, 2010; Vian, 2006).

Atualmente, muitas organizações enfrentam dificuldades no que diz respeito ao gerenciamento de projetos, gerando dificuldade na relação entre os setores, resultando em pouco ou nenhum engajamento das partes interessadas. Além disso, são reportados problemas de baixa qualidade das entregas e custo elevado. A exemplo disso levantaram-se algumas dificuldades na condução de projetos de reformas e abertura de novas agências de um Sistema Cooperativo de Crédito Solidário, que tem a sua sede nacional localizada em Francisco Beltrão, no estado do Paraná, e é considerado como o maior sistema de cooperativas de crédito rural solidário do Brasil.

Esta Cooperativa não possuía um método de gestão padronizado de reformas e implantação de novos Pontos de Atendimento [PA]. Havia algumas falhas nos processos que provocavam atrasos nas entregas, falta de controle de investimento e falta de padronização dos materiais aplicados. Como consequência da falta de um processo padronizado de condução das obras, surgia a dificuldade de sincronização dos trabalhos dos empreiteiros com os demais profissionais terceirizados da obra, como fornecedores de móveis, infraestrutura elétrica e de dados. Também era destaque que as reformas ou construções, na maioria das vezes, não passavam pela avaliação da Central da Cooperativa, gerando resultados insatisfatórios no quesito arquitetônico, conceitos de layouts internos para atendimento, materiais empregados e padronização da marca nos diversos Pontos de Atendimento da Cooperativa.

Outro fator que impactava negativamente os resultados era a quantidade de terceirizados envolvidos em diferentes projetos, não permitindo uma continuidade daquilo

que era definido inicialmente, sendo necessário detalhar o processo novamente com a nova equipe que realizava a obra em outra localidade, pois a definição das equipes ficava a critério da direção e gerência de cada PA, que muitas vezes não tinha um olhar estratégico do Sistema como um todo.

Neste sentido, tornou-se necessária a implementação adequada de uma gestão de projetos ao Sistema Cooperativo de Crédito, a fim de buscar a padronização dos processos, tendo como critério a otimização dos recursos disponíveis para tal. Assim sendo, este trabalho tem como objetivo apresentar a implementação de um programa, com processos padronizados para as reformas e abertura de novas agências da Cooperativa, baseados nas boas práticas de gestão de projetos e possibilitando a utilização de contratos “Turn Key”.

Metodologia

Partindo-se do objetivo deste trabalho, serão descritas as metodologias aplicadas na gestão de projetos em reformas e abertura de novas agências da Cooperativa de Crédito.

Uso de Metodologia Ágil

Amaral et al. (2011), expõem que as técnicas tradicionais de gerenciamento de projetos vêm sendo criticados por inúmeros autores por não serem capazes de controlar projetos que possuem uma velocidade maior. Sendo assim, surgem novas metodologias e teorias como o “Agile Project Management” [APM], que defendem a simplificação dos processos e maior interatividade dos envolvidos.

Segundo Amaral et al. (2011), o termo Ágil vem sendo melhor utilizado que os demais, por ser o termo mais difundido em função do Manifesto Ágil de 2001, que foi elaborado por autores da área de tecnologia da informação, e apresenta um conjunto de princípios e valores que visam tornar o processo de gerenciamento de projetos simples, flexível e interativo (Agile Manifesto, 2018).

Sendo assim, o projeto desenvolvido nas novas agências da Cooperativa, foi pautado em métodos ágeis para o gerenciamento do processo, pois devido à velocidade das execuções, que ocorriam em média cinquenta dias por agência, a interação das equipes de profissionais, apesar de serem pequenas, precisava ser constante e tempestiva e havendo “feedback” contínuo entre as equipes.

Uso do Ciclo “Plan, Do, Check and Action” [PDCA]

O Ciclo “Plan, Do, Check and Action” [PDCA] teve seu desenvolvimento original na década de 1930, nos Laboratórios da Bell “Laboratories” - EUA, pelo estatístico Walter A. Shewhart. Definido como um ciclo estatístico de controle dos processos que pode ser aplicado para qualquer tipo de processo ou problema. O significado do termo PDCA em seu idioma de origem significa: “plan”, “do”, “check”, “act”, o que significa: planejar, executar, verificar, atuar (Souza, 1997).

Entretanto, o método foi popularizado na década de 1950, pelo especialista em qualidade W. Edwards Deming, que ficou notoriamente conhecido por aplicar o método em trabalhos realizados no Japão (Deming, 1990).

Neste trabalho, o ciclo PDCA foi aplicado como forma de melhoria contínua do processo de gestão e condução do projeto:

Etapa “PLAN”:

1. Identificação do problema, suas causas e necessidades de melhorias.
2. Análise da causa raiz do problema.
3. Análise do processo que deu origem ao problema.
4. Elaboração de um plano de ação.

Etapa “DO”:

1. Execução do plano de ação.

Etapa “CHECK”:

1. Verificação do resultado do plano de ação, comparando o planejado com o realizado.

Etapa “ACT”:

1. Padronização do plano de ação para a próxima atividade.

Utilizando-se do ciclo PDCA, aliado aos métodos ágeis já mencionados, é possível que o ciclo do processo seja reiniciado com as lições aprendidas do processo anterior, possibilitando melhorias constantes.

Matriz de responsabilidade RACI

O Guia “Project Management Body of Knowledge” define a Matriz de responsabilidade RACI como uma tabela que demonstra os recursos do projeto vinculado a cada pacote de trabalho. É utilizada para demonstrar os vínculos entre os pacotes de trabalho ou atividades e os membros da equipe do projeto. Assegurando que apenas uma

pessoa fique responsabilizada por cada tarefa, evitando conflito sobre quem, em última análise, está designado ou tem autoridade sobre o trabalho (PMBOK, 2017).

Aplicou-se neste trabalho a matriz de responsabilidade com o intuito de deixar claro para a equipe qual a atribuição de cada membro, sendo uma ferramenta simples, mas eficaz por ser visual e de fácil entendimento, mesmo por equipes sem conhecimento de gestão de projetos.

Metodologia de Contratação proposta, “Turn key”

A metodologia de contratação proposta foi na modalidade “Turn Key” (chave na mão). Os projetos tipo “Turn key” englobam todas as fases de um projeto, desde a definição do escopo inicial até a execução de obras civis, montagem de móveis e equipamentos e a instalação de redes hidráulicas, elétricas e lógicas (Souza, 2011).

O uso da modalidade de contratação “Turn Key” foi aplicado neste projeto, pois a Cooperativa não possuía uma equipe técnica dedicada exclusivamente para o desenvolvimento de projetos, layouts e acompanhamentos de obra, e também não havia o interesse em formar uma equipe exclusiva para isso. Neste sentido, foi contratada uma empresa especializada em obras de agências bancárias, que entendeu as necessidades da empresa e assim foi possível prosseguir com as definições de fases do projeto.

Resultados e Discussão

Através de levantamentos de informações de obras anteriores, foi identificado que em uma determinada agência da Cooperativa, já havia sido executada uma obra com a metodologia “Turn Key”, porém ainda sem sucesso total, pois o gerente da unidade envolveu-se em processos como a contratação de mão de obra para execução de instalação de alguns materiais. Dentre os pontos negativos a serem melhorados foram levantados os seguintes problemas:

1. Controle de cronograma, a agência teve um atraso na entrega de mais de 30 dias;
2. Controle de custo, o gerente da agência não possuía a informação completa do investimento realizado no PA devido à quantidade de terceirizados envolvidos no processo;
3. Contabilização correta do projeto, como o número de fornecedores foi muito alto, não havia um projeto inicial que comprovasse as despesas para o setor de

contabilidade fazer o vínculo de cada nota fiscal com a obra, tornando-se impossível lançar como imobilizado todo o montante do investimento;

4. Alinhamento do conceito arquitetônico da obra com o planejamento estratégico do Sistema Central da Cooperativa;

5. Padronização de materiais empregados.

A partir das informações coletadas, o projeto foi organizado em quatro fases: iniciação, planejamento, execução das obras piloto e encerramento do projeto, conforme explanação a seguir.

Fase 1 – Iniciação: prospecção do projeto para a diretoria da Central Cresol Baser, formação da equipe e escolha das agências piloto

De acordo com os requisitos levantados com a alta administração da Cooperativa Central, definiu-se uma estratégia para propor a utilização de um processo que permitisse a contratação de empreiteiros para a execução de obras, de tal forma que os seguintes critérios fossem respeitados: qualidade, cronograma e custo.

Diante das necessidades destes critérios, foi definida uma equipe multidisciplinar composta por colaboradores da Cooperativa para a construção dos processos de implementação de novas unidades, na modalidade de contratação “Turn key”, que pudesse ser executada em no mínimo três agências como provas do conceito criado.

A equipe multidisciplinar foi composta por dois representantes do Setor de Infraestrutura de Tecnologia, sendo um deles o gerente do projeto e autor deste trabalho, um representante do setor de Segurança Patrimonial e um representante do Setor de Marketing.

Cada membro da equipe ficou responsável por uma área crítica e específica da composição da agência, ou seja, o representante de cada setor deveria garantir a aplicação das políticas do departamento correspondente na execução do projeto, garantindo o sucesso do projeto piloto proposto.

Como o Sistema Cooperativo está presente em vários estados do país, houve a necessidade de escolha de três unidades para serem aplicadas as metodologias propostas e serem utilizadas como pilotos deste projeto, possibilitando posteriormente a avaliação dos resultados. Os critérios utilizados para a seleção das agências foram:

- Agências que tivessem distâncias de no máximo 50 km da Cooperativa Central, a fim de facilitar o acompanhamento pela equipe;
- Agências que estivesse em boas condições financeiras;

- Uma agência de pequeno porte com necessidades de reformas, que estivesse em funcionamento, denominada Agência 1;
- Uma agência de médio porte com necessidade de construção de uma nova unidade, denominada Agência 2;
- Uma agência de grande porte com necessidades de reforma da unidade de atendimento e da sede administrativa, denominada Agência 3.

Sendo assim a classificação das agências de acordo com os critérios escolhidos podem ser verificados na Tabela 1. Classificação das agências participantes do projeto como piloto.

Tabela 1. Classificação das agências participantes do projeto como piloto

Agência	Até 50 km da Cooperativa Central	Boas condições financeiras (Segundo Balanço patrimonial)			Reformar agência atual	Construir nova agência e sede administrativa
		Pequeno porte	Médio Porte	Grande Porte		
Agência 1	X	X	X		X	
Agência 2	X	X		X		X
Agência 3	X	X			X	

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Fase 2 - Planejamento: validação dos projetos e emissão do memorial descritivo com orçamento sumariado de cada agência

O Sistema de Cooperativas possui diversas diretorias envolvidas, a diretoria da Central e das agências singulares, por isso foi necessária a criação de um fluxo de trabalho para validação dos projetos e layouts. Este fluxo foi proposto para evitar que as vontades pessoais interfiram no conceito definido no planejamento estratégico, e também para que não fossem ignoradas sugestões de mudanças propostas pela diretoria das agências singulares. Com isso, a proposta do fluxo de trabalho nesta fase é apresentada na Figura 1.

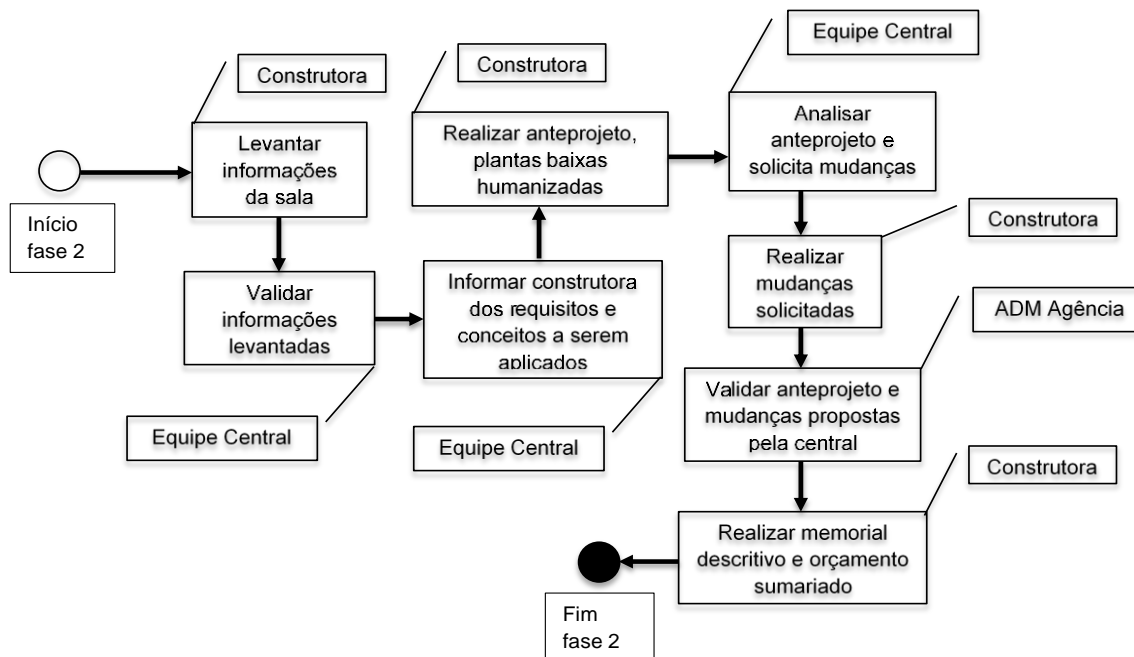


Figura 1. Fluxo de trabalho para o estudo
Fonte: Resultados originais da pesquisa

Tendo definido e executado o fluxo de trabalho, foi possível desenvolver os projetos (elétrico, lógico, arquitetônico, hidro sanitário, etc.) que tiveram como base os manuais e cadernos de aplicação de conceitos já existentes na Cooperativa (Cartilha de Infraestrutura de Tecnologia, Cartilha de Segurança e Cartilha de Aplicação da Marca).

Esta fase foi composta pelos seguintes pacotes de trabalhos:

- Levantar informações técnicas: vistoria técnica de todo o prédio (medidas, análises elétricas, hidro sanitárias, climatização, coberturas, acabamentos e materiais existentes) e relatório fotográfico de todas as dependências internas e externas;
- Entrevistas: definição do programa de necessidades de cada unidade (quantidade de funcionários, mesas, gerentes, atendentes, caixas, etc.);
- Anteprojeto: construção e validação dos layouts com a Central da Cooperativa com base na vistoria, entrevista e documentos fornecidos, entrega do material em arquivo em formato DWG para “software” CAD, anteprojeto técnico contendo a indicação das áreas, medidas, metragem quadrada e demais informações pertinentes, definição dos padrões (piso, móveis, sistema ar condicionado, forro, porta giratória detectora de metais [PGDM]), planta humanizada contendo o layout básico com móveis, equipamentos, pisos, forro e acabamentos;
- Orçamento: foi um dos entregáveis do projeto, onde a administração da agência pôde visualizar todo o material empregado, os projetos de civil, elétrico e dados, hidráulico, de climatização, do mobiliário, comunicação visual interna [CVI] e comunicação

visual externa [CVE], segurança e arquitetônico, e o orçamento de forma sumarizada. A partir desta fase permitiu-se o acoplamento futuro de outras construtoras com opção de contrato “Turn Key”, e a aprovação nos órgãos públicos e fiscalizadores (Prefeitura, Corpo de Bombeiro, Conselho Regional de Engenharia e Agronomia [CREA] e outros).

Fase 3: Execução das obras piloto

Durante a execução do projeto, mudanças em escopos poderiam ser solicitadas pela administração da agência, porém deveriam ser tratadas com cautela, para não acarretarem em atrasos no cronograma e mudanças orçamentárias, que colocaria em risco a credibilidade do projeto.

A fim de se manter um bom nível de comunicação, é importante a realização de reuniões, neste projeto em específico, as reuniões foram definidas semanais na fase de execução e controle, para que os problemas fossem resolvidos em curto espaço de tempo, não impactando o cronograma do projeto.

Como boa prática, os tipos de reuniões não devem ser combinados, elas devem ser pré-definidas com propósitos, objetivos e duração bem definidos, e devem ser documentadas por atas e encaminhamentos de ação (PMBOK, 2017).

A fim de manter o conceito “Agile”, definiu-se um método de comunicação através de grupos de mensageria instantâneas, onde foi possível encaminhar assuntos de baixa complexidade técnica, mas com alta urgência, ou seja, assuntos que precisariam de uma solução imediata, pois impactavam no desempenho do projeto.

Devido a metodologia de entregas contínuas do projeto, seja em termos de obras sendo executadas, e também de pequenas entregas que agregam valor ao projeto como um todo e que ao final iria compor o Programa Agência 2.0, foram utilizados alguns métodos do Agile.

Amaral et al. (2011) apresentam nove características principais do gerenciamento ágil de projeto: aplicar técnicas simples e visuais de gerenciamento (simplicidade); flexibilidade de processo para absorver mudanças no projeto; buscar a excelência técnica; agregar valor para o cliente e para a equipe de projeto; utilizar o conceito de iterações e entregas parciais; promover a autogestão e a auto-organização; encorajar a tomada de decisão participativa; encorajar a inovação e a criatividade; e promover a interação e comunicação entre os membros da equipe de projeto.

Sabendo-se que a Cooperativa não possuía uma cultura de projetos, e que isso poderia afetar o desempenho do projeto em questão, trabalhou-se de uma forma que cada componente da equipe realizasse suas entregas, sendo necessário que fizessem a

autogestão e auto-organização conforme a metodologia ágil. Para isso, foram realizadas reuniões a fim de orientar a equipe sobre os processos básicos da gestão de projetos. Foram aplicadas técnicas com baixa complexidade no início, pois a equipe não tinha vivência com métodos mais avançados de gestão de projetos.

A cada obra executada das agências pilotos, eram avaliados os problemas da obra anterior, ou seja, os métodos que haviam sido aplicados compunha um documento com lições aprendidas para que na próxima obra fosse corrigido ou melhorado, já se aplicando o conceito de PDCA, que foi executado com reuniões semanais acerca da evolução de cada obra piloto.

As decisões de mudança do projeto sempre foram tomadas em conjunto com toda a equipe, pois era importante que todos se sentissem parte das decisões e que toda a criatividade e inovação fossem aplicadas em qualquer fase do projeto, utilizando-se de ferramentas de “Chat” em plataformas “mobile” a equipe poderia em qualquer momento acionar os demais e remeter uma ideia ou algo para ajustar no andamento do projeto.

Cada pacote de trabalho que era entregue pela equipe, agregava no valor do projeto final, pois como não existia nenhum processo anteriormente, cada conceito que foi criado e documentado durante o processo, integrou o produto do projeto, que foi o desenvolvimento do Programa Agência 2.0.

Fase 4: Encerramento do projeto

No caso deste projeto, o encerramento apresentou um programa de contratação e gestão de execução de obras na modalidade “Turn Key” para se implementar novas agências de relacionamento previsto no Planejamento de Expansão do Sistema Cooperativo.

Nesta fase do projeto, foi adicionado mais um nível a Estrutura Analítica do Projeto [EAP], para organização e controle das atividades, conforme Figura 2.

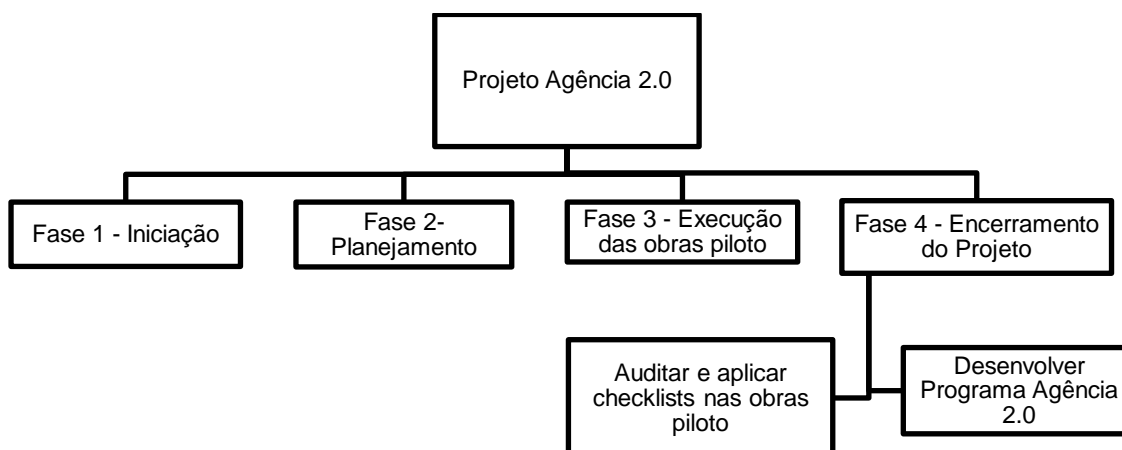


Figura 2. Estrutura Analítica do Projeto executado
Fonte: Resultados originais da pesquisa

Neste novo nível da EAP, foram adicionados dois pacotes de trabalho, um para organizar as tarefas de aplicação dos processos de auditoria interna dos departamentos de tecnologia e segurança patrimonial de conclusão das obras piloto, e outro para organizar as tarefas de desenvolvimento do Programa Agência 2.0, que é o principal entregável do projeto.

No primeiro pacote de trabalho “auditar e aplicar checklists nas obras piloto”, o resultado das obras piloto: Agência 1, Agência 2 e Agência 3, foram avaliados pela equipe do projeto, onde cada profissional da equipe aplicou um checklist e realizou uma auditoria de controle, possibilitando validar o que foi planejado com o que foi entregue, verificando assim se o escopo definido na Fase 2 de planejamento havia sido respeitado pelo executor da obra. Foram aplicados Checklists de Infraestrutura de Tecnologia, Marketing e Segurança Patrimonial que são de uso restrito da Instituição e não podem ser divulgados devido a políticas internas.

No segundo pacote de trabalho, que é “Desenvolver Programa Agência 2.0”, as atividades foram voltadas para consolidação de toda informação executada nas outras fases do projeto, a fim de apresentar à diretoria da Cooperativa Central a proposta de implementação deste Programa.

Nesta fase, foi importante documentar todas as lições aprendidas durante os processos, pois isso irá permitir a criação de uma base de conhecimentos, onde durante a execução de futuros projetos “Turn Key”, a equipe do Programa poderá consultar e incrementar soluções de melhorias nos processos, colocando em prática o método de melhoria contínua.

O resultado deste projeto dependeu em grande parte do envolvimento dos “stakeholders”, os externos como a Construtora, os terceirizados, os poderes municipais dos quais dependiam emissão de licenças e o corpo de bombeiros. Os “Stakeholders” internos foram os membros da equipe do projeto, os setores e a diretoria da Cooperativa Central e a diretoria das agências singulares.

Observou-se que durante o processo de condução do projeto, uma das maiores dificuldades foi o envolvimento dos “Stakeholders”, pois se tratava de uma proposta de mudança no processo de condução de obras e elaboração de documentos como pré sites e layouts das agências.

Para amenizar a situação foi aplicada uma matriz de estratégia para gerenciamento dos “stakeholders”, porém as informações estratégicas e confidenciais não podem ser divulgadas devido serem de posse do gestor do projeto conforme Tabela 2.

Tabela 2. Matriz estratégica de gestão dos “Stakeholders” (continua)

Stakeholder	Nível de influência					Obs.	Como ganhar suporte ou reduzir obstáculos
	Interesse no projeto	Impacto nos resultados	Engajado no projeto	Possui informações para o sucesso do projeto	Formador de opinião no nível estratégico		
Sponsor	3	3	2	1	3		
Gerente de Marketing	2	3	2	3	3		
Gerente de Segurança	1	3	1	3	3		
Gerente de Tecnologia	3	3	3	3	2		
Gerente Comercial	2	3	3	2	3		
Presidente Cooperativa Agência 1	3	3	3	1	3		
Presidente Cooperativa Agência 2	3	3	3	1	3		
Presidente Cooperativa Agência 3	3	3	3	1	3		
Gerente da Cooperativa Agência 1	3	3	3	1	3		
Gerente da Cooperativa Agência 2	3	3	3	1	3		

Tabela 3 Matriz estratégica de gestão dos “Stakeholders” (conclusão)

Stakeholder	Nível de influência					Obs.	Como ganhar suporte ou reduzir obstáculos
	Interesse no projeto	Impacto nos resultados	Engajado no projeto	Possui informações para o sucesso do projeto	Formador de opinião no nível estratégico		
Gerente da Cooperativa Agência 3	3	3	3	1	3		
Equipe de suporte (Tecnologia)	2	1	1	2	1		
Departamento Jurídico	1	2	2	2	1		
Departamento de contabilidade	2	1	2	2	1		

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Notou-se a necessidade de implementação de um planejamento de recursos humanos, pois a equipe não tinha familiaridade com os processos de gestão de projetos, dificultando assim as tomadas de decisões e o engajamento no resultado, nas reuniões e nas entregas que cada indivíduo da equipe era responsável.

Para isso, foi desenvolvida uma matriz de responsabilidades básicas para cada pacote de trabalho planejado, os dados estão incompletos devido à quantidade dos pacotes de trabalho que compuseram o projeto conforme Tabela 3.

Tabela 4 Matriz de responsabilidade RACI

Matriz RACI	Individuo					
	Gestor do projeto	Gestor de Segurança	Gestor de Marketing	Analista de Infraestrutura	Engenharia da construtora	Gerência Agência
Criar termo de abertura do projeto	R	I	I	I	I	A
Criar projeto no software PMC	R	I	I	I	I	I
Realizar Layout e planta baixa	A	A	A	A	R	A
Realizar projeto de Dados e Elétrico	A	A	A	A	R	A
Realizar projeto Civil	A	A	A	A	R	A
Desenvolver Manual de Conceitos	A	A	A	A	R	A
Proposta comercial	A	C	C	C	R	A

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Nota: R = Responsável A = Responsável pela Aprovação C = Consultar I = Informar

Com base nesta Matriz RACI, a estrutura Analítica do Projeto ficou mais clara para a equipe, pois as atividades foram transcrevidas basicamente todas para a Matriz, regulamentando e vinculando cada tarefa para cada membro da equipe.

Com o decorrer das atividades notou-se que o processo de comunicação estava muito moroso através das ferramentas tradicionais como E-mail, e as ferramentas de chat não entregavam a formalização necessária para o projeto em algumas situações, como aprovações da equipe em layouts, orçamentos e mudanças de escopo e etc. Por isso, conforme a evolução do projeto foi observada que se fazia necessário o uso de um Software para fazer controlar as Fases, os “Milestones” e os pacotes de trabalho da equipe, assim como também todo fluxo de autorizações e aceites em mudanças de escopo que se fez necessário. Pois a utilização de soluções de Tecnologia de Informação contribui na redução de riscos do projeto. O software escolhido foi o “Openproject¹”, este batizado na organização de Project Management Cooperativa [PMC].

De acordo com Cintra e Amorim (2000), para se obter sucesso em um projeto é necessário que as atividades sejam planejadas e controladas de modo satisfatório. Neste caso, se fez necessário o uso de um sistema informatizado para atender os diversos níveis hierárquicos.

Para que o conhecimento de cada fase não fosse perdido ou simplesmente esquecido, a equipe implementou no “Software” PMC, um sistema de Wiki² interno privado, que nada mais é do que uma plataforma onde é possível registrar as informações que deverão ser adicionadas posteriormente em documentações oficiais da instituição, como padrões de acabamentos, modelos de matérias para o piso, luminárias e qualquer item que integra a obra da agência, assim como também as instruções de trabalho do próprio projeto, compondo assim uma documentação para a equipe consultar em caso de dúvidas, todos os processos de trabalho, tabelas, e matrizes foram adicionadas com explicações do seu funcionamento. Assim também como um repositório de arquivos referente às obras, sendo possível fazer o versionamento dos arquivos para posterior verificação e comparação histórica.

Ao final do projeto, efetivou-se a proposta de implementação do produto “Programa Agência 2.0”, que ficou responsável pela construção de reforma e qualquer outra intervenção física em agência da Cooperativa de Crédito. Tendo como principais papéis, o controle da engenharia, controle dos conceitos, controle de cronogramas, controle e

¹ O “Openproject” é um Software mantido pela Openproject Foundations [OPF], que é uma organização sem fins lucrativos baseada em afiliação, é registrada em Berlim na Alemanha e é designado para a comunidade que utiliza e desenvolve o Software de código aberto, que é liberado sob a GNU General Public License.

² A Wiki é um projeto de enciclopédia multilíngue de licença livre, baseado na web e escrito de maneira colaborativa.

desenvolvimento de parceiros e fornecedores, controle da lista de preço única [LPU], controle do sistema do gerenciamento de obras [PMC] e “status report” para a alta administração.

Conclusão

A utilização de metodologias para a gestão de projetos conforme apresentadas neste trabalho, permitiu a introdução de ferramentas de gestão na Cooperativa estudada, já que a mesma não possuía a cultura de projetos para condução dos processos para reformas e abertura de novas agências. Com a metodologia de contratação “Turn Key” foi possível que a equipe de administração das agências piloto, 1, 2 e 3, tivessem maior foco na realização de negócios da Cooperativa e não sendo necessário um maior investimento de tempo na gestão de obras, pois toda a condução da execução ficou a cargo de uma construtora contratada. Durante a execução do projeto compreendeu-se que o processo de melhoria contínua PDCA deve ser prática comum neste programa, para ajustes de processos a medida que novos projetos de execução de obras forem sendo absorvidos e novas problemáticas venham a surgir. Por fim verificou-se que o processo de gestão de reformas e abertura de novas agências é algo complexo, que necessita de um bom controle e um detalhado planejamento do escopo, como neste caso não existia nenhuma metodologia sendo aplicada anteriormente, e não se tinha padronização em muitos materiais, o uso de métodos ágeis que aceita mudanças de escopo no decorrer do processo foi importante. Após a formalização e implementação do programa, foi sugerido realizar um plano de ação padrão para cada obra, com alto controle do escopo, tempo e custo. Esta prática pode diminuir a necessidade de realização de aditivos contratuais na modalidade “Turn Key”, para atender eventuais mudanças de escopo durante a execução da obra.

Agradecimentos

Agradeço a Deus, pela vida, pela inspiração, saúde e família, agradecimento especial a minha esposa Andrisa, pelo amor e apoio. Aos meus pais pela formação dos meus princípios e a minha orientadora Dra. Cecilia Sosa Arias Peixoto pela dedicação.

Referências

- Agile Manifesto. 2018. Manifesto for Agile Software Development. Disponível em: <<http://agilemanifesto.org>>. Acesso em: 18 abr. 2018.
- Agile Project Management [APM]. Disponível em: < <https://www.apm.org.uk/resources/find-a-resource/agile-project-management/agile-methods>>. Acesso em: 18 abr. 2018.
- Amaral, D.C. Conforto, E.C. Benassi, J.L.G. 2011. Gerenciamento Ágil de Projetos: aplicação em produtos inovadores. Editora Saraiva, São Paulo, SP, Brasil.
- Boutinet, J.P. 2002. Antropologia do Projeto. 5ed. Editora Artmet, Porto Alegre, RS, Brasil.
- Cintra, M.A.H.; Amorim, S.R.L. 2000. A importância de um sistema de informação no gerenciamento de projetos. In: IV Congresso de Engenharia Civil de Juiz de Fora, Juiz de Fora, MG, Brasil.
- Maximiano, A. C. A. 2014. Administração de Projetos: como transformar ideias em resultados. 5ed. Editora Atlas, São Paulo, SP, Brasil.
- Open project Foundations [OPF]. 2018.Portal. Disponível em: <<https://www.openproject.org/openproject-foundation/>>. Acesso em: 4 nov. 2018.
- Project Management Institute [PMI]. 2017. Guia PMBOK: Um guia para o conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos. 6ed. Project Management Institute, Philadelphia, PA, USA.
- Souza, K.A. 2011. Contratações em projetos turn-key. Monografia de Pós Graduação em Gestão de Logística. AVM Faculdade Integrada, Universidade Candido Mendes, Rio de Janeiro, RJ, Brasil. Disponível em:< http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/K218182.pdf>. Acesso em: 30 out. 2018.
- Souza, R. 1997. Metodologia para desenvolvimento e implantação de sistema de gestão da qualidade em empresas construtoras de pequeno e médio porte. Tese de doutorado em Engenharia Civil. Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Vian, A. 2006. As novas modalidades de contratações na execução de empreendimentos – EPC/Turnkey. Associação Brasileira de Consultores de Engenharia - ABCE. Disponível em: <<http://www.abceconsultoria.org.br/doc/doc32.html>>. Acesso em: 30 out. 2018.
- Xavier, C.M.S.; Weikersheimer Jr, D. J. G. L.; Diniz, L. J. 2010. Gerenciamento das aquisições em projetos. 2ed. Editora FGV, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.