

**MBA**  
**USP**  
**ESALQ**

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

Diogo Gomes da Silva  
Cecilia Sosa Arias Peixoto

# Introdução

- 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 (PMBOK, 2017).
- Processos de aquisição do projeto que possui ferramentas e processos para o gerenciamento de contratos (PMBOK, 2017).
- Uma das modalidades de contratos atualmente utilizados em construção civil é “turn key” (Xavier et al, 2010; Vian, 2006).

# Introdução

## Resumo do local da aplicação do trabalho

- Estudo de caso da implementação de ferramentas de gestão de projetos em uma Cooperativa de Crédito Rural Solidária, considerada a maior cooperativa deste ramo do Brasil.
- A organização não era voltada para a gestão de projetos, não se possuía esta cultura, e sim voltada para processos.
- Realizado na cooperativa central e em 3 singulares, denominadas agência 1, 2 e 3.

# Introdução

## Justificativas

- Atrasos recorrentes em obras de agências
- Falta de integração dos trabalhos entre empreiteiros, terceirizados e setores internos da Cooperativa
- Não possuía uma padronização de materiais a serem aplicados nas obras
- Não possuía metodologia de gestão destas obras, como causa: falta de cronogramas, controle de investimento e de padronização

# Introdução

## Objetivos do projeto

- Realizar um projeto Piloto com 3 agências, como prova de conceito
- Desenvolver conceitos básicos para o projeto: Layout, de materiais, de processos de trabalho, de integração de equipe
- Ao final a possibilidade de homologação de várias construtoras para executar as obras
- Fazer uma análise do projeto, e ao final desenvolver um Programa: Agência 2.0

# Ferramentas e métodos

- Métodos Ágeis
  - Escopo variável
  - Prazo fixo
  - Entregas que agregam valor ao projeto
- Ciclo PDCA
  - Identificar problemas
  - Análise de causa raiz
  - Elaborar plano de ação
  - Execução do plano de ação
  - Verificar resultado
  - Tornar padronizado

# Ferramentas e métodos

- Matriz de responsabilidade RACI
  - Controle visual das tarefas
  - Facilidade da equipe visualizar quem faz, quem aprova, quem comunica, e quem é responsável
  - Vinculo da cada membro por tarefa
  - Formalização

# Ferramentas e métodos

- Gestão de contratos “Turn Key”
  - Entrega de todas as fases da obra
  - Otimização dos trabalhos
  - Redução de problemas e discussões
  - Interface único de contato
  - Redução de cronograma e otimização de custos
  - Redução de passivos jurídicos para a instituição com assuntos trabalhistas



# Resultados

## Organização do projeto

- 4 Fases e 2 subfases
  - Fase 1 - Iniciação: prospecção do projeto para a diretoria da Cooperativa Central, formação da equipe e escolha das agências piloto
  - Fase 2 - Planejamento: validação dos projetos e emissão do memorial descritivo com orçamento sumariado de cada agência
  - Fase 3: Execução das obras piloto
  - Fase 4: Encerramento do projeto
    - Subfase 1 – Auditar e aplicar checklists nas obras piloto
    - Subfase 2 – Desenvolver programa agência 2.0

# Resultados

## Organização do projeto – Fase 1

- Encomenda da administração
- Termo de abertura do projeto
- Montagem da equipe
  - Multidisciplinar: dois representantes do Setor de Infraestrutura de Tecnologia, um representante do setor de Segurança Patrimonial e um representante do Setor de Marketing.
  - Gestor do projeto
- Critérios de seleção das agências para participar da prova de conceito conforme Tabela 1.

# Resultados

## Organização do projeto – Fase 1

Tabela 1 Classificação das agências participantes do projeto como piloto

Tabela de classificação das agências a participar do projeto

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

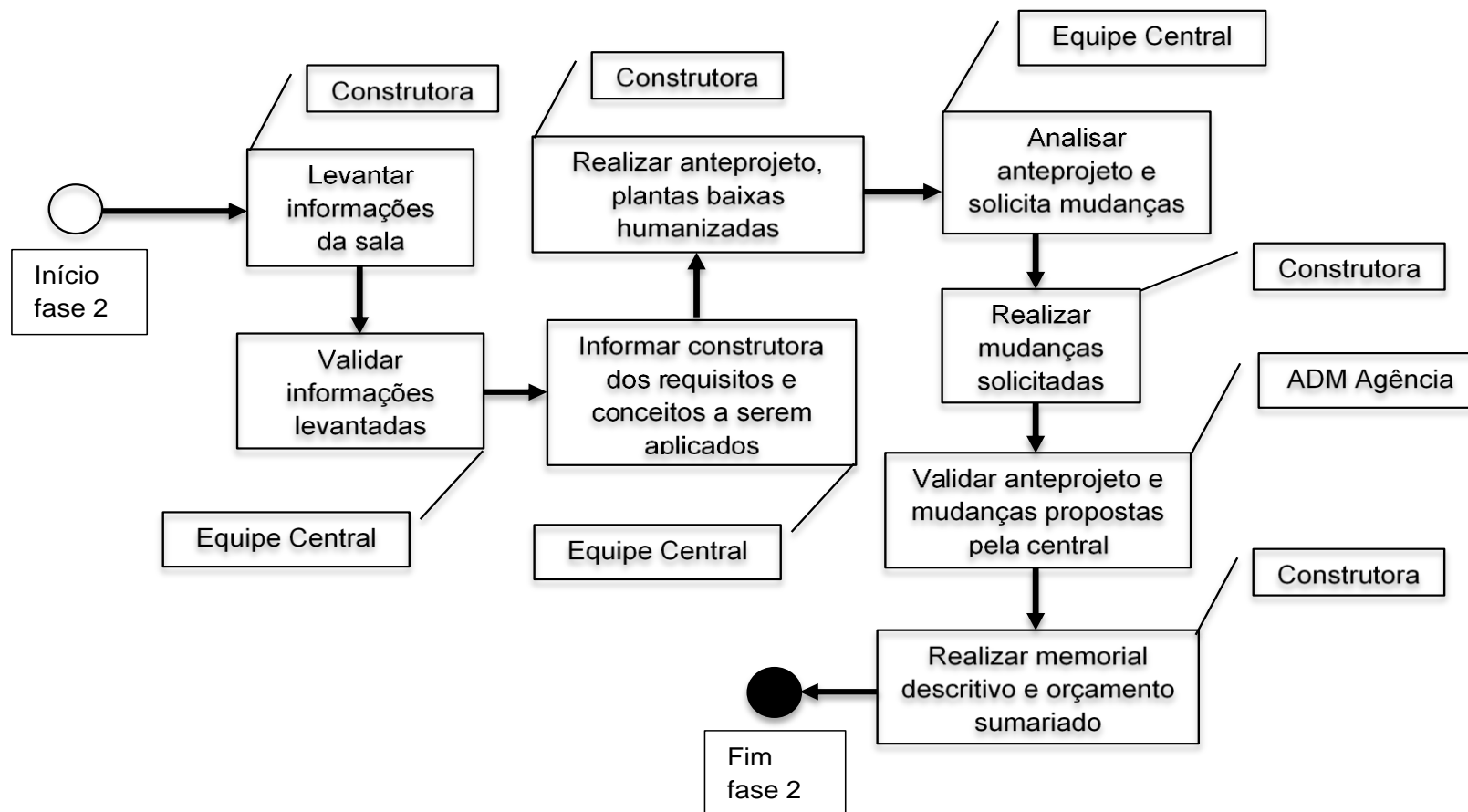
Fonte: Resultados originais da pesquisa

# Resultados

## Organização do projeto – Fase 2

- Planejamento do trabalho
- Fluxo de trabalho da equipe conforme Figura 1.

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



# Resultados

## Organização do projeto – Fase 3

- Várias mudanças de escopo
- Reuniões semanais:
  - Tratar mudanças de escopo e projetos
  - Tratar problemas e aplicar PDCA
  - Alimentar documentação de base de conhecimento
  - Adicionar as informações no Software de gestão PMC
- Assuntos de baixa complexidade e alta urgência via “chat mobile”
- Entregas contínuas semanais que agregam valor no projeto e no futuro programa:
  - Caderno de conceito
  - Memorial descritivo
  - Orçamento sumariado
  - Definição de conceitos arquitetônicos
  - Identidade visual das agências

# Resultados

## Organização do projeto – Fase 4

- Encerramento do projeto
- Desmobilização das equipes externas
- Auditorias nas obras:
  - Verificação da aplicação das normas da cooperativa
  - Verificação de assuntos de segurança patrimonial, tecnologia e de negócios
- Desenvolver o programa agência 2.0
  - Consolidar a documentação e informação de todas as fases do projeto
  - Construção de políticas e normas que irão reger o programa
  - Apresentação do programa para a diretoria da Central da Cooperativa
  - Estruturação do setor de responsável pela Gestão do Programa

# Resultados

## Desafios do projeto

- Equipe não possuía conhecimento de técnicas de gestão de projetos
- Atrasos recorrentes em entregas, por não reconhecer autoridade do gerente de projeto
- Falta de organização das informações do fluxo de trabalho da equipe
- Problema de engajamento dos membros da equipe para com o resultado

# Resultados

## Técnicas para melhorar o desempenho do projeto

- Matriz de estratégia para envolvimento dos “Stakeholders” conforme tabela 2.

Tabela 2 Matriz estratégica de gestão dos “Stakeholders”

Matriz estratégica de gestão dos “Stakeholders”							
Stakeholder	Nível de influência					Obs.	Como ganhar suporte ou reduzir obstáculos
	Legenda: 3 ALTO / 2 Médio / 1 Baixo						
	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		



# Resultados

## Técnicas para melhorar o desempenho do projeto

- Planejamento de recursos humanos do projeto conforme Tabela 3.
- Todas as atividades foram transcritas para a matriz

Tabela 3 Matriz de responsabilidade RACI

Matriz RACI	Individuo					
	Atividade	Gestor do projeto	Gestor de Segurança	Gestor de Marketing	Analista de Infraestrutura	Engenharia da construtora
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

### Legenda

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

Fonte: Resultados originais da pesquisa

# Resultados

## Técnicas para melhorar o desempenho do projeto

- Implantação de um sistema informatizado de gerenciamento de projetos, o Openproject <sup>1</sup>, batizado na instituição de Project management Cooperativa [PMC]
- Controle dos pacotes de trabalhos com alertas, “status report”, cronograma de GANTT, alocação de recursos, tarefas antecessora e predecessoras e outros recursos.

<sup>1</sup> 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.

# Técnicas para melhorar o desempenho do projeto

Projeto Agência Cresol 2.0 OpenProject

+ Criar Filtro 1 ?

## Pacotes de trabalho

ID	ASSUNTO	TIPO	SITUAÇÃO	ATRIBUIÇÃO	ATUALIZADO EM	PR
261	Definição de Layout	Fase	Novo	Comitê Baser	13/11/2018 10:03	16
650	Aprovar manual de conceitos	Análise	Novo	Comitê Baser	13/11/2018 10:05	-
263	Definição de Layout	Fase	Em progresso	Comitê Baser	13/11/2018 09:52	17
264	Aprovação de Layout	Análise	Em progresso	Comitê Baser	13/11/2018 09:56	17
649	Aprovar Manual de Conceitos	Análise	Novo	Comitê Baser	13/11/2018 09:53	-
265	Proposta técnica e comercial	Fase	Novo	Comitê Baser	11/10/2018 11:00	22
266	Validação de proposta técnica e come...	Tarefa	Novo	Comitê Baser	13/11/2018 09:54	-
267	Proposta Técnica e Comercial	Fase	Novo	Comitê Baser	26/09/2018 07:52	24
268	Validação de proposta técnica e come...	Análise	Em progresso	Comitê Baser	26/09/2018 07:52	24
269	Proposta técnica e comercial	Fase	Novo	Comitê Baser	26/08/2018 20:35	22
272	Validação de proposta técnica e come...	Tarefa	Novo	Comitê Baser	26/08/2018 20:43	-
273	Definição de Layout	Fase	Novo	Comitê Baser	25/10/2018 16:01	30

2018

Ago			Set					Out				Nov			
33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48
Definição de Layout															
Definição de Layout															
Aprovação de Layout															
Proposta técnica e comercial															
Validação de proposta técnica e comercial															
Proposta Técnica e Comercial															
Validação de proposta técnica e comercial															
Proposta técnica e comercial															
Validação de proposta técnica e comercial															
Definição de Layout															

# Conclusão

- Boa aceitação dos conceitos, da gestão e do projeto como um todo pelas diretorias da cooperativa Central e das Singulares
- Efetivação do programa agência 2.0 como único caminho para demandas de reformas e aberturas de novas agências da cooperativa.
- O Programa foi acoplado ao setor de expansão da cooperativa, do qual antes da demanda chegar ao programa, irá fazer um estudo de viabilidade econômica da agência.
- Adicionar controles e ferramentas com o passar do tempo ao programa.



# Agência 1 - Antes




# Agência 1 - Depois



# Agência 2

---



MBA USP  
ESALQ

# Agência 3 - Antes





# Agência 3 - Depois

---



## 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. et al. 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, SP, Brasil.

Maximiano, A. C. A. 2014. Administração de Projetos: como transformar ideias em resultados. 5ed. Editora Atlas, São Paulo, SP, Brasil.

Openproject Foundations [OPF]. 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. Pennsylvania, EUA.

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](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. 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.

Obrigado