

LUCAS TAKESHI WATANABE

Estruturação da Metodologia de Gestão de Projetos da Incubadora Tecnológica de
Cooperativas Populares da Universidade de São Paulo

SÃO PAULO

2014

LUCAS TAKESHI WATANABE

Estruturação da Metodologia de Gestão de Projetos da Incubadora Tecnológica de
Cooperativas Populares da Universidade de São Paulo

Trabalho de formatura apresentado à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo
para obtenção do Diploma de Engenheiro
de Produção

Orientador: Prof. Dr. Reinaldo Pacheco da
Costa

SÃO PAULO

2014

DEDALUS - Acervo - EPRO



32100012505

ACOMPANHA CD

2512034
TF-2014
W29e
tambó: H 20140

Catálogo-na-publicação

Watanabe, Lucas Takeshi

Estruturação da metodologia de gestão de projetos da incubadora tecnológica da Universidade de São Paulo / L.T.

Watanabe. -- São Paulo, 2014.

80 p.

Trabalho de Formatura - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.

1.Administração de projetos 2.Economia solidária I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção II.t.

RESUMO

Esse trabalho procurou melhorar o processo de gestão de projetos da ITCP-USP que encontrava problemas como o excesso de tempo gasto pela coordenação em tarefas que não agregam valor ao projeto e à instituição, e a dificuldade no armazenamento e no armazenamento do conhecimento gerado nos projetos realizados.

Para a proposição de melhorias, os principais processos realizados na instituição, foram identificados, organizados e analisados com base nos processos sugeridas no PMBOK (PMI.2013) e nos conceitos de adaptação socio técnica.

Foram propostas reestruturações de alguns processos ineficientes e a implementação de formulários para simplificar a comunicação e padronização de informações.

ABSTRACT

This study attempted to improve the project management process of ITCP-USP which faced problems with excess of time spent by the coordination on tasks that doesn't add value for the project and for the institution, and difficulty in knowledge storing generated by the concluded projects.

On proposal of improvements, the main process executed by the institution were identified, organized and analyzed based on suggested process by the PMBOK and on the concept of Sociotechnical Appropriateness.

It was proposed restructuration of some inefficient processes and the implementation of formularies to simplify the communication and to standardize the informations.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

GP	Gestão de Projetos
SGP	Sistema de Gestão de Projetos
PMI	Project Management Institute
AST	Adequação Sócio Técnica
EES	Empreendimento de Economia solidária
ES	Economia Solidária
ITCP	Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares
USP	Universidade de São Paulo
TF	Trabalho de Formatura
GPEM	Grupo de Ensino, Pesquisa e Extensão Multidisciplinar
PMBOK	Project Management Body of Knowledge
PRCEU	Pró-Reitoria de Cultura e Extensão Universitária
FUSP	Fundação de Apoio à Universidade de São Paulo
EP	Escrita de Projetos
PAP	Procedimento para Abertura de Projetos
RH	Recursos humanos
EAP	Estrutura Analítica do Projeto

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
1.1. Instituição.....	12
1.2. Contato com a Organização	13
1.3. Descrição dos Projetos	13
1.4. Descrição do Problema.....	15
1.5. Gestão de Projetos em ITCP/ Importância do Projeto	16
1.6. Objetivo do Trabalho	17
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	18
2.1. Introdução	18
2.2. Economia Solidária	19
2.3. Auto Gestão.....	20
2.4. ITCPs.....	22
2.5. Adequação Sócio-Técnica.....	23
2.6. Gestão de Projetos.....	24
2.7. Análise de Maturidade em GP	25
2.8. Processos de Gerenciamento de Projeto.....	26
2.8.1. Processos de Iniciação.....	28
2.8.2. Processos de Planejamento.....	28
2.8.3. Processos de Execução.....	28
2.8.4. Processos de Monitoramento e Controle.....	28
2.8.5. Processos de Encerramento do Projeto	29
2.9. Áreas do Conhecimento	29
2.9.1. Gerenciamento da Integração do Projeto	31
2.9.2. Gerenciamento do Escopo do Projeto	33
2.9.3. Gerenciamento do Tempo do Projeto.....	35
2.9.4. Gerenciamento dos Custos do Projeto.....	37
2.9.5. Gerenciamento da Qualidade do Projeto.....	38
2.9.6. Gerenciamento dos Recursos Humanos do Projeto.....	39

2.9.7.	Gerenciamento das comunicações do Projeto	41
2.9.8.	Gerenciamento dos Riscos do Projeto.....	42
2.9.9.	Gerenciamento das Aquisições do Projeto	44
2.9.10.	Gerenciamento das Partes Interessadas do Projeto	46
3.	OBJETO DO ESTUDO	48
3.1.	Estrutura Organizacional.....	48
3.2.	Cultura Organizacional	51
3.3.	Comunicações Organizacionais	52
3.4.	Descrição dos Projetos	54
3.5.	Análise de Maturidade.....	55
4.	ANÁLISE E RESULTADOS	55
4.1.	Processo de Gerenciamento de Projetos Atual da ITCP-USP.....	55
4.1.1.	Gestão de Integração	56
4.1.2.	Gerenciamento do Escopo.....	58
4.1.3.	Gerenciamento do Tempo	60
4.1.4.	Gerenciamento de Custos.....	61
4.1.5.	Gerenciamento da Qualidade	62
4.1.6.	Gerenciamento de Recursos Humanos.....	63
4.1.7.	Gerenciamento das comunicações.....	63
4.1.8.	Gerenciamento de Riscos	64
4.1.9.	Gerenciamento das Aquisições	64
4.1.10.	Gerenciamento das Partes Interessadas	65
4.2.	Grau de Estruturação dos Processos.....	66
4.3.	Resultados e Propostas	69
4.3.1.	Formulários/Guias.....	69
4.3.2.	Reestruturação de Processos	76
4.3.3.	Adoção de Um Meio de Compartilhamento de Arquivos em Rede	77
4.3.4.	Adoção de um Software de Apoio á GP.....	78
5.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	80

1. INTRODUÇÃO

1.1. Instituição

A Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares da Universidade de São Paulo (ITCP-USP) é um projeto de extensão vinculado à Pró-Reitoria de Cultura e Extensão Universitária (PRCEU) criado em 1998 por alunos, técnicos e professores da universidade com o objetivo de auxiliar o desenvolvimento da Economia Solidária, estimulando a organização autogestionária através da incubação de empreendimentos e fomento à construção de redes e arranjos políticos, econômicos e culturais. Ela é composta por mais de trinta formadores, entre trabalhadores, estudantes e professores de diversas disciplinas e desenvolve projetos em todas as regiões do município de São Paulo.

A ITCP atua na prestação de auxílio na estruturação de EES, oferecendo assessoria jurídica, econômica, contábil, financeira e administrativa, com foco na formação política das pessoas, e na criação de uma consciência coletiva que saiba lutar por seus direitos na sociedade.

A ação da ITCP-USP se pauta pela autogestão (ver tópico 2.3), interdisciplinaridade e indissociabilidade do ensino, pesquisa e extensão universitária. Para além da incubação de empreendimentos, a ITCP-USP desenvolve outras ações no âmbito do fomento às práticas da ES, como o desenvolvimento de Tecnologia Social e o acompanhamento de práticas de Comércio Justo e Solidário, o que envolve, entre outros, a formação para o consumo consciente.

Em sua lista de “clientes” se encontram empreendimentos das mais diversas atividades econômicas, dentre elas: alimentação, confecção, agricultura urbana, produção de produtos de limpeza e higiene, prestação de serviços, assistência técnica em informática, etc.

A Incubadora também apoia diversos projetos e oferece oficinas e cursos para outras instituições, auxilia na constituição de incubadoras em outras universidades e acompanha os grupos que já se desligaram do projeto.

1.2. Contato com a Organização

O contato inicial com a organização foi feito por intermédio do Professor Dr. Reinaldo Pacheco da Costa, orientador deste TF e coordenador da ITCP-USP, que, juntamente com os outros formadores, disponibilizaram tempo, conhecimentos e acesso à documentos e informações para a realização deste TF.

A requisição do projeto foi sugerido pelo professor Reinaldo e aceita pelos outros membros da ITCP, que reconheceram a necessidade de se estruturar a gestão de projetos da Incubadora.

Esse fator é importante pois, segundo KERZNER (2006), a implantação de uma metodologia de gestão de projetos em uma organização é diretamente dependente do apoio da alta gestão. CARVALHO (2005) também destaca sua importância e o coloca como um dos fatores críticos de sucesso para a implantação de um SGP. Vale salientar que, no caso de um empreendimento auto gestor, não existe alta gestão, sendo o processo gestor realizado pelos próprios colaboradores como será explicado no tópico 2.3.

1.3. Descrição dos Projetos

Os projetos realizados pela ITCP USP são realizados com base em editais realizados por outras instituições, normalmente órgãos públicos. No entanto, a incubadora não possui um CNPJ próprio, necessitando sempre de uma instituição que entre como um Proponente em seus projetos, sendo ela mesma atuante apenas como executora deles. Essas instituições podem, na teoria, ser de qualquer natureza, desde que o edital permita, como é o caso de empresas, ONGs, Fundações ou a própria USP, seja como PRCEU ou como outras unidades.

O Proponente tem como função realizar tarefas que a ITCP não pode, legalmente, realizar por si só, como gerenciar os recursos, administrar aplicações financeiras dos recursos recebidos, efetivar contratação de pessoal, entre outras.

Na prática, a maioria dos projetos são apresentados via FUSP, e alguns via PRCEU. A FUSP é uma entidade sem fins lucrativos criada com o principal objetivo de flexibilizar, agilizar e contribuir para a eficiência das atividades da Universidade de São Paulo, tendo o compromisso de apoiar e dar suporte gerencial aos Institutos, Escolas,

Núcleos de Apoio e Órgãos da Universidade, propiciando uma facilidade mais ampla na execução de projetos de interesse da USP. As principais razões para a maioria dos projetos serem realizados em parceria com a FUSP são:

- Regras e procedimentos já conhecidos pela ITCP USP e menos burocráticos do que a própria USP;
- Especialidade da fundação em trabalhar com projetos e seu objetivo de, justamente, prestar auxílio a projetos vinculados a USP;
- Experiência em projetos já comprovada, item normalmente exigido das Instituições Proponentes nos editais;

A ITCP-USP realiza projetos que podem abranger assuntos diversos como contabilidade, jurídico, operacional, educativo, e podem ser requeridos por cooperativas de ramos de atuação completamente diferentes.

O processo de incubação não se limita à realização de um projeto apenas para o empreendimento incubado, trata-se de um conjunto de projetos que, juntos, completam a preparação das cooperativas incubadas para que possam funcionar satisfatoriamente, e que levam um longo tempo de duração (em média 2 anos) em um complexo processo.

No processo de incubação, a ITCP-USP não busca apenas a conclusão de seus projetos mas também a construção de um relacionamento com a instituição cliente e a integração com outros clientes e membros importantes no fortalecimento da causa da economia solidária. As diretrizes para escolha de um empreendimento a ser incubado estão definidas na Carta de Acordos (ITCP-USP,2014), e são:

- Grupo tem que ter número mínimo de cinco integrantes para ser cooperativa. Logo, não incubar duplas nem indivíduos;
- Grupo incubado tem que ter como objetivo prioritário a geração de renda;
- Critério de escolha dos grupos incubados: será visto positivamente o grupo já formado;
- Compatibilidade de objetivos;

A remuneração da ITCP vem praticamente dos projetos que realiza, sendo os valores acordados em contrato antes do início do projeto conforme os editais e a

aprovação do financiador. A USP oferece as instalações para a incubadora funcionar pouco entrando com recursos financeiros diretos.

1.4. Descrição do Problema

A ITCP é uma instituição se dedica a executar projetos, sendo quase a totalidade de seu faturamento advindo dessa atividade. No entanto, ela não possui uma metodologia formalde gestão de projetos. O principal documento guia é o “Roteiro para Escritas de Projetos”, que reúne algumas exigências usuais quanto às definições do projeto. Porém, o seu foco é muito mais orientar a escrituração e planejamento do projeto, sendo pouco mencionado os mecanismos de execução, monitoramento e controle.

Cada projeto é conduzido da maneira que os formadores responsáveis decidem ser a melhor ou mais adequada à situação, dependendo do perfil dos envolvidos e da disponibilidade dos recursos. O principal guia para a condução e gestão dos projetos é o conhecimento de melhores práticas armazenado nos seus próprios colaboradores, principalmente membros com mais experiência e tempo na organização.

Esse conhecimento é advindo de experiências em projetos anteriores ou próprias do pessoal, não havendo nenhum material ou literatura específica recomendada. Esse mesmo conhecimento é “passado” e difundido para os outros formadores através da realização de projetos em conjunto, discussões em grupo, aconselhamentos, reuniões e outras práticas de relacionamento direto.

Essa falta de definição traz como consequências:

- Desperdício de tempo da coordenação no monitoramento dos projetos: A ausência de padrões ou definições formais nos reportes do andamento das atividades, cronograma, entregas e custos comprometem a qualidade da informação que chega aos coordenadores, exigindo deles maior dispêndio de tempo e esforço, tanto na busca, organização e análise de informações sólidas quanto na resolução de problemas decorrentes de tal fato. Isso acaba comprometendo as funções do coordenador principalmente na questão de garantir um fomento constante das atividades da incubadora para além das suas dependências.

- Dificuldade de comunicação entre membros da equipe ou pessoas externas ao projeto devido a diferentes entendimentos que cada um possui sobre determinados termos: A ausência de uma padronização de alguns termos e conceitos acaba levando a conflitos de expectativas e incompatibilidade de informações. Sendo uma mesma palavra interpretada com significados diferentes por cada participante do projeto, os resultados acabam por serem divergentes também, levando a desgastes nos relacionamentos.
- Ineficiência na gestão de conhecimento: As ITCPs fazem periodicamente oficinas para novos formadores a cada ano. Portanto trata-se de uma equipe com renovação constante, que é um dos objetivos da própria incubadora. No entanto, a ausência de padrões de documentação e de uma estrutura de projetos pré-definida dificulta a inserção dos novos ingressantes na rotina dos projetos, torna a tarefa lenta e dispendiosa para todos pois necessita explicações individuais e falta com clareza. De semelhante modo, a ITCP encontra barreiras em replicar melhores práticas na realização de projetos com outras Incubadoras ou empreendimentos parceiros.

Outro ponto importante é a dificuldade em consultar experiências passadas de outros projetos para facilitar a realização de novo projetos, o que acaba exigindo um processo redundante de geração de ideias e discussões que poderiam ser evitados ou encurtados. Essa perda de informação pode ocorrer durante o próprio projeto com a rotatividade interna dos membros do GPEM;

1.5. Gestão de Projetos em ITCP/ Importância do Projeto

Segundo o PMBOK (PMI, 2013), a gestão de projetos pode ser definida como “A aplicação do conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para atender aos seus requisitos”, sendo realizada através da aplicação e integração apropriadas dos 47 processos de gerenciamento de projetos agrupados em cinco grupos de processos (iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento).

Já um sistema de Gestão por Projetos (SGP) se trata de um conjunto de instrumentos e técnicas utilizados para facilitar o processo de conceituação, desenvolvimento, execução e avaliação de projetos. Pode ser usado em todo o ciclo do projeto e deve ser elaborado de forma participativa. Ele deve garantir um funcionamento suave para a realização plena do projeto, sendo um meio eficaz para

reunir pessoas e outros recursos para finalizar o projeto dentro de um tempo limitado e certa quantidade de recursos dentre outras exigências; é basicamente uma estrutura de tempo construída para obter resultados utilizando pessoas em grande número e diversidade de atividades.

Um SGP básico para incubadoras deve não só permitir Planejar, Executar e Acompanhar projetos ao longo de suas vidas úteis, mas também incluir as fases de pré-projeto e de pós-projeto – pois, no caso da ITCP USP, envolvem instituições governamentais e a universidade, que, no mínimo, demandam períodos de tempo e muitas atividades burocráticas na adoção e controle de projetos.

A importância fundamental de um SGP para ITCPs, além de seus aspectos práticos imediatos, é permitir uma formação de gestão para os formadores que irá se propagar aos Empreendimentos de Economia Solidária, uma formação cultural não só econômica, política e social, mas também de construção de uma prática gerencial, efetiva e consistente.

Por serem atividades complexas que exigem autogestão interna, interdisciplinaridade, educação popular e conhecimento a partir do diálogo de saberes por parte dos formadores, a formalização de métodos e técnicas gerenciais nas ITCPs muitas vezes foge do foco primeiro de suas atividades de formação, daí a importância cultural na formação de seus formadores extensionistas.

1.6. Objetivo do Trabalho

Este trabalho tem por objetivo estruturar a metodologia de gestão de projetos da ITCP –USP, adequando as melhores práticas em gestão de projetos aos seus princípios, cultura e realidade. A metodologia deve incluir representativamente a comunidade extensionista - formadores, professores, diferentes ITCPs, intervenientes como Fundações de apoio e áreas de administração na extensão universitária. e, principalmente, os EES visando entendimento comum e coletivo.

Seguindo Kerzner (2006), a metodologia não deve ser recriada do zero. A ideia é reunir as melhores práticas dadas pela literatura às práticas própria instituição, realizando-se as adaptações necessárias.

Vale salientar a importância de se considerar os processos já existentes na organização, bem como sua cultura e organização, pois a metodologia deve estar adequada a elas, correndo o risco de não ser aceita no cotidiano de seus colaboradores, caindo em desuso e perdendo seu papel principal que é melhorar a gestão de projetos.

A metodologia deve ser de fácil compreensão para todos os envolvidos, de modo que não ocorra o problema citado por (ITCP-USP, 2007), muito comum em organizações auto gestionárias, quando colaboradores que não possuem tanto conhecimento ou familiaridade com assuntos técnicos são excluídos do processo de decisão e gestão dos projetos. A ideia é incluir a todos nesse processo, e não excluí-los. Vale salientar o fato da ITCP trabalhar com diversos tipos de empreendimentos, formados por pessoas de diversos níveis de instrução, que devem ser lembradas no processo de estruturação do SGP.

O resultado desse trabalho traz ainda a possibilidade de expansão do alcance de seus resultados para outras ITCPs, que também possuem carência nesse assunto de gestão de projetos e poucas referências para a sua execução, podendo servir tanto de referência como base para a construção de um modelo de gestão de projetos unificado e adequado para a realidade de organizações auto gestionárias.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1. Introdução

A revisão bibliográfica tem como objetivo trazer embasamento para a compreensão, estruturação e ação sobre o problema em questão através do conhecimento gerado por outros autores, facilitando a análise e o atingimento dos objetivos desejados.

Para a realização do trabalho, é necessário compreender os aspectos internos da organização, suas especificidades, ideologias, modo como se relaciona com o ambiente externo. Para este caso de empreendimentos auto gestionários, serão analisados o seu modo de organização, gestão, atuação e posicionamento no contexto atual através de livros referência no assunto de auto gestão e EES.

Em seguida será focado o ramo da gestão de projetos, a sua importância, aspectos relevantes e melhores práticas.

2.2. Economia Solidária

A ES é, para ITCP-USP (2007), uma forma alternativa de se produzir, comercializar, consumir e de distribuir a riqueza com foco na valorização do ser humano e não no capital. Ela é vista por DAGNINI (2001) como a “ponta de lança” mais radical, conseqüente e prometedora das formas de politização capazes de impulsionar a adoção de um estilo de desenvolvimento alternativo aos padrões atuais de produção, consumo e organização da sociedade e do trabalho, pois tem a capacidade de atuar em mercados ocupados por empresas capitalistas convencionais, porém, com uma forma democrática, igualitária e solidária.

São diversas as formas atuais de organização dos EES: associações de produtores, cooperativas de produção, empresas autogestionadas, grupos de produção, clubes de trocas, redes de compras e de vendas, centrais de cooperativas e bancos comunitários, entre as principais.

Embora a expressão economia solidária tenha sua origem nas últimas décadas do século XX, a data e localização da origem desse modelo não é exata, visto que há diversos relatos de organizações com as características de um EES em diversos continentes e épocas, como em civilizações antigas como pré colombianas, africanas e asiáticas.

No contexto nacional, o movimento da economia solidária ganhou força na década de 90 através do surgimento de empreendimentos como fábricas recuperadas e cooperativas, e de pensadores como Paul Singer, referência no assunto no Brasil. Um dos pontos altos do movimento foi a criação da Secretaria Nacional de Economia Solidária - SENAES - no âmbito do Ministério do Trabalho e Emprego através da publicação da Lei nº 10.683, de 28 de maio de 2003, e instituída pelo Decreto nº 4.764, de 24 de junho de 2003. A Secretaria marca o reconhecimento do Estado da importância dos EES para o país, já que tem por objetivo “Viabilizar e coordenar atividades de apoio

à Economia Solidária em todo o território nacional, visando à geração de trabalho e renda, à inclusão social e à promoção do desenvolvimento justo e solidário”.

A Economia Solidária também tem força no Fórum Brasileiro de Economia Solidária – FBES, que envolve diretamente mais de 3.000 empreendimentos de economia solidária, 500 entidades de assessoria, 12 governos estaduais e 200 municípios, e, no âmbito mundial, no Fórum Social Mundial – FSM, que reúne organizações sociais de mais de 100 países para discutir e elaborar alternativas para uma transformação social global.

O próprio Ministério do Trabalho e Emprego define, no seu site oficial (<http://portal.mte.gov.br/ecosolidaria/o-que-e-economia-solidaria.htm>), a ES como “o conjunto de atividades econômicas de produção, distribuição, consumo, poupança e crédito, organizadas sob a forma de autogestão. Possuindo, também, as características de cooperação, dimensão econômica e solidariedade”.

A cooperação diz respeito à propriedade coletiva, união de esforços e objetivos, assim como a partilha dos resultados.

A dimensão econômica envolve o conjunto de elementos de viabilidade econômica, permeados por critérios de eficácia e efetividade, ao lado dos aspectos culturais, ambientais e sociais.

A Solidariedade é uma característica que permeia todas as outras e se expressa em diversos pontos, na justa distribuição de resultados, compromisso com a comunidade e o meio ambiente, educação de seus colaboradores, relações trabalhistas, entre outras.

Mas a principal característica dos Empreendimentos de Economia Solidária, e talvez a mais complexa, é a auto gestão, que, por esse motivo, recebe o tópico seguinte para explicação mais detalhada.

2.3. Auto Gestão

Segundo a ITCP-USP (2007), a autogestão consiste na autonomia da coletividade dos membros da empresa de decidir sobre os destinos, os processos e os resultados do trabalho, questões políticas e estratégicas, que se diferencia da

administração capitalista de empresas convencional por buscar o bem estar dos produtores enquanto fundadores, operadores e proprietários da empresa e não a maximização do lucro dos detentores do capital. Tendo como principais princípios:

- Organização do trabalho com base na gestão democrática;
- Eliminação da hierarquia;
- Decisões tomadas por democracia direta;
- Fim do assalariamento (a divisão dos recursos também é definida democraticamente);

Em empreendimentos autogestionários, a gestão é dever de todos, ou seja, todos têm a preocupação da gestão além de ter de cuidar de suas próprias funções específicas.

No cotidiano, a auto gestão se dá por um processo criativo e não repetitivo, onde cada sócio tem um voto nas assembléias nas quais as decisões sobre o destino do empreendimento são tomadas através de discussões democráticas.

É importante também aqui distinguir a “autogestão”, proposta pelo movimento de economia solidária, do “volvismo” ou do “toyotismo”. Estes, mantêm a figura do proprietário entregando poder relativo aos funcionários, admitindo uma participação ativa, porém restrita, do trabalhador somente quando sua intervenção no sistema tradicional de produção gera melhorias de acordo com os interesses do proprietário, e não incluem o trabalhador nas decisões de todos os níveis de forma igualitária.

Apesar das diferenças, para competir nos mercados habitados por empresas capitalistas, os empreendimentos autogestionários devem apresentar tanta eficiência e qualidade em seus processos e produtos quanto uma empresa convencional: no entanto, enfrentam uma série de problemas como a dificuldade de desenvolver seus próprios instrumentos de gestão, visto que muito dos instrumentos convencionais não se aplicam à sua realidade já que foram construídas com princípios baseados na hierarquia e nos modelos convencionais de relação do trabalho.

Esta, aliás, é uma das questões que impede a propagação dos EES, segundo DAGNINI (2001), pois a ineficiência acaba impedindo-os de competir em todos os ramos, empurrando-os para setores com menores taxas de rentabilidade, que por esse mesmo motivo, não são alvo das grandes empresas.

Outra questão importante referente à autogestão é a necessidade de conhecimento dos cooperados acerca de todos os elementos do negócio para que eles possam tomar, efetivamente, as melhores decisões (jurídico, contábil, financeiro, operacional, técnico, etc). O ideal, com certeza, seria o conhecimento completo acerca do negócio por parte de todos, já que quanto mais informação melhor a decisão tomada, no entanto, essa é uma realidade distante dos EES atuais. O conhecimento deve ser construído pacientemente através de familiarização dos trabalhadores com as diferentes áreas, da prática e democratização da informação. Segundo ITCP-USP(2007), uma das maiores barreiras enfrentadas pela autogestão é a ideia enraizada de que o trabalhador não é apto a tomar decisões gerenciais eficientes do negócio, ideia muitas vezes tida pelos próprios trabalhadores e difícil de ser mudada. Ela é fruto de toda uma formação baseada em conceitos construídos nos moldes convencionais de relação de trabalho e de anos de trabalho sob tais ideias.

É claro que atualmente as condições são, na maioria das vezes, adversas, sendo muitos dos trabalhadores de EES pouco qualificados, com baixo conhecimento técnico e pouco acesso a capital, por isso, reforça-se a importância do desenvolvimento ou adaptação de ferramentas e métodos condizentes com as condições e ideais de um empreendimento autogestionário, e que garantam a sua competitividade e viabilidade financeira. Por isso, têm, hoje, papel fundamental as ITCPs e o processo de Adequação Sócio-Técnica.

2.4. ITCPs

Segundo COSTA (2014), a primeira ITCP no Brasil foi a ITCP-COPPE-UFRJ, fundada em 1995 por técnicos e professores da Universidade Federal do Rio de Janeiro, inspirados pela criação de uma cooperativa de trabalho pela Fundação Oswaldo Cruz, a Fiocruz, em uma área povoada por favelas no Rio de Janeiro como resposta à recessão e o desemprego que se iniciou intensivamente ao final dos anos 80.

As ITCPs são um importante instrumento de fomento à ES no Brasil, pois fazem, através da incubação, o intermédio entre o conhecimento tecnológico das universidades com a realidade das comunidades e EES em um contexto de domínio de tecnologias desenvolvidas sob a lógica capitalista que não se adequam à lógica autogestionária. Elas casam a formação de estudantes com o desenvolvimento dos EES e da comunidade

envolvida através de inovadoras visões sobre os saberes teóricos e práticos aplicados nos empreendimentos populares, desenvolvendo posturas proativas diante das realidades sociais, que sempre apresentam situações desconhecidas que exigem dos seus participantes um posicionamento criativo e ético.

As ITCPs, em si, também funcionam sobre a lógica auto gestonária e são caracterizadas pela multidisciplinaridade em sua composição com professores, funcionários, técnicos, alunos de graduação, graduados e de pós-graduação.

A sua atuação não se limita às incubações de EES, elas participam ativamente de Fóruns municipais, regionais, estaduais e nacional de Economia Solidária e também atuam no auxílio à constituição de incubadoras sociais em outras instituições, universidades ou não, e mesmo em entidades governamentais como prefeituras e associações da sociedade civil, através de cursos e incubação conjunta, como os casos da ITCP-USP com a ITCP-Unicamp em 2001, e, mais recentemente a participação da ITCP-USP na incubação da ITCP-FSA e na colaboração com a ITCP-UNICAMP e a INCOOP-UFSCAR para a incubação de uma incubadora da prefeitura municipal em Registro-SP.

Portanto, embora o objetivo das ITCPs seja apoiar a formação e consolidação de EES por meio de processos de formação e assessoria técnica, ela atua de forma mais ampla, visando a formação de uma rede de ES, que envolve ITCPs, empreendimentos, universidade, estudantes e profissionais.

2.5. Adequação Sócio-Técnica

Segundo DAGNINI (2001), a AST pode ser entendida como um processo que busca adequar o conhecimento científico e tecnológico, não apenas aos requisitos e finalidades de caráter técnicoeconômico, mas ao conjunto de aspectos de natureza sócio-econômica e ambiental que constituem a relação Ciência, Tecnologia e Sociedade. Esse conhecimento científico e tecnológico pode estar contido em equipamentos, organizações de trabalho, técnicas de gestão e produção, insumos, entre outros.

Ele parte do princípio que a tecnologia não é um produto estático, sendo por si mesma, um processo de construção social e político e que, portanto, deve ser

operacionalizada de acordo com o ambiente e objetivos específicos onde e para que será usada, sendo os resultados finais diretamente dependentes dessas condições de uso.

Trazendo para o contexto das organizações autogestionárias, a AST é relevante para a adaptação de práticas, máquinas e métodos das empresas convencionais para os moldes da autogestão, não só considerando as suas exigências técnicas e econômicas, mas também os seus ideais, princípios e conceitos, e garantindo resultados satisfatórios com base em seus próprios critérios de sucesso.

DAGNINI (2001) coloca a AST como um dos elementos chave na inserção dos EES em mercados onde atuam as empresas capitalistas convencionais, pois possibilitaria a eles competirem com a mesma eficiência tecnológica caso realizada com sucesso.

2.6. Gestão de Projetos

Segundo o PMI (2013), os projetos podem ser definidos como “um empreendimento temporário feito para criar um produto, serviço ou resultado único”.

Essa característica de unicidade de cada projeto associada com sua complexidade impede as empresas de usar técnicas normais de gestão de processos e da qualidade e os princípios tayloristas e fordistas na prática de gerenciamento de projetos. No entanto, o aumento da importância da inovação nas empresas exige cada vez mais delas a realização de projetos para sobreviverem, e realização eficiente.

Por isso, CARVALHO (2005) relata o processo de evolução e crescimento de importância da GP nas empresas ao longo das décadas, marcados pela criação das ferramentas de GP, dos institutos especializados em GP como o PMI, e o aumento do número de associados a essas instituições e dos investimentos das empresas em práticas e ferramentas de GP.

No entanto, afirma também que estudos baseados com empresas brasileiras mostraram que poucas têm formalizado e desenvolvido um modelo de gerenciamento de processo de inovação e de gestão de projetos.

O fato é que, mesmo sendo um SGP extremamente importante para a competitividade das empresas, não existe um modelo de GP correto ou que sirva para todas as empresas, como afirma KERZNER (2006), cada empresa deve trabalhar no desenvolvimento de sua própria metodologia de GP, associando melhores práticas de GP com características próprias da empresa.

2.7. Análise de Maturidade em GP

Segundo Kerzner (2006, p.45), a maturidade é um processo pelo qual as empresas devem passar para atingir a excelência em gestão de projetos e pode ser definido como “-o desenvolvimento de sistemas e processos que são por natureza repetitivos e garantem uma alta probabilidade de que cada um deles seja um sucesso”, tal maturidade, ao ser atingida, traz benefícios como menores mudanças no escopo e processos mais fluentes. No entanto, cada organização tem seu tempo e meios de passar por esse processo de maturidade: por isso, ele levanta alguns fatores importantes para se analisar a fase em que se encontra cada organização e quais os pontos importantes a serem trabalhados para que se atinja a maturidade em GP.

Embora os modelos de maturidade tenham sido criados para organizações com estruturas hierárquicas convencionais, podemos utilizá-los para analisar organizações auto gestionárias, fazendo algumas considerações e adaptações.

Entre as principais considerações a se tomar destaca-se a inexistência de hierarquia e divisões entre gerência executiva e de área, em termos de poder de decisão, sendo ambas as funções acumuladas em cada indivíduo. Portanto, considerou-se a aceitação entre nível executivo e gerencial levantado por Kerzner como uma fase apenas, tornando o modelo com apenas quatro fases em comparação com o modelo de cinco fases de Kerzner, e próprio para a avaliação da maturidade de projetos em um EES.

Abaixo, uma adaptação das cinco fases do ciclo de vida da gestão do projeto de Kerzner:

Embrionária	Aceitação Pelo Grupo/Gerência	Crescimento	Maturidade
Reconhecer a Necessidade	Obter apoio e comprometimento do grupo/gerência	Reconhecer a utilidade das fases do ciclo de vida	Desenvolver um sistema gerencial de custo e programação
Reconhecer os Benefícios	Fazer com que o grupo entenda o que é GP	Desenvolver uma metodologia de GP	Integrar os controles
Reconhecer a Aplicabilidade	Proporcionar Conhecimento ao grupo	Obter o comprometimento com o planejado	Desenvolver um sistema de ensino para melhorar as competências em GP
Reconhecer o que Precisa ser Feito	Estar disposto a mudar a maneira de conduzir a organização	Minimizar as oscilações de escopo Definir um sistema de rastreamento de projeto	

Tabela 1 - Adaptação das 5 fases do ciclo de vida da gestão de projetos de Kerzner (2006).

2.8. Processos de Gerenciamento de Projeto

Segundo o PMBOK, os processos de gerenciamento de projetos podem ser agrupados em cinco grupos:

- Processos de Iniciação
- Processos de Planejamento
- Processos de Execução
- Processos de Monitoramento e Controle
- Processos de Encerramento do Projeto

A Figura abaixo retirada do PMBOK mostra a relação que há entre os Processos de Gerenciamento:

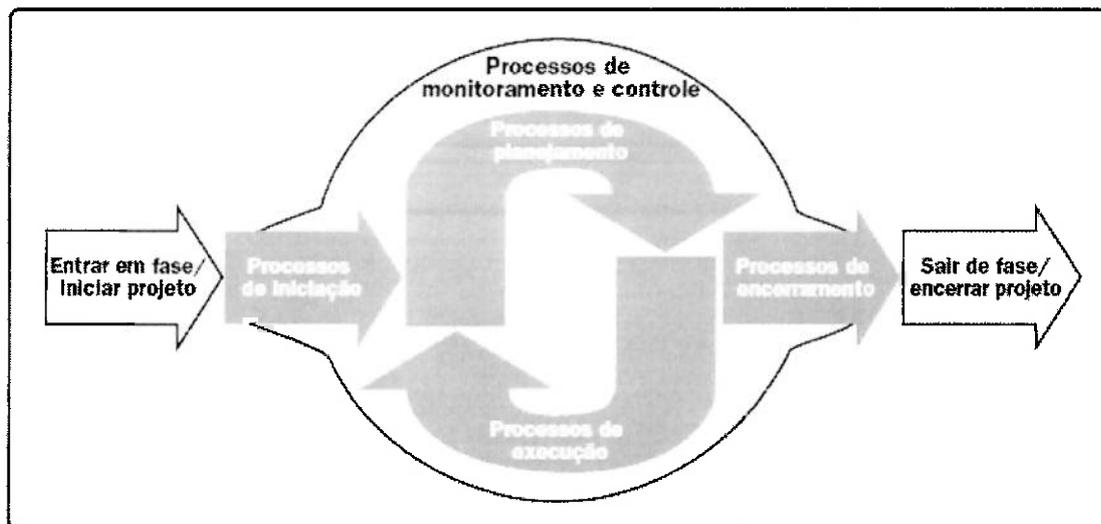


Figura 1 - Grupo de Processos de Gerenciamento de Projetos, (PMI, 2013)

CARVALHO (2005) relaciona o modelo de Grupos de Processos do PMBOK com o ciclo PDCA (plan – do – check – act), um método iterativo de gestão de processos e melhoria contínua. No entanto, destaca que, na prática, a gestão integrada de todos os processos é um trabalho muito mais complexo, pois muitos deles são simultâneos, entrelaçados e sobrepostos (por isso a necessidade de se organizar os processos por grupos). Tal afirmação pode ser observada na figura abaixo retirada do PMBOK, que mostra o nível de interação entre os processos durante o ciclo de vida do projeto.

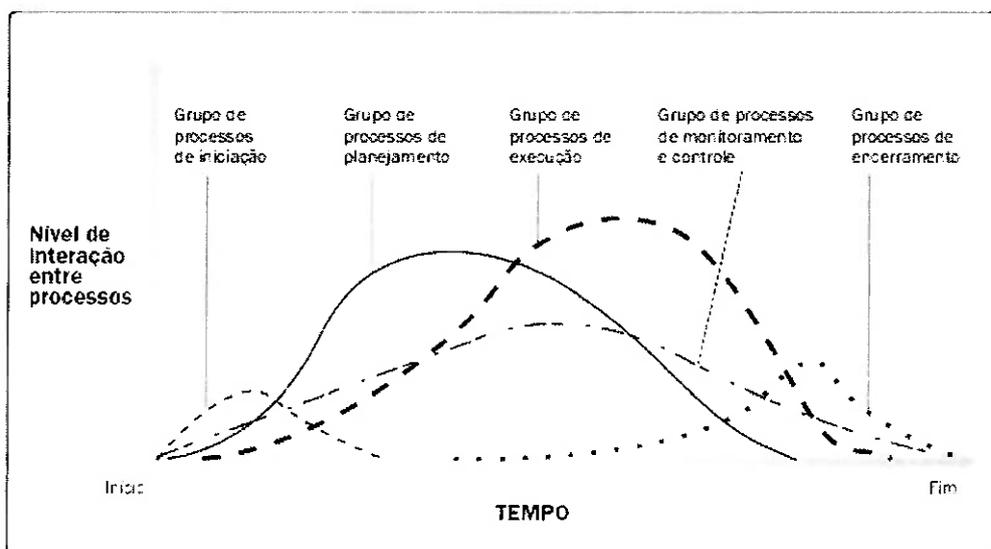


Figura 2 - Nível de Interação Entre Processos, PMI (2013).

2.8.1. Processos de Iniciação

Corresponde aos processos para definir um novo projeto ou uma nova fase de um projeto já existente, através da obtenção da autorização para se iniciar o projeto. Embora só possua 2 processos alocados aqui pelo PMBOK, ele serve de base para a definição de muitas outras etapas. Por isso, a importância de se realizá-lo com excelência, para que não haja desalinhamentos que se propaguem pelo projeto.

2.8.2. Processos de Planejamento

Grupo de processos que estabelece o escopo do projeto, define objetivos e desenvolve o curso a ser seguido para se alcançar os objetivos desejados no projeto.

O processo de planejamento pode sofrer várias mudanças ao longo do projeto, pois, conforme as atividades vão sendo realizadas e mais informações são sendo incorporadas, pode ser necessário refazer alguns processos de planejamento. Por isso a sua representação cíclica na figura 1.

O ciclo de vida de um projeto é caracterizado por uma curva onde os custos de mudança tendem a aumentar conforme o decorrer do projeto, ou seja, realizar mudanças no começo saem mais baratas do que na fase final do projeto. Por isso, a fase de planejamento pode ser classificada como a mais importante no ciclo de vida de um projeto, e, por isso, é o grupo de processo com o maior número de processos segundo o PMBOK, sendo assim, é fundamental que essa fase seja bem executada.

2.8.3. Processos de Execução

Processos executados para concluir as atividades definidas no planejamento a fim de se completar as entregas do projeto conforme as especificações.

Possuem uma relação cíclica com o planejamento, podendo sofrer alterações também no decorrer do projeto.

É onde grande parte dos recursos são de fato utilizados e gastos, e os benefícios gerados. Por isso, é grande alvo das etapas de monitoramento e controle.

2.8.4. Processos de Monitoramento e Controle

Grupo de processos que mantém a verificação sobre a execução do projeto, buscando garantir que ele seja realizado conforme o planejado. Fornece à equipe uma visão sobre o andamento do projeto.

Sua atuação também segue um planejamento feito para ele, e assim como os outros grupos, pode sofrer mudanças no decorrer do projeto, caso a sua atuação não esteja sendo eficiente para garantir o controle do projeto.

2.8.5. Processos de Encerramento do Projeto

Grupo de Processos que finalizam as atividades de todos os grupos. Buscam concluir formalmente o projeto, fase ou obrigações contratuais.

2.9. Áreas do Conhecimento

Outra maneira de agrupar os 47 processos, segundo o PMI (2013), são as chamadas áreas de conhecimento, que se dividem em 10 áreas e podem ser definidas como: “ a representação de um conjunto completo de conceitos, termos e atividades que compõem um campo profissional, campo de gerenciamento de projetos, ou uma área de especialização”. Cada área de conhecimento fornece uma visão de apoio para o gerenciamento de processos através da descrição e detalhamento de entradas, recursos e saídas dos processos mais utilizadas no gerenciamento de projetos.

Na figura abaixo, temos a relação entre as Áreas do Conhecimento e os Processos de Gerenciamento do Projeto proposta pelo PMBOK:

Áreas de conhecimento	Grupos de processos de gerenciamento de projetos				
	Grupo de processos de iniciação	Grupo de processos de planejamento	Grupo de processos de execução	Grupo de processos de monitoramento e controle	Grupo de processos de encerramento
4. Gerenciamento da integração do projeto	4.1 Desenvolver o termo de abertura do projeto	4.2 Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto	4.3 Orientar e gerenciar o trabalho do projeto	4.4 Monitorar e controlar o trabalho do projeto 4.5 Realizar o controle integrado de mudanças	4.6 Encerrar o projeto ou fase
5. Gerenciamento do escopo do projeto		5.1 Planejar o gerenciamento do escopo 5.2 Coletar os requisitos 5.3 Definir o escopo 5.4 Criar a estrutura analítica do projeto (EAP)		5.5 Validar o escopo 5.6 Controlar o escopo	
6. Gerenciamento do tempo do projeto		6.1 Planejar o gerenciamento do cronograma 6.2 Definir as atividades 6.3 Sequenciar as atividades 6.4 Estimar os recursos das atividades 6.5 Estimar as durações das atividades 6.6 Desenvolver o cronograma		6.7 Controlar o cronograma	
7. Gerenciamento dos custos do projeto		7.1 Planejar o gerenciamento dos custos 7.2 Estimar os custos 7.3 Determinar o orçamento		7.4 Controlar os custos	
8. Gerenciamento da qualidade do projeto		8.1 Planejar o gerenciamento da qualidade	8.2 Realizar a garantia da qualidade	8.3 Controlar a qualidade	
9. Gerenciamento dos recursos humanos do projeto		9.1 Planejar o gerenciamento dos recursos humanos	9.2 Mobilizar a equipe do projeto 9.3 Desenvolver a equipe do projeto 9.4 Gerenciar a equipe do projeto		
10. Gerenciamento dos recursos de comunicações do projeto		10.1 Planejar o gerenciamento das comunicações	10.2 Gerenciar as comunicações	10.3 Controlar as comunicações	
11. Gerenciamento dos riscos do projeto		11.1 Planejar o gerenciamento dos riscos 11.2 Identificar os riscos 11.3 Realizar a análise qualitativa dos riscos 11.4 Realizar a análise quantitativa dos riscos 11.5 Planejar as respostas aos riscos		11.6 Controlar os riscos	
12. Gerenciamento das aquisições do projeto		12.1 Planejar o gerenciamento das aquisições	12.2 Conduzir as aquisições	12.3 Controlar as aquisições	12.4 Encerrar as aquisições
13. Gerenciamento das partes interessadas no projeto	13.1 Identificar as partes interessadas	13.2 Planejar o gerenciamento das partes interessadas	13.3 Gerenciar o engajamento das partes interessadas	13.4 Controlar o engajamento das partes interessadas	

Figura 3 - Relação entre áreas do conhecimento e grupos de gerenciamento dos processos, PMI(2013)

Vale ressaltar que as áreas do conhecimento não buscam segmentar os processos em ordem cronológica mas sim por semelhanças de objeto tratado e que, na prática, os processos não são tão claramente distintos como descritos nas áreas, podendo se sobrepor.

2.9.1. Gerenciamento da Integração do Projeto

Para CARVALHO (2005), é a área que contém os processos, que, inicialmente, criam condições para o desenvolvimento do projeto, e, que contém os elementos de coordenação dos vários planos do projeto e suas interfaces. Além dos processos de controle de alterações do projeto e de encerramento dele.

O PMBOK(PMI, 2013) inclui aqui os processos e atividades para identificar, definir, combinar, unificar e coordenar os processos e atividades dentro dos grupos de processo de gerenciamento do projeto, e aloca à área 6 processos, sendo 1 do grupo de iniciação:

- Desenvolver o Termo de Abertura do Projeto – Desenvolve o documento que marca o início do projeto e designa autoridade ao gerente;
1 processo do grupo de planejamento:
- Desenvolver o Plano de Gerenciamento do Projeto – processo de definir, preparar e coordenar todos os planos subsidiários e integrá-los a um plano abrangente;
1 processo do grupo de execução:
- Orientar e Gerenciar o Trabalho do Projeto – Processo de liderar e realizar o trabalho definido no plano de gerenciamento do projeto;
2 processos do grupo de controle:
- Monitorar e Controlar o Trabalho do Projeto – Acompanhar, revisar e registrar o progresso do projeto:
- Realizar o controle integrado de mudanças – Gerenciar as mudanças e comunicar as decisões de mudanças:
e 1 processo do grupo de encerramento:
- Encerrar o Projeto ou Fase – Finalização de todas as atividades e grupos e encerramento formal do projeto:

Abaixo, um diagrama retirado do PMBOK (PMI, 2013) com as entradas, ferramentas e técnicas e saídas de cada processo.



Figura 4 – Entradas, ferramentas e técnicas e saídas dos processos de gerenciamento da integração do Projeto

2.9.2. Gerenciamento do Escopo do Projeto

O gerenciamento do escopo abriga os processos que definem o que faz ou não parte das entregas do projeto, e que garantem que elas sejam concluídas com a melhor utilização de recursos possível. Abriga também os processos de controle do escopo.

O PMBOK (PMI, 2013) define 4 processos de Planejamento e 2 processos de controle:

- Planejar o gerenciamento do escopo: Cria o documento que define como o escopo será definido, validado e controlado;
- Coletar os requisitos: determinar, documentar e gerenciar as necessidades das partes interessadas;
- Definir o escopo: Descrição detalhado do projeto e produto;
- Criar a EAP: Subdivisão das entregas em partes menores;

E 2 processos de controle:

- Validar o escopo: Formalização da aceitação do que foi definido no escopo;
- Controlar o escopo – Monitoramento do andamento do escopo e gerenciamento nas mudanças dele;

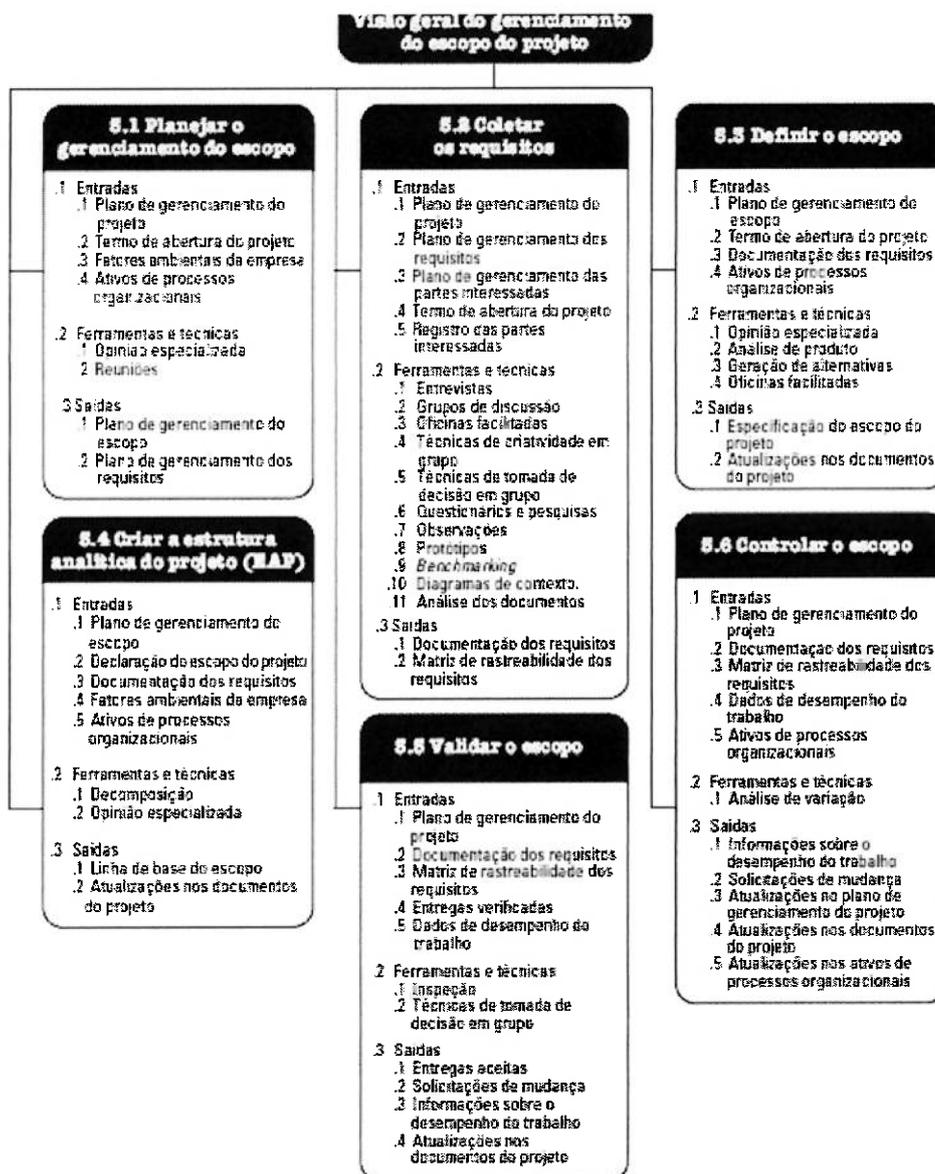


Figura 5 – Entradas, ferramentas e técnicas e saídas dos processos de gerenciamento do escopo

2.9.3. Gerenciamento do Tempo do Projeto

Incluem os processos que garantem o término do projeto nos prazos. O PMBOK (PMI, 2013) aloca 7 processos nessa área, sendo 6 deles do grupo de planejamento:

- Planejar o Gerenciamento do Cronograma: Define os procedimentos, políticas e documentos para planejar, desenvolver, gerenciar, executar e controlar o cronograma;
- Definir as Atividades: Identificar as ações específicas necessárias para a conclusão do projeto;
- Sequenciar as Atividades: Estabelecer a relação de dependência e localização no tempo de cada atividade;
- Estimar os Recursos das Atividades: Estimar quais recursos e quanto deles serão necessário para concluir as atividades programadas;
- Estimar as Durações das Atividades: Estimar o tempo necessário para a conclusão das atividades com os recursos estimados;
- Desenvolver o Cronograma: Juntar os resultados dos 3 processos anteriores aos prazos e elaborar o cronograma do projeto;

E 1 processo do grupo de controle:

- Controlar o Cronograma: Monitorar o andamento das atividades do projeto e atualização nas linhas de base do cronograma;

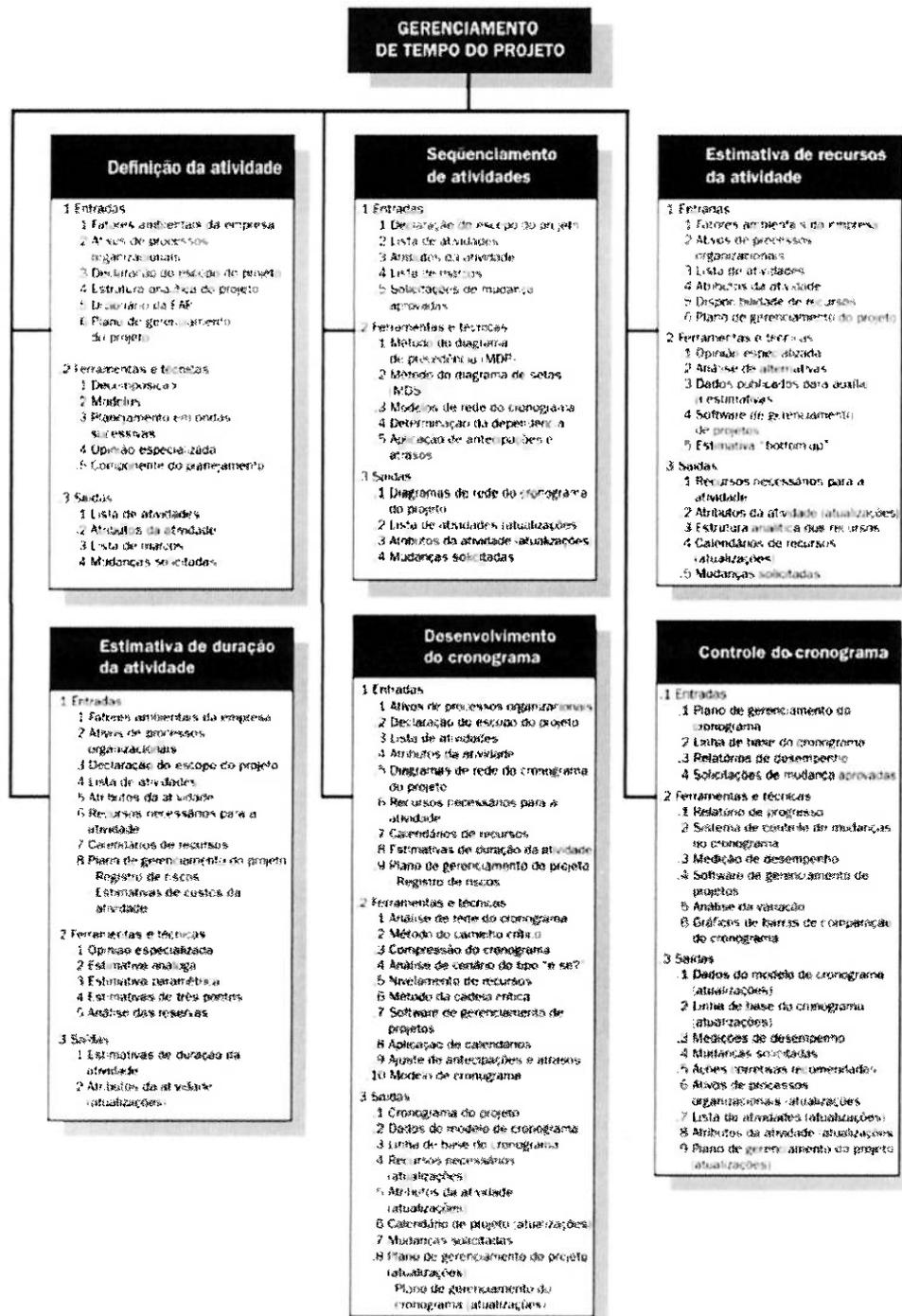


Figura 6 – Entradas, ferramentas e técnicas e saídas dos processos de gerenciamento do Tempo do Projeto

2.9.4. Gerenciamento dos Custos do Projeto

Inclui os processos que garantem a conclusão do projeto dentro do orçamento e condições aprovados:

O PMBOK (PMI,2013) define 4 processos nessa área, sendo 3 de planejamento:

- Planejar o Gerenciamento dos custos: Estabelecer políticas, procedimentos e a documentação para a gestão dos custos do projeto;
- Estimar os Custos: Estimar custos dos recursos necessários para a conclusão do projeto;
- Determinar o Orçamento: Agregação dos custos estimados para a criação de uma linha de base de custos;

E 1 projeto de controle:

- Controlar os custos: Monitorar o andamento do projeto para atualizar o orçamento e gerenciar mudanças na linha de base dos custos;

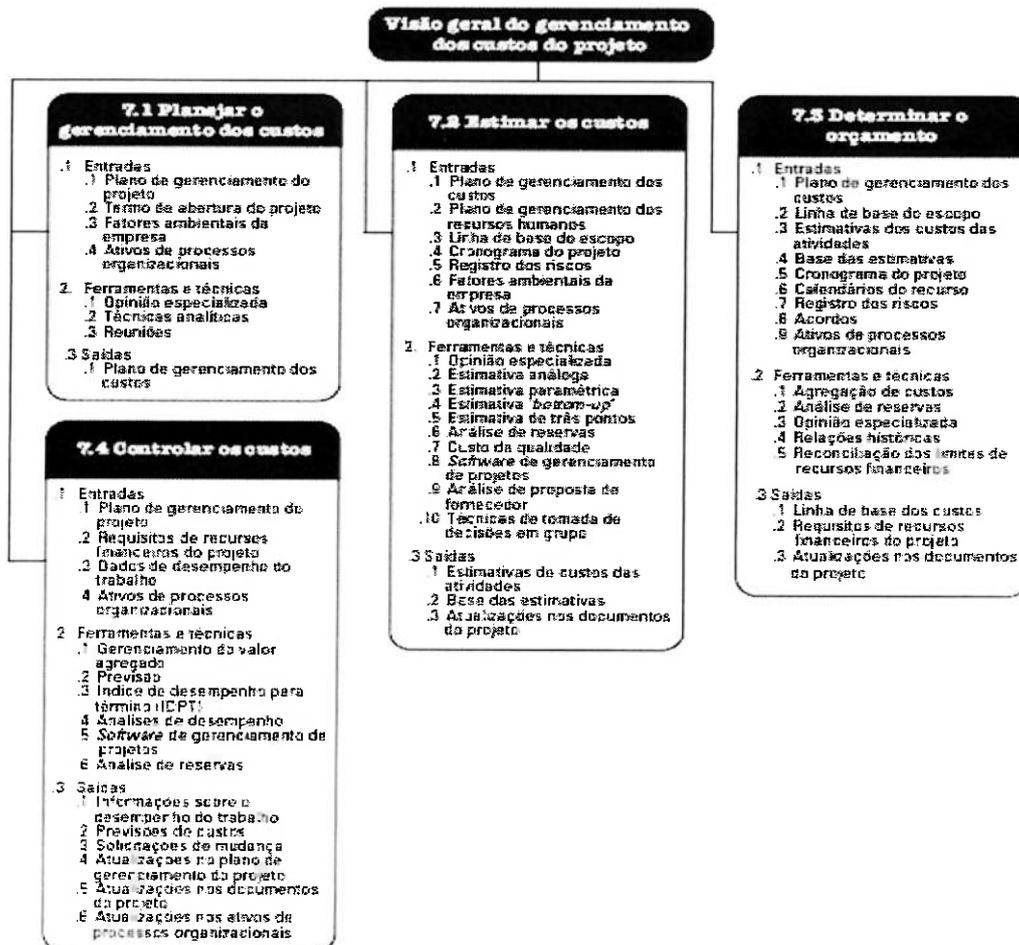


Figura 7 – Entradas, ferramentas e técnicas e saídas dos processos de gerenciamento dos Custos do Projeto

2.9.5. Gerenciamento da Qualidade do Projeto

Inclui os processos que determinam as políticas de qualidade, os objetivos e responsabilidades para garantir que o projeto atinja os padrões determinados e que os dados sejam consistentes. Aplica sobre o projeto as políticas do sistema de gerenciamento da qualidade da empresa.

O PMBOK (PMI,2013) define 3 processos nessa área de conhecimento, sendo 1 de planejamento:

- Planejar o Gerenciamento da Qualidade: Identificação dos requisitos e padrões de qualidade do projeto;

1 processo no grupo de execução:

- Realizar a Garantia da Qualidade: Auditoria dos requisitos de qualidade e de medições para assegurar o uso de padrões de qualidade confiáveis;

E 1 processo no grupo de controle:

- Controlar a Qualidade: Monitorar o registro dos resultado das atividades de qualidade; e sugerir melhorias;



Figura 8 – Entradas, ferramentas e técnicas e saídas dos processos de gerenciamento da Qualidade do Projeto

2.9.6. Gerenciamento dos Recursos Humanos do Projeto

Inclui os processos que organizam, gerenciam e conduzem o pessoal designado para realizar o projeto. Gerenciando diferentes habilidades, perfis, modos de trabalho sob o objetivo comum de completar as tarefas exigidas pelo projeto. Tanto tarefas separadas como as conjuntas, que podem ser mais difíceis de lidar, no entanto, as mais benéficas.

O PMBOK (PMI,2013) estabelece 4 processos nessa área, sendo 1 do grupo de planejamento:

- Desenvolver o plano dos recursos humanos: Identificação e documentação de responsabilidades, papéis, habilidade exigidas, hierarquia e criação de um plano gerencial de pessoal;

E 3 processos no grupo de execução:

- Mobilizar a Equipe do Projeto: Garantir a equipe necessária para realizar o projeto;
- Desenvolver a Equipe do Projeto: Garantir a interação da equipe em um ambiente propício para a boa condução do projeto;
- Gerenciar a Equipe do Projeto: Monitorar e acompanhar a equipe, conflitos, desempenho, dar feedbacks e gerenciar mudanças.

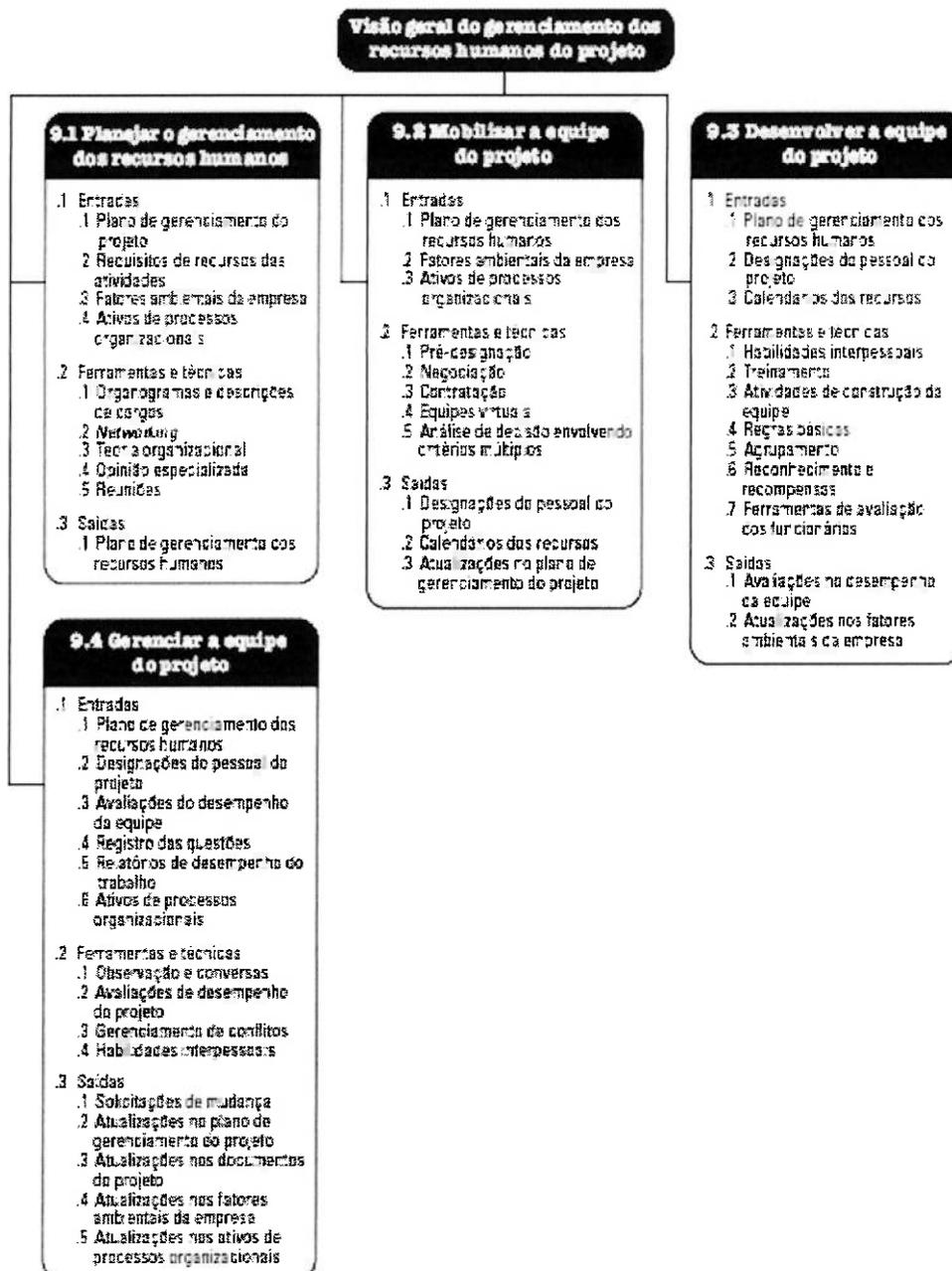


Figura 9 – Entradas, ferramentas e técnicas e saídas dos processos de gerenciamento dos RH do Projeto

2.9.7. Gerenciamento das comunicações do Projeto

Processos envolvidos na manipulação das informações, para que se garanta o seu planejamento, coleta, distribuição, monitoramento, fluxo, acesso e disposição delas. É fundamental para o funcionamento conjunto das partes, tanto externas quanto internas. Deve transpor barreiras e diferenças entre as partes e especificidades, e no entanto, ser controlada, para que cada parte envolvida tenha acesso à informação correta que lhe cabe saber.

O PMBOK descreve 3 processos nessa área, sendo 1 de planejamento:

- **Planejar o Gerenciamento das Comunicações:** Desenvolver abordagens e plano de gerenciamento que garanta a distribuição adequada das informações;

1 processo de execução:

- **Gerenciar as Comunicações:** Realizar a aplicação do plano de gerenciamento e distribuir, armazenar, dispor, efetivamente, as informações;

E 1 processo de controle:

- **Controlar as Comunicações:** Garantir que ocorra o fluxo correto de informação conforme necessidades e restrições;



Figura 10 – Entradas, ferramentas e técnicas e saídas dos processos de gerenciamento das Comunicações do Projeto

2.9.8. Gerenciamento dos Riscos do Projeto

Inclui os processos de identificação, análise, planejamento de respostas e controle dos riscos, com o objetivo de minimizar o efeito de possíveis imprevistos no processo sem uso excessivo de recursos.

O PMBOK (PMI, 2013), define 6 processos nessa área, sendo 5 deles de planejamento:

- Planejar o Gerenciamento dos Riscos: Define como conduzir as atividades de gerenciamento de risco;
- Identificar os Riscos: Mapear possíveis riscos ao projeto;
- Realizar a Análise Quantitativa dos Riscos: Análise em termos objetivamente mensuráveis dos possíveis efeitos de riscos levantados;
- Realizar a Análise Qualitativa dos Riscos: Processo de priorização de riscos para análise ou ação pela combinação de probabilidade de ocorrência e impacto;
- Planejar a Resposta aos Riscos: Criar opções de ações adequadas a proteger o projeto caso cada risco se mostre mais ameaçador ou se concretize;

E 1 processo de controle:

- Controlar os riscos: Implementar planos de resposta aos riscos, monitorar os riscos, levantar novos;

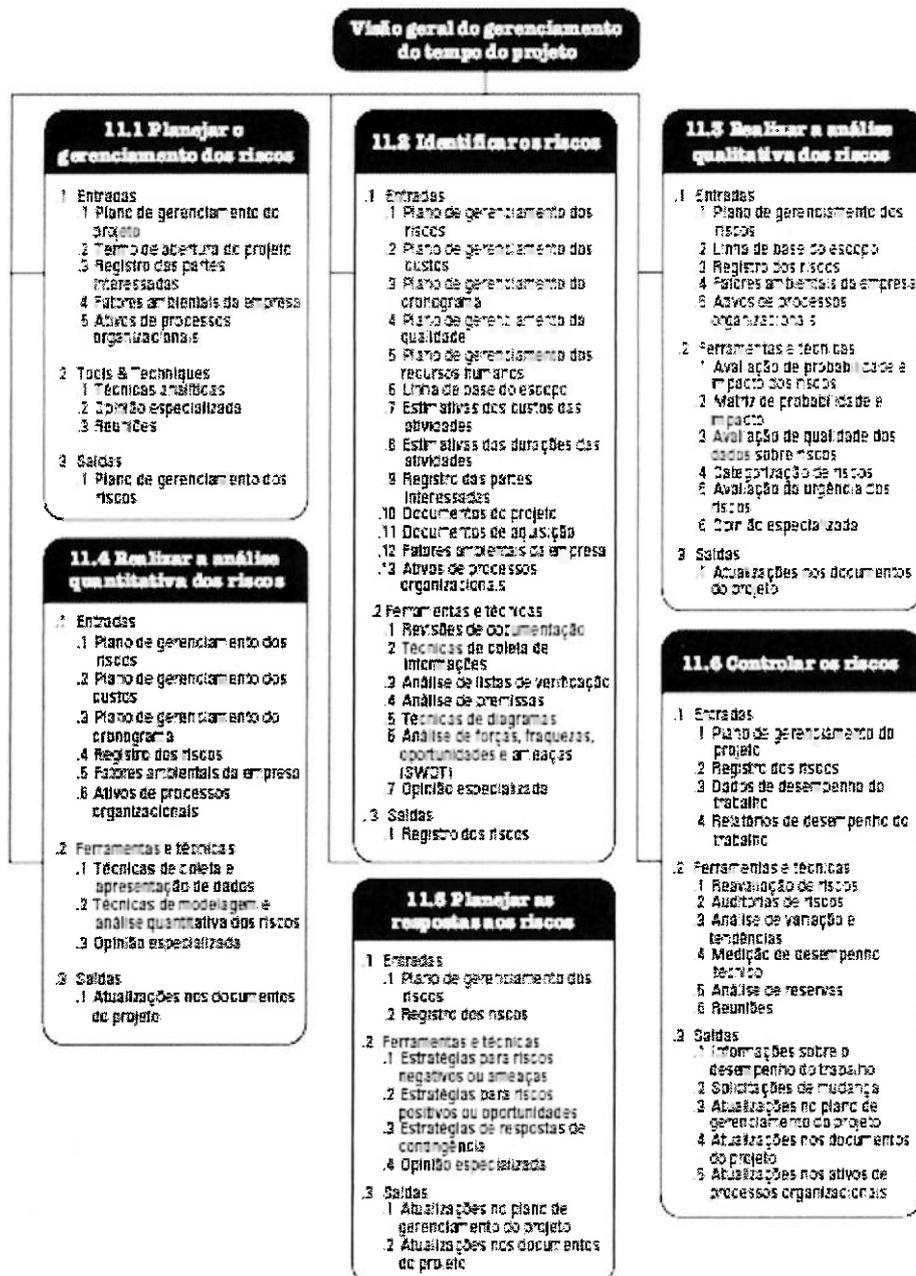


Figura 11 – Entradas, ferramentas e técnicas e saídas dos processos de gerenciamento dos Riscos do Projeto

2.9.9. Gerenciamento das Aquisições do Projeto

Processos necessários para comprar ou vender produtos ou serviços. Abrange o gerenciamento de contratos, pedidos de compra, administração de obrigações contratuais, entre outros.

O PMBOK (PMI,2013) define 4 processos nessa área, sendo 1 de planejamento:

- Planejar o Gerenciamento das Aquisições: Documentação da abordagem de decisões de compras e aquisições;

1 processo no grupo de execução:

- Conduzir as Aquisições: Realizar, efetivamente, as operações de compra documentadas;

1 processo no grupo de execução:

- Controlar as Aquisições: Verificar os procedimentos de aquisição, e garantir que ocorram conforme o planejado. Acompanhar desempenho e mudanças nos contratos;

1 processo no grupo de de encerramento:

- Encerrar as Aquisições: Finalizar cada uma das aquisições do projeto;

Visão geral do gerenciamento das aquisições do projeto

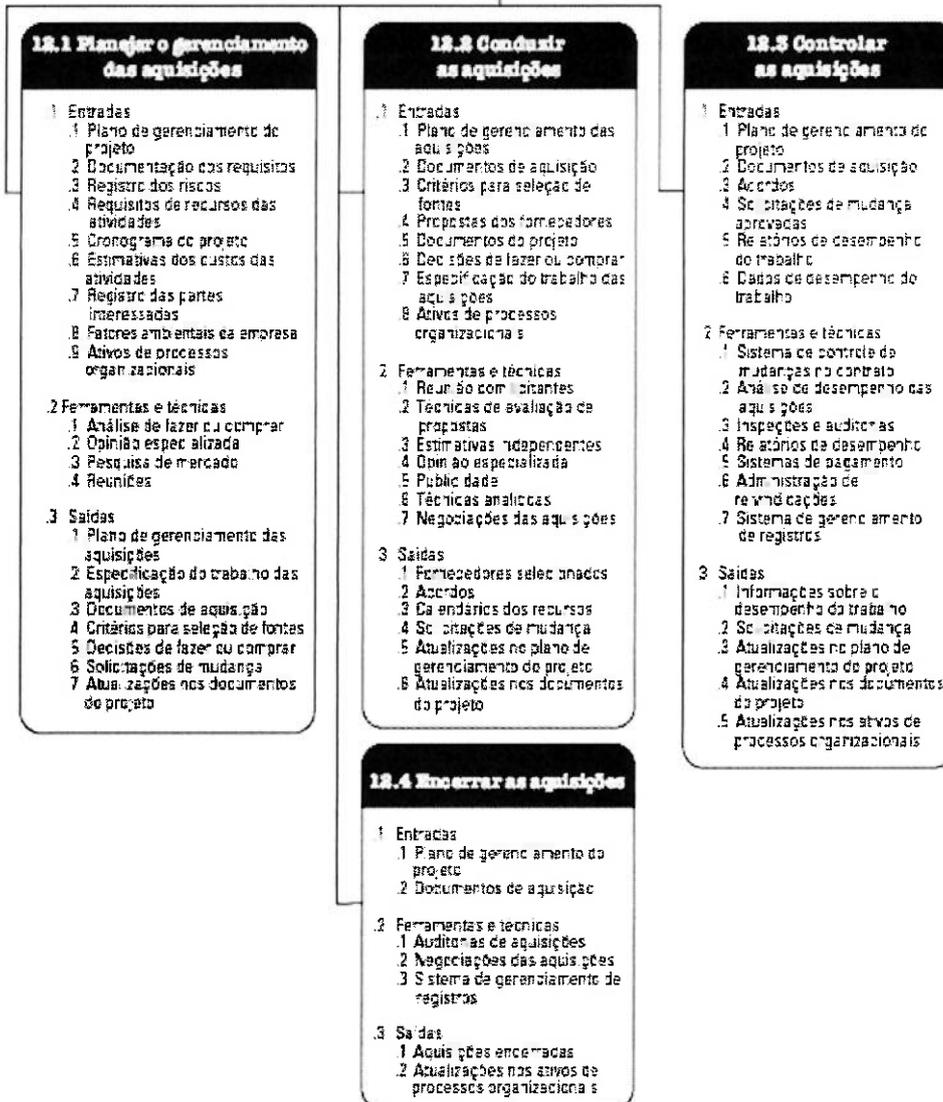


Figura 12 – Entradas, ferramentas e técnicas e saídas dos processos de gerenciamento das Aquisições do Projeto

2.9.10. Gerenciamento das Partes Interessadas do Projeto

Área adicionada nessa última edição do PMBOK (PMI, 2013), inclui os processos de identificar todas as partes que são, de alguma forma, afetados pelo projeto, gerenciar o poder de cada um deles sobre o projeto, expectativas, interesses e conflitos, bem como o comprometimento de cada um.

O PMBOK (PMI,2013) afirma que a satisfação de cada parte deve ser gerenciada como um objetivo essencial do projeto, e define 4 processos contidos na área de gerenciamento das partes interessadas do projeto, sendo 1 de iniciação:

- Identificar as Partes Interessadas no Projeto: Levantar as partes que são, de alguma forma, afetados pelo projeto. Analisar e documentar informações sobre o interesse de cada parte, sua influência e poder;

1 processo no grupo de planejamento:

- Planejar o Gerenciamento das Partes Interessadas: Planos e estratégias para engajar as partes interessadas de maneira eficaz considerando suas necessidades, interesses e poder de impacto sobre o projeto;

1 processo de execução:

- Gerenciar o Engajamento das Partes Interessadas: Lidar com as partes interessadas, garantindo suas necessidades, trabalhando expectativas de modo apropriado;

1 processo de controle:

- Controlar o Engajamento das Partes Interessadas: Monitorar os relacionamentos com as partes interessadas e, avaliar e ajustar as abordagens e estratégias;

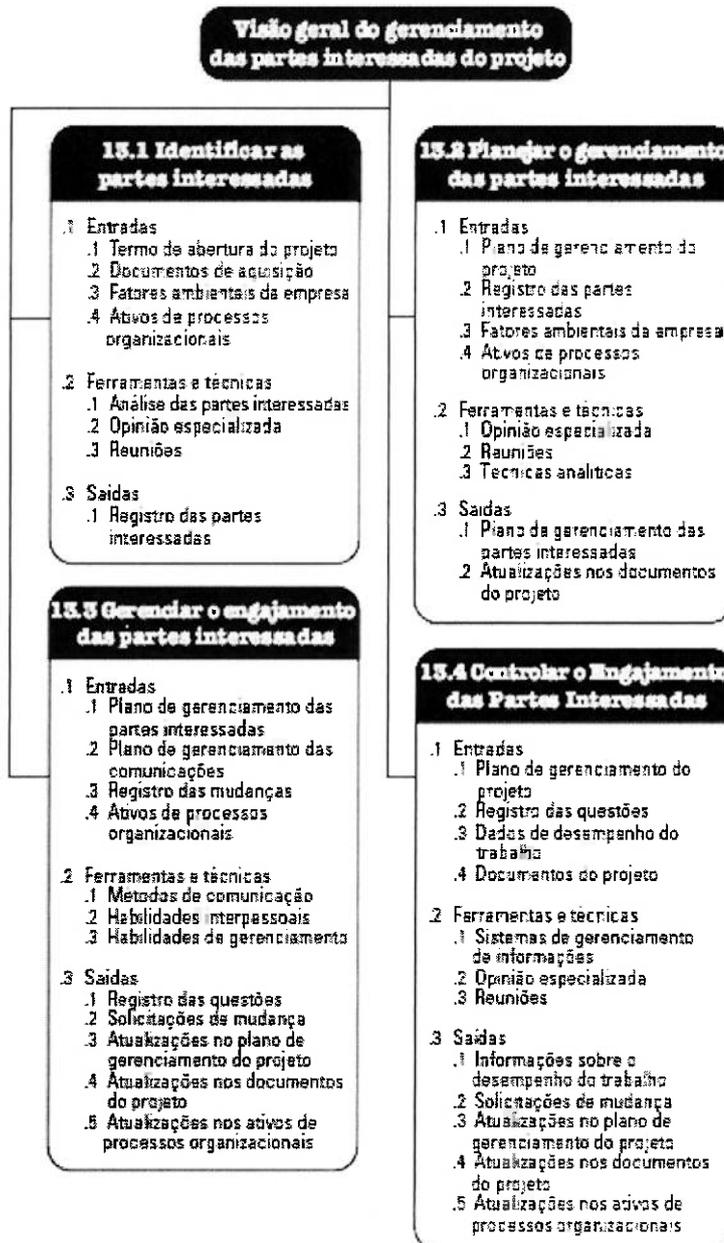


Figura 13 – Entradas, ferramentas e técnicas e saídas dos processos de gerenciamento das Partes Interessadas do Projeto

3. OBJETO DO ESTUDO

A seguir, uma descrição mais aprofundada da ITCP-USP, seu ambiente interno e fatores relevantes para o objetivo do trabalho.

3.1. Estrutura Organizacional

A Estrutura organizacional é dada pelo PMBOK (PMI, 2013) como um fator ambiental interno da empresa que pode afetar a disponibilidade dos recursos e influenciar a forma como os projetos são conduzidos, por isto é importante a identificação da estrutura da instituição para o desenho de uma metodologia de gestão de projetos eficiente.

A ITCP, por ser uma instituição auto gestionária, não se encaixa em nenhuma das classificações de organização convencionais. O ponto chave é que a hierarquia não existe nesse tipo de organização, as decisões são tomadas em grupo tendo cada membro direito a um voto, o que inviabiliza o uso dos diagramas para representação de Organogramas clássicos, onde a maioria se reporta a uma minoria de gestores. Empreendimentos auto gestionários apresentam uma relação em rede, onde cada indivíduo se reporta ao coletivo, e sobre ele também é responsável em uma relação igualitária.

No entanto, mesmo que nenhum membro possua mais poder de decisão que outro, ainda existem algumas funções distintas:

- FORMADORES: Podem ser alunos da graduação, da pós-graduação, da USP ou de outras Universidades, graduados e profissionais autônomos desde que preencham os requisitos e passem pelos processos descritos no documento "Carta de Acordos da ITCP". Todos os formadores devem exercer as seguintes atividades:

- Participação nas reuniões de Conselho Geral (semanal):
- Participação em um GEPEM (semanal):
- Preparação do trabalho de campo (semanal):
- Atuação no campo;

- Acompanhamento de novos (Apenas para novos formadores durante, no mínimo, probatório de 3 meses).
- Registro e sistematização do trabalho, tanto para os relatórios de projetos como para o registro do trabalho da ITCP-USP e garantir que esses registros estejam acessíveis ao coletivo da ITCP;
- Avaliar periodicamente o trabalho individual e coletivo;
- Cumprir os encaminhamentos das reuniões;
- Participar de grupos de trabalho / comissões de acordo com disponibilidade no seu plano de trabalho;

Com exceção dos coordenadores, todos os formadores alocados em projetos trabalham em duplas, que são, geralmente, decididas em reuniões semestrais, geralmente. A alocação por projetos é feita por dupla e não individualmente.

- COORDENAÇÃO: Composta por formadores que se responsabilizam por manter o funcionamento do espaço de segunda à sexta-feira das 9 às 18hrs. Estão ligados aos projetos e aos GEPEM's mas exercem funções diferentes da maioria dos formadores, sendo responsáveis por garantir suporte e condições de trabalhos à equipe, indo poucas vezes a campo.

Os coordenadores atuam por um período de 1 ano e 6 meses e são eleitos em Conselho Geral, onde cada membro presente tem direito a um voto. Podem participar do Conselho Geral sejam formadores, professores e funcionários, e também as pessoas que trabalham diretamente na ITCP-USP (limpeza e secretária) desde que participem presencialmente de todo o processo, e estejam próximas do coletivo e cientes das atividades e funções envolvidas. O voto é facultativo e pode-se escolher votar aberto ou fechado.

A indicação ou candidatura à coordenação é restrita a formadores pertencentes ao coletivo da ITCP USP no período de vigência.

Em relação aos projetos, existe um papel semelhante ao de gerente de projeto; no entanto, sem papel de decisão e sim de orientação, monitoramento e controle. Entre os papéis exercidos pelo coordenador, de uma forma geral, destacam-se:

- Ordenar ações conjuntas em um projeto político comum que uma universidade e ES, por meio do cultivo cotidiano de processos de alimentação, formação, gestão, comunicação, integração e atuação;
- Dar sustentação ao trabalho e continuidade da ITCP, por meio da escrita, implementação, execução e acompanhamento dos projetos e formadores;

- GEPEM (Grupos de Pesquisa e Extensão Multidisciplinar): Grupos de pessoas de diferentes formações que compõem um espaço de planejamento do trabalho em campo e que trabalham diretamente com os grupos incubados. Eles buscam gerar conhecimento através de debates e pesquisas para suprir a necessidade de formação para certos temas, como, por exemplo, finanças solidárias, políticas públicas, conceitos de autogestão e economia solidária e relações de poder. Tratam-se de estudos que surgem de uma demanda imediata da prática, advinda, principalmente dos projetos.

Neles são abrigados os projetos incubados, sendo o grupo subdivididos em, no mínimo, duas pessoas. Cada subgrupo é responsável por um ou dois projetos. Nele impera também o mesmo processo de decisão auto gestor, e, os grupos não possuem caráter permanente, ou seja, os grupos são formados e dissolvidos conforme a necessidade dos projetos no portfólio, variando-se, também, a composição da equipe.

- SECRETARIA: Responsável pela organização da burocracia, de relações burocráticas institucionais (com FUSP e PRCEU), de encaminhamento dos atendimentos e de apoio à coordenação no cotidiano institucional.

- ESTAGIÁRIOS: Presentes em um número máximo de 4 na ITCP USP sendo permitido no máximo 1 por GEPEM. Possuem mais flexibilidade, podendo participar das mesmas atividades de um formador conforme sua disponibilidade e seu plano de trabalho.

3.2. Cultura Organizacional

A cultura organizacional também é mencionada no PMBOK (PMI, 2013) como um dos fatores que influenciam na forma como o gerenciamento de projetos é realizado em uma empresa.

SHEIN (1991) define a cultura organizacional como o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas. Ou seja, um conjunto de regras não formais que regem o comportamento dos colaboradores, e que, por não serem formais, não são triviais de serem percebidos ou estudados. Shein levanta três níveis em que a cultura de uma organização pode ser compreendida:

- Nível dos artefatos visíveis – Aspectos publicamente observáveis, físicos ou sociais como arquitetura, tecnologia, comportamentos visíveis, disposição do escritório, etc.
- Nível dos Valores Assumidos – São os valores que governam o comportamento dos colaboradores e que embasam julgamentos, habitam um nível intermediário de consciência como filosofias, estratégias.
- Nível dos Pressupostos – Valores invisíveis tidos como verdade que ocupam um nível de subconsciência.

Sobre a cultura na ITCP, observa-se um ambiente de trabalho informal, resultado da busca por igualdade entre os trabalhadores da instituição em termos de opinião e participação nas decisões sobre o trabalho. O local de trabalho possui muitas áreas comuns em formato próprio para discussão, com poucas portas fechadas, sendo a maioria das estações de trabalho não fixas.

A informalidade e estímulo à liberdade de expressão pode ser notada em aspectos físicos no prédio de trabalho como a presença de cartazes com frases de incentivo à autogestão, pôsteres com fotos de pessoas conhecidas nos ambientes comuns, assim como tocadores de música com fitas e CD's além de murais de fotos.

sofás, móveis. Além do mais, os colaboradores possuem vestimenta casual, sem a necessidade de usar vestimentas sociais, sapatos fechados ou qualquer outra restrição.

Abaixo, a missão da ITCP-USP definida no documento “Processo Político-Pedagógico da ITCP-USP”(ITCP-USP; 2011, p.1):

“Promover reflexões, tecnologias sociais e conhecimentos que possam ser aprofundados e socializados, fomentando a organização política, visando autonomia e participação política direta e associando criatividade e atitude e visando a mudança de valores e de posturas.

Criar diálogo entre a universidade e a sociedade, entre teoria e prática, entre programas e projetos oficiais, visando à transformação de ambas, a partir dos princípios e da visão de mundo da Economia Solidária.

Procurar viabilizar, junto a comunidades e Empreendimentos de Economia Solidária, modos de produção e geração de renda que se contraponham ao modelo capitalista, buscando estimular o desenvolvimento local por meio da educação popular, troca de experiências, construção coletiva de espaços autogestionários e cooperativismo

A partir e através do movimento EcoSol, contribuir para construção de uma sociedade mais justa e igualitária, com o intuito de transformação da realidade, buscando a melhoria de relação entre as pessoas e instituições por meio do cooperativismo e da economia solidária.”

Em termos menos formais, observa-se em conversa com os membros e em suas reuniões, um grande comprometimento com os princípios da autogestão como a igualdade entre os membros e liberdade de expressão de opinião, mesmo no relacionamento entre coordenadores e formadores mais novos. Esses fatos transparecem através do modo como se relacionam, conversam e discutem, em linguagem informal, em ambientes diversos como cozinha, corredores e sofás, independentemente do tempo que cada formador tem na ITCP, ou idade.

3.3. Comunicações Organizacionais

O modo como a organização realiza a comunicação entre seus membros é dado pelo PMBOK (PMI, 2013) como um fator fundamental para o sucesso da gestão de projetos. Não só a comunicação interna mas externa também.

Na ITCP, a comunicação interna é realizada principalmente por emails e telefonemas ou meios físicos como conversas informais. Porém, os pontos mais importantes de comunicação direta são as reuniões presenciais onde os temas são levantados, discutidos e decisões são tomadas, dentre as principais temos:

- Sexta-Feira: É a reunião geral da ITCP, onde todos os membros participam e discutem assuntos relevantes ao coletivo, e, também, realizam votações para tomarem as decisões, sendo um voto de peso igual para cada pessoa presente. Ela é encarada como um espaço de construção de uma identidade comum, de exercício da autogestão e de construção de conhecimento a partir da experiência vivida. Geralmente são realizadas às sextas-feiras.

- Reuniões do GEPEM: Reunião dos membros do GEPEM corrente para discutir assuntos relativos ao assunto objeto do grupo, relativos ou não aos projetos, além de assuntos internos.

A ITCP também faz uso de documentos para assuntos mais formais como a relação com órgãos externos como a universidade, outros órgãos públicos e empreendimentos incubados, sendo de uso mais comum pelos coordenadores e secretaria. Entre os documentos mais importantes encontra-se a Ata Semanal, que é publicada para o acesso de todos os colaboradores e contém os principais acontecimentos da semana e os Editais, que definem as diretrizes para processos de seleção de incubação ou “contratação”.

Como, muitas vezes, os profissionais dos empreendimentos incubados não possuem familiaridade com elementos como planilhas, slides, ou mesmo uma linguagem mais técnica, os colaboradores envolvidos na execução do projeto têm a liberdade de escolher o melhor método de se comunicar com eles, seja através de painéis, cartazes, ou qualquer meio que melhor se adapte às condições de comunicação.

A instituição não possui sistema interno ou mesmo uma rede interna para compartilhamento de arquivos, o que complica a gestão de projetos e processos. No

entanto, ela estuda implementar um meio de compartilhar seus arquivos que melhor se adequa às suas condições e necessidades, seja por algum serviço de armazenamento na nuvem ou a implantação de uma rede interna.

3.4. Descrição dos Projetos

Os projetos realizados pela ITCP USP são realizados com base em editais realizados por outras instituições, normalmente órgãos públicos. No entanto, a incubadora não possui um CNPJ próprio, necessitando sempre de uma instituição que entre como um Proponente em seus projetos, sendo ela mesma atuante apenas como executora deles. Essas instituições podem, na teoria, ser de qualquer natureza, desde que o edital permita, como empresas, ONGs, Fundações ou a própria USP, seja como PRCEU ou como outras unidades.

O Proponente tem como função realizar tarefas que a ITCP não pode, legalmente, realizar por si só, como gerenciar os recursos, administrar aplicações financeiras dos recursos recebidos, efetivar contratação de pessoal, entre outras.

Na prática, a maioria de seus projetos são apresentados via FUSP, e alguns via PRCEU. A FUSP é uma entidade sem fins lucrativos criada com o principal objetivo de flexibilizar, agilizar e contribuir para a eficiência das atividades da Universidade de São Paulo, tendo o compromisso de apoiar e dar suporte gerencial aos Institutos, Escolas, Núcleos de Apoio e Órgãos da Universidade, propiciando uma facilidade mais ampla na execução de projetos de interesse da USP. As principais razões para a maioria dos projetos serem realizados em parceria com a FUSP são:

- Regras e procedimentos já conhecidos pela ITCP USP e menos burocráticos do que a própria USP;
- Especialidade da fundação em trabalhar com projetos e seu objetivo de, justamente, prestar auxílio a projetos vinculados a USP;
- Experiência em projetos já comprovada, item normalmente exigido das Instituições Proponentes nos editais;

A ITCP-USP realiza projetos que podem abranger assuntos diversos como contabilidade, jurídico, operacional, educativo, e podem ser requeridos por cooperativas de ramos de atuação completamente diferentes.

O processo de incubação não se limita à realização de um projeto apenas para o cliente, trata-se de um conjunto de projetos que, juntos, completam a preparação das cooperativas incubadas para que possam funcionar satisfatoriamente, e que levam um longo tempo de duração (em média 2 anos) em um complexo processo.

3.5. Análise de Maturidade

Nota-se, através de observações e dados coletados, que a ITCP já passou pela primeira fase, de acordo com as definições da tabela 1, pois fora decidido em reunião e discussão conjunta, a necessidade de se estruturar uma metodologia de GP para melhorar a performance da organização; no entanto, o item “Reconhecer a Aplicabilidade” tem ainda um peso grande visto que há uma desconfiança quanto a adaptação dos modelos convencionais a uma organização auto-gestionária, sendo um dos objetivos desse trabalho realizar tal adaptação.

Portanto, enquadramos a ITCP na fase de “Aceitação pelo Grupo” visto que o grupo se encontra disposto a tomar mudanças e comprometido com o desenvolvimento da metodologia de GP, que, embora seja uma característica da fase de crescimento, se mostra necessária para a conclusão das outras etapas, inclusive a de reconhecer a aplicabilidade.

4. ANÁLISE E RESULTADOS

4.1. Processo de Gerenciamento de Projetos Atual da ITCP-USP

Como já descrito na introdução, a ITCP não possui um sistema de gestão de projetos formalizada, sendo a maioria de seus projetos realizados, principalmente, conforme as melhores práticas, exigências de órgãos externos e o conhecimento armazenado nos próprios colaboradores. Isso leva a diferentes formas, meios e saídas conforme os formadores envolvidos decidem ser a mais adequada de acordo com a disponibilidade de recursos, práticas mais comuns, conhecimento adquirido e discussões.

No entanto, existem algumas práticas obrigatórias e outras enrustadas na própria cultura da ITCP USP, mesmo que informalmente. Embora a origem dessas

práticas não seja exatamente conhecidas ou documentadas, nota-se que muitas delas advém das exigências dos editais sobre os elementos que eles exigem no documento de candidatura, e dos elementos exigidos pelo Proponente (normalmente a FUSP). O documento que a ITCP USP entrega para participar dos editais é chamado de Escrita de Projeto (EP) e tem um papel muito importante no seu SGP como será explicado posteriormente.

De um modo geral, as práticas recorrentes de GP da ITCP-USP, seguem a lógica de grupos de processo de gerenciamento de projetos mostrado no PMBOK (Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento, Fechamento) e usa muitas ferramentas também descritas no PMBOK como EAP, gráfico de Gantt, entre outras.

Como a maioria das descrições exigidas nos editais correspondem à parte de parte de planejamento do projeto, essa é, também, a parte mais estruturada da GP da ITCP-USP. A maior variabilidade se encontra nas etapas de execução e controle, principalmente pela falta de padrões para documentação e práticas.

Através de observações, entrevistas e documentos, foram identificados alguns processos recorrentes na GP da ITCP-USP e, assim como mencionado no PMBOK (PMI, 2013), os processos também se sobrepõem, ocorrem simultaneamente onde, alguns são, repetidos, dificultando a sua descrição sequencialmente. Por isso, encontra-se a seguir, os processos identificados, agrupados nas classificação de áreas de conhecimento do PMBOK:

4.1.1. Gestão de Integração

A ITCP-USP apresenta um contexto um pouco diferente de empresas comuns devido, principalmente, ao fato de depender de editais e de um Proponente para a realização de projetos conforme descrito no tópico 1.6 deste documento.

Por isto, seu termo de abertura de projetos tem algumas particularidades:

- Ocorre sob incerteza, visto que quando é realizado, o projeto não está garantido mesmo que seja viável e bem planejado pois depende do resultado do edital para a verba: de fato, ele marca o início da parceria com a FUSP e oficializa o

comprometimento e o interesse da ITCP-USP no desenvolvimento do projeto como um primeiro passo;

- Segue os padrões exigidos pela FUSP no documento “Procedimento para Abertura do Projeto” (PAP), que se encontra no site da instituição e contém as instruções do que deve ser apresentado e os procedimentos a serem tomados;

- Contém alguns elementos que serão necessários na EP também, porém, exigem um nível menos detalhado de informações, tendo um caráter mais burocrático, envolvendo documentos como contratos, convênios, autorizações por parte da USP, termos de compromisso assinado pelos coordenadores, entre outros detalhados no PAP;

O projeto só tem início efetivo quando todos os documentos necessários estiverem preenchidos e quando os recursos financeiros para o projeto são liberados, quando a FUSP envia o “Aviso de Recebimento de Recursos” e se torna definitivo comprometimento da fundação com o projeto.

O planejamento de gerenciamento do projeto é feito baseado nas práticas comuns da ITCP e as funções dos cargos descritos na “Carta de Acordos”, subentende-se que o coordenador seja responsável pelas atividades de monitoramento e controle do projeto, bem como a parte de documentações formais e contato com instituições externas, e os GEPEMs e formadores trabalham no suporte técnico e execução do trabalho do projeto. Não necessariamente se documenta os papéis de cada parte, mas as reuniões conjuntas sempre acabam por reafirmá-los. A maior variação no gerenciamento do projeto se dá pelos fluxos e modos pelos quais as informações circulam. Essa parte de descrição do funcionamento da ITCP-USP também entra na EP sob o nome de Metodologia, que descreve, de um modo geral, como a incubadora se organiza e trabalha..

O encerramento do projeto exige a elaboração de um relatório formal, embora sem forma padrão. Ele deve ser elaborado pelos formadores mais antigos na incubadora com o auxílio dos atuais e conter um relato sobre o projeto, entregas, problemas ocorridos, indicadores finais, benefícios atingidos, dados orçamentários, lições aprendidas, entre outros. Os coordenadores são responsáveis de enviar os documentos exigidos pelo proponente e pelo financiador para prestação de contas.

Uma reunião com os envolvidos no projeto também é realizada para discutir as experiências, erros e acertos, sugestões de mudanças, entre outros assuntos referentes ao projeto.

4.1.2. Gerenciamento do Escopo

O escopo, segundo o PMI(2013) é o documento que tem por objetivo dar uma descrição detalhada do produto ou projeto, definindo limites e resultados. Embora não possuam um documento denominado escopo, o documento de EP é quem exerce tal função na GP da ITCP-USP, mesmo contendo elementos a mais e alguns a menos do que o recomendado para um escopo pelo PMBOK.

Antes da definição do “escopo” (EP) há um processo de diagnóstico preliminar, que consiste em se relacionar com os EES, coletar dados, verificar leis e políticas públicas, especificidades do público alvo e trazer referências sobre o assunto (projetos semelhantes, conflitantes, bibliografias, etc). Os métodos variam e ficam de acordo com as decisões dos formadores, podem envolver entrevistas, observações, opiniões de especialistas, artigos, experiências de projetos semelhantes, entre muitos.

No processo seguinte de descrição do projeto, os formadores do GPEM do projeto se reúnem para definirem, conforme especificado por ITCP-USP (2013) :

- Objetivo Geral: Intenções macros, que ultrapassam o alcance pontual do projeto. Ex: Contribuir para criar novas formas de geração de renda na periferia de São Paulo;
- Objetivo Específico: Descreve a finalidade exata de se estar propondo o projeto no determinado local e momento;
- Justificativa: Descreve o motivo do projeto ser relevante e o diferencial em relação aos outros já existentes;
- Entregas: O que se espera concretizar com o projeto. Devem ser cuidadosamente previstos e claramente listados pois dele se desdobram as atividades e são definidos os indicadores de qualidade. além de servir de input para outros processos. Devem ser itens concretos e quantificáveis pois serão parâmetro para a prestação de contas ao final do projeto:

O resultado do processo de Descrição do Projeto, produz alguns elementos alocados ao Termo de Abertura do Projeto, segundo o PMBOK(PMI, 2013), mas a sua função é a mesma a de um escopo, de descrever os limites e entregas do projeto. De fato, alguns desses elementos são tratados no desenvolvimento do termo de abertura do projeto da ITCP, mas o que ocorre, de fato, é uma sobreposição dos dois processos.

As definições feitas nesse processo de Descrição do Projeto é feita pela equipe e coordenação envolvidos em conjunto com o empreendimento a ser incubado, o processo é coletivo e necessita ter a presença de ao menos um representante de cada parte envolvida. Sendo que todos devem entrar num consenso sobre o que for definido para consolidar a descrição do projeto.

Tendo sido realizada a etapa de definição das atividades (tópico 3.1.3), é elaborada uma EAP, normalmente em formato de planilhas. Estes processos se encontram em áreas de conhecimento distintas, mas, no entanto, são muito próximas, sendo quase sequenciais. A EAP mostra a relação entre entregas e atividades e é usada como referência para processos importantes como definição de indicadores, cronograma. dimensionamento de recursos, entre muitos outros.

4.1.3. Gerenciamento do Tempo

O processo alvo dessa Área é o desenvolvimento do cronograma, que é um item obrigatório na EP, conforme descrito por ITCP-USP (2013). Ele é realizado pela equipe do projeto e envolve os processos descritos pelo PMBOK(PMI; 2013) como a definição das atividades (item obrigatório na EP), dimensionamento de recursos e sequenciamento das atividades. Os prazos de referência para projeto são dados pelo edital, tanto o prazo final quanto o de aprovação do projeto.

As atividades são definidas a partir do desdobramento das entregas em ações necessárias para a conclusão da entrega. O nível de desdobramento pode ser aprofundado conforme o decorrer do projeto.

Para o dimensionamento de recursos é necessário considerar a lista de financiáveis contida no edital e explicada no tópico 3.1.4 que cita o que pode ou não ser pago com os recursos do projeto e as regras de contratação permitidas pelo edital e pelo Proponente.

Também, a estimativa dos recursos humanos dedicados tem grande importância no dimensionamento dos recursos necessários ao projeto e é obrigatória para a EP, por isso, suas especificidades se encontram detalhadas no tópico 3.1.6. O fato é que cada tipo de contratação impacta de um jeito diferente no orçamento e na disponibilidade de recursos (horas disponíveis e nível de conhecimento). Cada tipo de contratação tem diferentes valores de pagamento, regras de encargos e atendem a algum tipo de necessidade ao projeto, a dificuldade é encontrar a combinação ótima de pessoal, não só no quesito financeiro, mas de acordo com os objetivos do projeto e da ITCP-USP.

Após dimensionados os recursos necessários, as atividades são sequenciadas e consolidadas no cronograma em forma de gráfico de Gantt, geralmente colocado em uma planilha eletrônica. O processo descrito como Planejar o Gerenciamento do Cronograma também está englobado no desenvolvimento do cronograma, e suas saídas são postas juntas ao cronograma.

O processo de controle de cronograma envolve os coordenadores e formadores envolvidos no projeto e estão atrelados às reuniões do projeto e coletivas, podendo também envolver o uso de emails, relatórios, entre outros, dependendo da necessidade.

Os formadores tem o dever de informar o coordenador sobre o andamento dos projetos em campo, e o coordenador tem a função de controlar o cronograma efetivamente.

4.1.4. Gerenciamento de Custos

O gerenciamento de custos está fortemente ligado às instituições externas como o proponente e o financiador, o primeiro porque recebe os recursos e controla o seu repasse, o segundo porque efetivamente desembolsa o recurso e tem o poder de decidir o que se pode ou não fazer com ele como será explicado.

A ITCP trabalha com um piso estimado de recursos financeiros necessários para decidir se entra na candidatura a um edital ou não, evitando eventuais despêndios de esforço desnecessário, o valor é estimado com base na suas experiências passadas. Porém, esse cálculo simplista não pode ser feito para conseguir obter os recursos financeiros do financiador, uma estimativa mais aprofundada é exigida por ele, expostos em valores e orçamentos bem embasados.

No entanto, antes de se definir o orçamento, é importante verificar no edital, a lista de itens financiáveis, que são os itens que o financiador diz que podem ser pagos pelo projeto Para fazê-la, é necessário ter em mãos as entregas, atividades e estimativa de recursos. Normalmente entram nessa lista:

- Diárias: Despesas de transporte, hospedagem e alimentação para a equipe executora participar de eventos ou ações pontuais;
- Material de Consumo: Material de escritório, em sua maioria;
- Taxas ou gastos administrativos: Contratação de secretária ou auxiliar administrativo. Taxa FUSP, percentual que a instituição cobra sobre o valor do projeto para cobrir despesas administrativas;
- Aquisições de bens permanentes ou de capital: Compra de equipamentos, mobiliário, etc;
- Despesas com aluguel. água, luz e telefone;
- Formas de contratação: Bolsas, estágios, CLT, Serviços de terceiros de pessoa jurídica ou física;

A lista de financiáveis, descrita em ITCP-USP (2013), serve de guia para o dimensionamento dos recursos (processo contido em 3.1.3), que por sua vez, é um dos *inputs* para a realização do orçamento. Além do dimensionamento dos recursos, são *inputs* para a realização do orçamento o detalhamento da equipe, mapeamento de riscos, regras de desembolso e de contrapartida.

- Regras de Desembolso: É a regra descrita no edital de como o financiador repassa o recurso. Pode ser parcela única, mas em sua maioria, se dão por parcelas (50%,25%,25%), sendo a primeira liberada no início do projeto e as restantes mediante a apresentação de relatórios que comprovem determinado percentual de execução do projeto. Essa regra é importante, também, em processos como planejamento e controle da qualidade, bem como do cronograma, entre outros.

- Contrapartida: Recurso exigência pelos financiadores por parte dos proponentes, que pode ou não ser financeira. Quando financeira, exige um cálculo diferente para o valor total do projeto;

As saídas dos processos descritos nesse tópico juntos com detalhamento de equipe e parcerias, bem como estimativa de recursos são entradas para a elaboração do orçamento por parte da equipe do projeto, conforme ITCP-USP (2013). O orçamento é item obrigatório da EP.

O controle do orçamento é feito, principalmente, pela coordenação. Ela, por intermediar o caminho do recurso entre o proponente e a incubadora, tem esse controle em suas mãos. Para isso, usa da estimativa de recursos, o orçamento base e dados sobre o andamento do projeto.

4.1.5. Gerenciamento da Qualidade

Segundo ITCP-USP (2013), a avaliação de projetos sociais e culturais tem, cada vez mais, ganhado importância para os financiadores como forma objetiva de se avaliar os resultados dos recursos aplicados e seus impactos efetivos na sociedade. O gerenciamento da qualidade ainda não é presente em todos os editais, mas a própria incubadora faz uso deles para monitorar o andamento do projeto, geralmente em algum ponto durante o projeto e no final dele.

Em um processo equivalente ao planejamento do gerenciamento da qualidade, são criados os indicadores de performance. São discutidos e decididos em reuniões de projeto pela equipe envolvida, e necessitam em mãos a lista de entregas, lista das partes envolvidas, objetivos e requisitos para ser realizada.

A ITCP faz uso de técnicas de avaliação qualitativas e quantitativas, e usam de ferramentas como questionários, documentos, entrevistas, entre outras. Porém, a preferência é por objetivos quantitativos, por serem mais diretos e de preferência pelos patrocinadores. Eles são definidos pela coordenação em conjunto com os formadores no projeto na fase de planejamento da qualidade, no início do projeto.

O monitoramento e atualização dos indicadores é feito pelo coordenador através dos dados coletados pelos formadores envolvidos e são discutidos em reuniões, porém, o seu uso efetivo fica muito a critério do coordenador. De acordo com as exigências do financiador, os indicadores devem ser reportados durante o projeto e ao fim dele, geralmente quando requeridos no edital.

4.1.6. Gerenciamento de Recursos Humanos

Segundo ITCP-USP (2013), uma estimativa dos recursos humanos dedicados ao projeto é obrigatória para a EP. Para a sua elaboração, deve-se ter em mãos as regras do editais e do proponente quanto a contratação de recursos humanos. Os mais comuns nos projetos da ITCP são: Bolsistas, CLT, Requisição de pagamento autônomo e Pessoa jurídica.

O fato é que cada tipo de contratação impacta de um jeito no orçamento e na disponibilidade de recursos. Cada tipo de contratação tem diferentes valores de pagamento, regras de encargos e atendem a algum tipo de necessidade ao projeto.

Por isso, o seu dimensionamento exige-se a definição das atividades e definição dos prazos dados pelo edital. Seu resultado alimenta o planejamento orçamentário.

Lista de presença nas reuniões, desenvolver equipe do projeto

4.1.7. Gerenciamento das comunicações

O gerenciamento das comunicações externas seguem o padrão organizacional da ITCP-USP, sendo a comunicação com o Proponente e o Financiador realizada pelos

coordenadores e secretaria e a comunicação com o empreendimento incubado realizado, normalmente pelos formadores em campo. Não há um procedimento e documento que oficialize isso para cada projeto, tem-se como base a decisão conjunta e as próprias designações de funções descritas na Carta de Acordos (ITCP-USP,2014).

No entanto, a execução da comunicação interna ao projeto tem sofrido alguns problemas conforme descrito no tópico 1.7, exigindo demasiado esforço por parte dos coordenadores.

4.1.8. Gerenciamento de Riscos

Segundo ITCP-USP (2013), a identificação dos fatores de risco também é exigida na EP para a maioria dos editais. Ela é feita conforme os outros processos vão sendo realizados, sendo revisto constantemente mesmo durante o planejamento e na sua etapa final de conclusão preliminar.

Eles são listados e seu potencial e probabilidade são discutidos pelo grupo no planejamento e nas reuniões assim como alguns planos de contingência.

No entanto, o seu monitoramento e controle não é tão rígido, sendo tratados à medida em que se mostram relevantes ou perigosos.

4.1.9. Gerenciamento das Aquisições

O Gerenciamento das aquisições é conduzido pelo próprio procedimento instaurado pelo proponente, afinal, ele detém os recursos e exige, normalmente, o preenchimento um formulário para requerer aquisições.

No caso da FUSP, proponente na maioria dos projetos da ITCP-USP, esses documentos estão disponíveis em seu site, no qual o usuário com login pode ter acesso, e estão listados no arquivo “Normas e Procedimentos”. Quando em parceria com outras proponentes, um planejamento do gerenciamento das aquisições se torna necessário para identificar políticas diferentes ou outras especificidades das exigências do proponente que pode alterar o processo de aquisições e tempo para concluí-las.

Em relação às contratações, a ITCP-USP possui um processo bem estruturado e descrito de seleção, que busca alinhar o perfil dos candidatos com o da incubadora e seus projetos. Quando é decidido pela contratação de novos formadores, cria-se um

edital com a descrição da instituição e do projeto em questão para que o candidato possa ter conhecimento da vaga, e, normalmente, a equipe é fechada no início do projeto.

O processo burocrático é semelhante ao de compras e também possui orientação no documento “Normas e Procedimentos” no site da FUSP, e formulários específicos para cada tipo deles.

O coordenador tem o papel de intermediação com o proponente e de monitorar o processo de aquisição. Os formadores do projeto trabalham no processo de execução, orçamentos e fornecedores, muitas vezes com o auxílio do coordenador. Para a execução das aquisições tem-se como base o cronograma, estimativa de recursos e custos.

4.1.10. Gerenciamento das Partes Interessadas

Conforme observado, no gerenciamento das partes interessadas não há muita formalização de documentos. O processo, assim como o gerenciamento da comunicação, segue a lógica de funções da ITCP-USP sendo a coordenação responsável por lidar com as partes interessadas mais burocráticas como o proponente e o financiador e os formadores com o empreendimento incubado e os relativos ao trabalho de campo. Consolidando as informações em discussões conjuntas nas reuniões, nesta etapa o controle é mais descentralizado.

O gerenciamento do engajamento das partes interessadas é muito influenciado pela experiência de membros mais antigos e mais hábeis em comunicação e relações humanas, sendo as reuniões de discussões o direcionador das ações tomadas.

O processo mais formal é a identificação das partes interessadas, que é um dos processos de iniciação e serve de base para muitos outros processos que desembocam na EP. Ele está intimamente ligado com as decisões estratégicas tomadas em grupo.

Para a sua realização, necessita conhecer bem os empreendimentos, sua situação interna e externa, o ambiente em que está inserido, fornecedores, clientes, entre outros.

4.2. Grau de Estruturação dos Processos

Comparando-se os 47 processos do PMBOK com o processo de GP da ITCP USP descrito anteriormente, podemos fazer um paralelo das atividades e classificá-los em 3 categorias conforme o seu grau de estruturação do processo:

- Bem estruturado: O processo é bem definido e bem assimilado pelos formadores, normalmente as saídas são documentadas;
- Estruturado informalmente: É realizado mas não planejado, muitas vezes se misturando com práticas cotidianas;
- Fraco ou não realizado: Ou o processo é realizado de forma superficial sem muita importância ou simplesmente não é realizado;

Área do Conhecimento	PMBOK	ITCP-USP
Gerenciamento da Integração	Desenvolver o Termo de Abertura do Projeto	Bem estruturado
	Desenvolver o Plano de Gerenciamento do Projeto	Estruturado informalmente
	Orientar e Gerenciar o Trabalho do Projeto	Estruturado informalmente
	Monitorar e Controlar o trabalho do projeto	Estruturado informalmente
	Realizar o controle integrado de Mudanças	Estruturado informalmente
	Encerrar o projeto ou fase	Bem estruturado
Gerenciamento do Escopo	Planejar o gerenciamento do escopo	Estruturado informalmente
	Coletar os requisitos	Bem estruturado
	Definir o escopo	Bem estruturado

	Criar a EAP	Bem estruturado
	Validar o escopo	Bem estruturado
	Controlar o escopo	Estruturado informalmente
Gerenciamento do Tempo	Planejar o gerenciamento do cronograma	Estruturado informalmente
	Definir as atividades	Bem estruturado
	Estimar os recursos das atividades	Bem estruturado
	Sequenciar as atividades	Bem estruturado
	Estimar as durações das atividades	Bem estruturado
	Desenvolver o cronograma	Bem estruturado
	Controlar o cronograma	Estruturado informalmente
Gerenciamento dos Custos	Planejar o gerenciamento dos custos	Bem estruturado
	Estimar os custos	Bem estruturado
	Determinar o orçamento	Bem estruturado
	Controlar os custos	Bem estruturado
Gerenciamento da qualidade	Planejar o gerenciamento da qualidade	Estruturado informalmente

	Realizar a garantia da qualidade	Estruturado informalmente
	Controlar a qualidade	Estruturado informalmente
Gerenciamento dos RH	Planejar o gerenciamento dos RH	Estruturado informalmente
	Mobilizar a equipe do projeto	Bem estruturado
	Desenvolver a equipe do projeto	Bem estruturado
	Gerenciar a equipe do projeto	Bem estruturado
Gerenciamento das Comunicações	Planejar o gerenciamento das comunicações	Estruturado informalmente
	Gerenciar as comunicações	Estruturado informalmente
	Controlar as comunicações	Estruturado informalmente
Gerenciamento dos Riscos	Planejar o gerenciamento dos riscos	Estruturado informalmente
	Identificar os riscos	Bem estruturado
	Realizar a análise qualitativa dos riscos	Bem estruturado
	Realizar a análise quantitativa dos riscos	Fraco ou não realizado
	Planejar respostas aos riscos	Bem estruturado
	Controlar os riscos	Fraco ou não realizado

Gerenciamento das Aquisições	Planejar o gerenciamento das aquisições	Estruturado informalmente
	Conduzir as aquisições	Bem estruturado
	Controlar as aquisições	Bem estruturado
	Encerrar as aquisições	Estruturado informalmente
Gerenciamento das Partes interessadas	Identificar as partes interessadas	Bem estruturado
	Planejar o gerenciamento das partes interessadas	Estruturado informalmente
	Gerenciar o engajamento das partes interessadas	Estruturado informalmente
	Controlar o engajamento das partes interessadas	Estruturado informalmente

Tabela 2 -Tabela de avaliação da estruturação dos processos de GP

Através da tabela, tem-se uma visualização dos processos e suas classificações conforme sua estruturação, o que facilita a identificação dos processos mais vulneráveis.

4.3. Resultados e Propostas

Com base nos levantamentos de dados levantados acerca da ITCP-USP no tópico 3 e nas referências bibliográficas do tópico 2, realizou-se a análise da situação atual do processo de GP da instituição, identificando-se pontos de causa dos problemas levantados e a proposição de medidas de melhoria.

4.3.1. Formulários/Guias

Para lidar com o problema de gestão de conhecimento e facilitar a manipulação de informações por parte da coordenação, seria simples pensarmos em alocar formadores para a realização de tarefas como “organizar as informações acerca de todo o projeto realizado para a documentação e armazenamento do conhecimento” ou

“organizar semanalmente as atualizações do projeto em um documento para a coordenação”, porém, devemos lembrar que a ITCP-USP busca o enriquecimento da formação dos seus colaboradores, e, alocar tarefas burocráticas a eles pode ser desmotivador, e, mais ainda, foge dos seus princípios pois aliena o trabalhador, até porque a ideia é liberar tempo dos coordenadores para que estes possam focar no trabalho de garantir condições para formar os colaboradores. Por isso, a proposta deve respeitar os objetivos e princípios da incubadora de igualdade, visando o bem estar e a formação do trabalhador, recomenda-se, então, a criação de alguns formulários padronizados.

A princípio tal proposta pode parecer incondizente com a cultura informal da ITCP-USP, pois, segundo KERZNER(2006), os formulários e políticas representam, em uma gestão de projetos, formalidade. No entanto, kerzner também menciona quatro elementos básicos necessários para uma GP informal ser bem realizada. São eles: Confiança, comunicação, cooperação e trabalho em equipe.

A ITCP é forte em muito deles mas é evidente a dificuldade de comunicação entre os seus membros. Os formulários ajudariam a conduzir e melhorar essa comunicação entre formadores e coordenadores, desenvolvendo práticas e uma cultura forte de comunicação entre os membros, podendo até ser reduzidos o número de formulários em um futuro.

Os formulários sugeridos seriam de dois tipos:

Formulários de Documentação – formulários voltados à fase de planejamento, seriam para a elaboração de documentos que não sofrem tantas mudanças pois guardam procedimentos ou decisões, como por exemplo o escopo, que guarda o que foi decidido sobre especificações do projeto, ou o plano de gerenciamento das partes interessadas, que guarda os procedimentos que foram decididos para se realizar as operações relacionados às partes interessadas. Os formulários padronizariam os itens que devem serem preenchidos nele, sendo assim, ele funcionaria como um guia do que deve ser discutido nos processos de planejamento relativos a cada área de conhecimento. Além do mais, os formulário facilitariam a gestão do conhecimento da ITCP, pois, ao término do projeto, os documentos seriam armazenados junta a outros do projeto formando um compilado sobre o projeto que seria armazenado no arquivo para posteriores buscas de

pesquisa e compartilhamento de conhecimento, tanto internamente quanto com instituições externas.

Formulários de Controle – Seriam formulários para guiar o processo de fornecimento de informação ao coordenador sobre o andamento dos projetos. O formulário deve ser flexível para abranger todos os assuntos e acontecimentos possíveis, mas padronizar onde cada informação está, facilitando ao coordenador o acesso e organização dos acontecimentos.

A proposta da criação de formulários de controle baseia-se na seguinte análise. Observa-se na descrição dos processos de GP da ITCP-USP no tópico 3.1 uma característica muito forte, que é a falta de práticas e procedimentos de monitoramento e controle. Mesmo que os colaboradores mencionem a transferência de informações de campo para a coordenação através de reuniões ou relatórios escritos e emails, a falta de padronização e excesso de informações com que o coordenador tem que lidar acaba tomando, excessivamente, o seu tempo, impedindo-o de se dedicar às atividades de fomento à autogestão internas e de melhora das condições de suporte aos próprios formadores.

Nesse processo coleta de dados de controle do projeto, estão alocadas ao coordenador as tarefas de:

- Coletar, e muitas vezes solicitar, as informações de quase 10 áreas de conhecimento acerca do andamento de projetos;
- Controlar quando fazer a coleta de informações (quando não definido previamente entre os formadores);
- Organizar as informações de modo a facilitar a sua análise;
- Atualizar planilhas e documentos;

Através da implantação de formulários de controle, a ideia é passar algumas dessas tarefas aos formadores, pois, por serem em número maior, podem dividir o preenchimento dos formulários entre os membros da equipe, não sobrecarregando somente um deles, além do mais, consta na Carta de Acordos (ITCP-USP, 2014) o comprometimento do formador em preencher os formulários definidos pelo grupo. Assim, aos formadores caberiam as tarefas:

- Entregar o formulário já preenchido com as informações para o coordenador:

- Controlar a periodicidade de entrega do seu relatório, de acordo com a periodicidade previamente acordada nos planos de controle do projeto;
- Organizar as informações. Essa tarefa, na verdade, recai sobre os formulários, que através da padronização de preenchimento, garantem a localização de cada tipo de informação, facilitando a busca por cada uma delas por parte do coordenador;

Sendo padronizado cada documento, pode-se estabelecer uma rotina ou regra de consolidação das informações, pois os dados já se encontram ordenados, não exigindo um processo intelectual de avaliação, mas sim um processo mecânico com avaliações simples baseadas, ou seja, torna uma tarefa burocrática gerencial em repetitiva, podendo ser executada pela secretaria, livrando mais tempo para os coordenadores.

Embora os campos a serem preenchidos devam ser discutidos pelos colaboradores em conjunto com a coordenação, não apenas uma vez, mas iterativamente, abaixo, uma sugestão de um modelo de formulário de controle:

FORMULÁRIO DE CONTROLE					
PROJETO/GEREM:		CATADORES DE RESÍDUOS		FORMADOR RESPONSÁVEL: JOÃO SILVA	
DATA DE ENTREGA:		05/07/2014			
DATA DO EVENTO	ASSUNTO	EVENTO	AVALIAÇÃO DO EVENTO	POSICIONAMENTO DA EQUIPE/SITUAÇÃO	OBSERVAÇÕES
01/07/2014	TEMPO	Adiamento da oficina que seria realizada no dia 10/07	O adiamento ocorreu porque nesse dia o palestrante estará em viagem	A equipe procurou outros palestrantes, mas não houve nenhum disponível. A direção do empreendimento preferiu adiar pois terão outro evento no mesmo dia na parte da manhã	O palestrante deve voltar no dia 15, porém, os catadores só podem a partir do dia 18.

Figura 14 – Modelo de Formulário de Controle

Os formulários de documentação também trazem algumas vantagens iguais aos formulários de controle como a facilitação da manipulação da informação devido à padronização, porém, por serem menos frequentes, o seu benefício é mais evidente em:

- Auxílio na gestão do conhecimento, pois a sua padronização permite a compilação ao término do projeto de modo que tenha-se documentos que seguem uma mesma lógica, facilitando posterior consulta e estudo por parte dos formadores em outros projetos e por instituições externas, ampliando a atuação e democratização do conhecimento gerado;
- Facilitação na gestão de integração, pois a sua padronização facilita a mudança integrada pois permite um mapeamento de conexões entre os documentos;

O processo de decisão sobre quais formulários deverão ser feitos e o que deverão conter deve ser decidido em reunião geral, no entanto, sugere-se, inicialmente, a elaboração de ao menos os formulários de documentação dos Planos de Gerenciamento (Diversas áreas). Abaixo, um exemplo de formulário de Plano de Gerenciamento das Comunicações:

FORMULÁRIO PARA O PLANEJAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

NOME DO PROJETO: **Projeto ABC**

COORDENADOR: **Marcos X**

COMUNICAÇÃO EXTERNA

PARTES INTERESSADAS	TIPO DE INFORMAÇÃO DEVE RECEBER	MEO DE COMUNICAÇÃO PREFERENCIAL	CÓD PARA CONTATO	PERIODICIDADE DE COMUNICAÇÃO	FORMADOR RESPONSÁVEL PELO CONTATO
Financiador / Claudia Gerente do ABC / Joao S.	Prestações de contas formais Andamento do projeto	Email formal Tel ou pessoal	financiador@email.com (11)7777-7777	Bimestral Semanal	Marcos X (coordenador) Maria flores

COMUNICAÇÃO INTERNA

DIA E HORA DAS REUNIÕES CONJUNTAS: **Quintas-feiras, 15 hs**

GERENTE DO GRUPO DE EMAIL: **Maria Flores**

NOME DO FORMADOR	TELEFONE	EMAIL	HORÁRIOS NA TCP-USP
Marcos X	(11) 9999-9999	marcosx.@email.com	9-18 hs (exceto Qua)
Maria flores	(11)8888-8888	mariafl.@email.com	10-16hs

Figura 15 – Modelo de planejamento do gerenciamento das comunicações

No entanto, somente a criação dos formulários não garantem o seu uso correto e adoção. É necessário o fortalecimento de alguns processos, que estão descritos no tópico seguinte.

4.3.2. Reestruturação de Processos

Analisando-se a tabela de avaliação de estruturação dos processos de GP da ITCP-USP no tópico 4.2, fica evidente a deficiência de estruturação em alguns processos, principalmente os processos de planejamento do gerenciamento e os de controle, que apresentam muitas classificações de “Estruturados Informalmente”, o que significa que não são devidamente planejados. Esses processos, muitas vezes, acabam sendo negligenciados ou realizados com base nas práticas usuais, sem serem devidamente planejados e documentados.

O sucesso da incorporação dos formulários de controle é diretamente dependente dessa medida, pois, eles são apenas material de suporte, e o seu funcionamento e a sua aderência ao cotidiano dos formadores só ocorrerá com o planejamento do seu mecanismo de circulação por parte da equipe, formalização desse planejamento, estabelecimento de funções e periodicidade de uso.

Por isso recomenda-se a inclusão e fortalecimento de alguns processos considerados chaves:

- Planejar o Gerenciamento da Integração do Projeto;
- Planejar o Gerenciamento do Cronograma;
- Planejar o Gerenciamento da Qualidade;
- Planejar o Gerenciamento das Comunicações;
- Planejar o o gerenciamento dos riscos e controlá-los;

Para auxiliar no estabelecimento desses processos recomenda-se a adoção de algumas medidas:

- Marcar reuniões conjuntas com o objetivo específico de realizar o planejamento dos gerenciamentos;

- Adoção dos formulários de documentação para guiar as reuniões no que deve ser definido e discutido. A existência de um documento produto de saída auxilia à equipe assimilar a importância do procedimento;
- Fortalecimento especial no plano de gerenciamento da integração, pois, será apoio para o fortalecimento dos outros;

4.3.3. Adoção de Um Meio de Compartilhamento de Arquivos em Rede

Com a proposta do uso de formulários, podem surgir alguns problemas como o excesso no volume de documentos e dificuldades em armazená-los e geri-los, tanto físico quanto eletrônicos, pois, a ITCP realiza muitos projetos com muitas operações envolvidas com recursos como, espaço físico e pessoal, limitados. Esses contratempos, além de outros, podem ser facilmente tratados com a adoção de um local comum de compartilhamento de arquivos.

Essa rede pode ser uma rede interna, com o uso de servidores e cabos, ou um espaço na nuvem, que se mostra mais adequado à situação da ITCP pelos seguintes motivos: Permite acesso de qualquer computador conectado à internet e menor custo de implantação (alguns serviços são grátis):

Dependendo do tipo de serviço escolhido pode-se ter vantagens como:

- Unicidade nos arquivos. Dispensa a necessidade de envio de vários arquivos, como o email, estando ele sempre disponível em um documento só de uso comum;
- Atualização instantânea, evita a duplicação e defasagem de informações;
- Garante acesso democrático a arquivos, todos (permitidos) podem acessá-los, não se limitando à listas de email;
- Diminui a necessidade de documentos físicos, economizando recursos como papel, tinta e espaço físico;

A gestão dos arquivos pode ser feita pelos próprios usuários, não sendo necessário alocar alguém especificamente a essa tarefa. A maioria dos serviços permite a organização dos arquivos por pastas, e, através de uma padronização de armazenamento dos arquivos como pastas de subdivisões e regras de nomeação do arquivo, o ambiente pode ser organizado.

Abaixo, uma exemplificação do tipo de ganhos que se pode ter com tal adoção. Um outro modelo de formulário de controle, uma planilha salva na nuvem em uma pasta compartilhada com os membros do projeto, possibilita uma nova dinâmica onde os próprios usuários adicionam os eventos na planilha com campos similares ao modelo do tópico 4.3.1, porém, com a diferença que as informações das diversas áreas já ficam diretamente compiladas na planilha, sem a necessidade de organização pelo coordenador e sem muitas alterações na tarefa do formador que adiciona os dados:

DATA	PREENCHIDO POR	ASSUNTO	EVENTO	AVALIAÇÃO DO EVENTO	POSICIONAMENTO DA EQUIPE/ SITUAÇÃO	OBSERVAÇÕES
01/07/2014	MARIA DDS SANTOS	TEMPO	Adiamento da oficina que seria realizada no dia 10/07	O adiamento ocorreu porque nesse dia o palestrante estará em viagem	A equipe procurou outros palestrantes, mas não houve nenhum disponível. A direção do empreendimento preferiu adiar por ter outro evento no mesmo dia na parte da manhã	O palestrante deve voltar no dia 15, porém, os catadores só podem a partir do dia 18
02/07/2014	ROBERTO CARLOS	CUSTO	O Sr Carlos mencionou que será necessário comprar mais um carro de coleta que não estava previsto no orçamento	Um carro sofreu acidente e perda total, o risco não estava mapeado e não há plano de ação	A equipe vai orçar o aluguel de um ou tentar restaurar um sucateado	Sem observações

Figura 16 – Modelo de Formulário de Controle como planilha compartilhada

Tal modelo até poderia ser adaptado ao uso de outros meios como emails ou pendrives, porém, corre o risco de ocorrer duplicidade. Com o arquivo compartilhado, tal risco é eliminado.

4.3.4. Adoção de um Software de Apoio à GP

A ITCP-USP, ainda que não formalmente, adota em suas práticas de GP muitos elementos dentro das melhores práticas em GP, como Diagrama de Gantt, EAP, entre outros, muito devido às influências através das exigências dos órgãos a quem presta contas e do conhecimento de seus colaboradores que já tiveram experiência em GP em outras instituições.

No entanto, em termos de ferramenta ela se encontra defasada, sendo muitos procedimentos realizados mecanicamente ou com ferramentas improvisadas, como

planilhas para elaboração de cronogramas, o que dificulta o processo de gestão e integração. O dispêndio excessivo de tempo em atividades que não agregam valor ao projeto como atualizações de documentos e estruturação de informações, principalmente por parte da coordenação, poderia ser minimizado através da adoção de um software de GP correspondente com sua metodologia. Dependendo das funções ferramenta, o número de formulários e documentos pode até ser reduzido, simplificando ainda mais o processo.

Importante salientar a necessidade de estruturar uma metodologia de GP e escolher o software com maior aderência aos requisitos da organização, como afirma KERZNER (2006), caso contrário, ela corre o risco de a ferramenta não ter aderência por todos e se tornar empecilho ao invés de facilitador.

Por isso, essa seria uma medida posterior, após a consolidação da metodologia de GP proposta e da familiarização dos formadores com ela.

Dentre os requisitos importantes do software para a ITCP-USP podemos citar:

- Aderência às suas práticas da metodologia de GP;
- Armazenamento de cenários e mudanças no projeto para fins de avaliação e gestão de conhecimento;
- Preferência por softwares aderentes às condições de outros EES;
- Possibilitar realizar avaliações conforme os critérios da ITCP-USP;

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

KERZNER, H. Project management: a system approach to planning, scheduling and controlling. 9th ed. Hoboken: J. Wiley, 2006.

PMI. *Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos (Guia PMBoK)*. 5ª ed. Pennsylvania: Project Management Institute, 2013.

Ministério do Trabalho e Emprego, O que é a Economia Solidária? Disponível em: <<http://portal.mte.gov.br/ecosolidaria/o-que-e-economia-solidaria.htm>> Acesso em 15 de maio de 2014

ITCP-USP, et al. *A gestão da autogestão na Economia Solidária*, São Paulo: Calábria, 2007.

ITCP-USP. Carta de Acordos da Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares da USP, 2014.

ITCP-USP. Roteiro de Escrita de Projetos ITCP-USP, 2013.

SCHEIN, E. H. *Organizational culture and leadership* . San Francisco: Jossey Bass, 1991.

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

DAGNINI, R. *Ciência e Tecnologia para a Sociedade ou Adequação Sócio-técnica com o Povo?*. 2001.

COSTA, R.P: *INCUBADORAS TECNOLÓGICAS DE COOPERATIVAS POPULARES- ITCPs*. 2014.

