

A Utilização das Diretrizes do Guia PMBOK nos Projetos Elaborado pelo Instituto Mineiro de Gestão das Águas

Heitor Soares Moreira
Engenheiro Ambiental
hsmengenheiro@yahoo.com.br

RESUMO

Gerenciar projetos é aplicar conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos. O Guia de conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK[®]) apresenta diretrizes que auxiliam na administração de qualquer projeto. É uma norma reconhecida de gerenciamento de projetos e é aplicável tanto ao setor privado quanto ao público. A sociedade está cada vez mais exigente em relação à administração pública. Fiscalizando a correta aplicação dos gastos públicos, acompanhando prazos, custos e qualidade dos projetos. De tal modo, força o governo a cumprir a função social dos impostos. O Instituto Mineiro de Gestão das Águas (IGAM) é responsável por planejar e promover ações direcionadas à preservação da quantidade e da qualidade das águas de Minas Gerais. O gerenciamento dos recursos hídricos é feito por meio de vários projetos. Esses projetos são constituídos de metodologias e ferramentas distintas que nem sempre facilita o cumprimento do escopo. A crescente aceitação do gerenciamento de projetos indica que a aplicação de conhecimentos, processos, habilidades, ferramentas e técnicas adequados pode ter um impacto significativo no sucesso de um projeto. Neste contexto, será avaliada a metodologia de gerenciamento de projetos no IGAM e o grau de satisfação dos gestores.

Palavras-chave: Projeto, IGAM, Guia PMBOK[®]

ABSTRACT

Managing project is to apply knowledge, skills, tools and techniques to project activities to meet your requirements. The Guide Project Management Body of Knowledge (PMBOK[®] Guide) provides guidelines that assist in the administration of any project. It is a recognized standard for project management and applies to both private and public. The society is increasingly demanding of public administration. Overseeing the correct application of public spending, following deadlines, costs and quality of projects. In that way, force the government to fulfill the social function of taxes. The Instituto Mineiro de Gestão de Águas (IGAM) is responsible for planning and carrying out actions aimed at the preservation of quantity and quality of the waters of Minas Gerais. The management of water resources is done through various projects. These projects are made up of different methodologies and tools that do not always facilitate the fulfillment of scope. The growing acceptance of project management indicates that the application of knowledge, processes, skills, tools and techniques may have a significant impact on the success of a project. In this context, we analyze the methodology of project management in IGAM and the degree of satisfaction of managers.

Keywords: Project, IGAM, PMBOK[®] Guide

1. Introdução

O homem utiliza os recursos hídricos para múltiplas finalidades. Atender aos usos múltiplos e garantir a todas as pessoas o acesso à água é um desafio para os órgãos gestores.

Em Minas Gerais o Instituto Mineiro de Gestão das Águas (IGAM) é responsável pela gestão de recursos hídricos, sendo a concessão de direito de uso dos recursos hídricos estaduais o instrumento de gestão mais importante. Além da outorga são instrumentos de gestão: cobrança pelo uso da água, fiscalização, os planos de bacias hidrográficas,

O IGAM integra o Sistema Estadual de Gerenciamento de Recursos Hídricos, juntamente com o Conselho Estadual de Recursos Hídricos – CERH, a Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável – SEMAD, os comitês de bacia hidrográfica, os órgãos e as entidades dos poderes estadual e municipais cujas competências se relacionem com a gestão de recursos hídricos e as agências de bacias hidrográficas.

Para uma gestão de recursos hídrico eficiente o IGAM planeja e executa, ao mesmo tempo, vários projetos. A Autarquia é constituída por duas diretorias, oito gerências e dois núcleos. A metodologia de trabalho no gerenciamento de projeto adotada, nesses setores, são distintas. Algumas gerências mesclam metodologias e outras administram sem usar nenhuma técnica específica.

O gerenciamento do projeto inclui o desenvolvimento de um plano de projeto, que inclui a definição e confirmação das metas, os objetivos do projeto, identificando tarefas e como os objetivos serão alcançados, quantificar os recursos necessários, e determinar orçamentos e cronogramas para conclusão.

O Guia de conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK[®]) é uma ferramenta que fornece fundamentos de gerenciamento de projetos ao gerente de projetos, fornecendo instrumentos essenciais para exercer o gerenciamento de projetos e entregar resultados.

Este trabalho teve como objetivo avaliar as ferramentas utilizadas no gerenciamento de projetos no IGAM, assim como, o conhecimento das diretrizes do Guia PMBOK[®] e a satisfação dos gerentes com os projetos em execução e executado.

Este estudo poderá subsidiar o IGAM para adotar ferramentas de gerenciamento de projetos, com intuito de melhorar a eficiência em todas as áreas de conhecimento e grupos de processos.

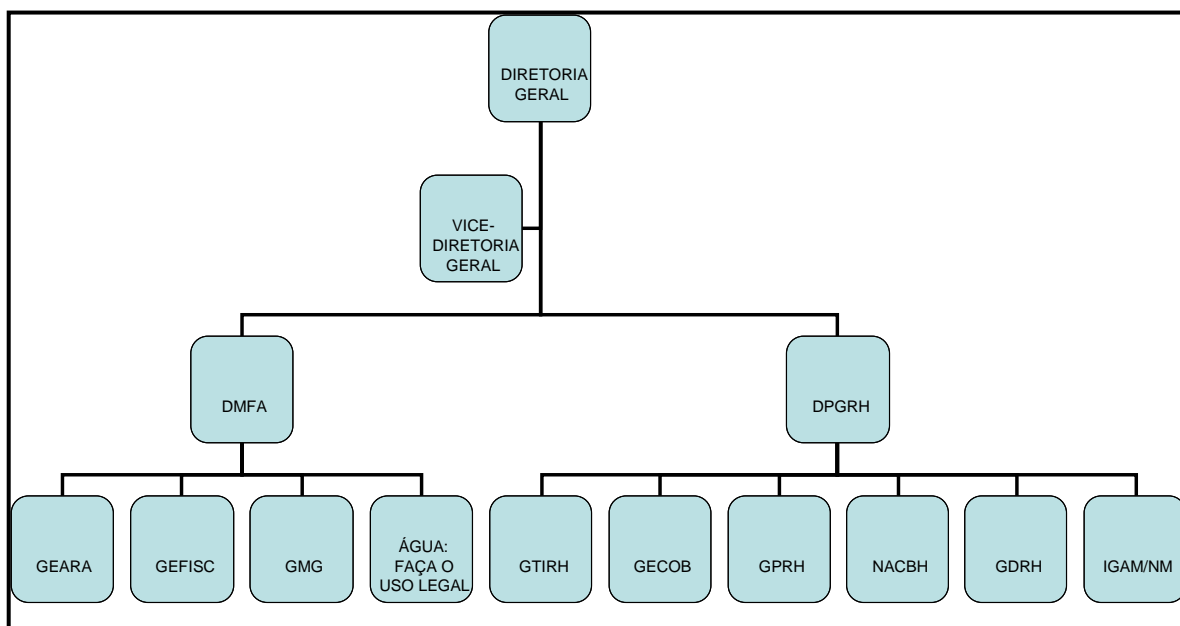
2. Referencial Teórico

A Água é um bem público, cabendo ao Estado zelar por ela tanto por sua qualidade como quantidade e, em contrapartida, aos usuários, com o direito de acesso à água, usá-la de forma adequada.

Em Minas Gerais o Instituto Mineiro de Gestão das Águas (IGAM) é o órgão responsável pelo planejamento e administração de atividades direcionadas à preservação da quantidade e qualidade das águas. Dentre as atividades incluem a concessão de outorga de uso de água, o monitoramento da qualidade e quantidade das águas, o planejamento do uso de recursos hídricos e a fiscalização dos usos e intervenções nos recursos hídricos.

A Figura 1. ilustra a estrutura organizacional da Autarquia. Com duas diretorias e oito gerências a Autarquia realiza a gestão dos recursos hídricos no Estado. Soma-se ainda o Núcleo de Apoio aos Comitês de Bacias Hidrográficas do Norte de Minas e o setor de gerencia da campanha de regularização do uso da água “Água: Faça o uso Legal”.

Figura 1. Estrutura Organizacional do IGAM



Cada setor possui uma gama de projetos em planejamento, elaboração e/ou execução. Como prática da Autarquia cabe a diretora ou gerente do setor o gerenciamento dos projetos.

Os setores possuem quantidade de funcionários distintos e grande parte dos projetos é subcontratado. A estrutura organizacional da Autarquia se aproxima da funcional.

O Guia *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK[®]) é um conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos publicado e mantido pelo *Project Management Institute* (PMI) desde 1987. São práticas compiladas na forma de um guia, chamado de Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos, ou Guia PMBOK[®].

De acordo com o Guia PMBOK[®] um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. A *International Organization for Standardization*, através da ISO 10006:2003, define projetos como sendo processo único, consistindo de um grupo de atividades coordenadas e controladas com datas para início e término, empreendido para alcance de um objetivo conforme requisitos específicos, incluindo limitações de tempo, custo e recurso.

O Objetivo principal do Guia PMBOK[®] é identificar o subconjunto dos conhecimentos em gerenciamento de projetos que é amplamente reconhecido como as “melhores práticas”. Uma boa prática não significa que o conhecimento descrito deverá ser sempre aplicado uniformemente em todos os projetos; a equipe de gerenciamento de projetos é responsável por determinar o que é adequado para um projeto específico.

O conhecimento das diretrizes de planejamento e controle de projetos faz parte do conjunto de conhecimentos que todo gerente de projetos deve ter. O gerente de projetos precisa de uma determinada gama de conhecimento, ou seja, necessita saber o que fazer. Para que o conhecimento possa ser aplicado de forma eficaz, é necessário ter capacidade e habilidades individuais. A capacidade e as habilidades pessoais são o que vão determinar a competência em gerenciamento.

3. Material e Métodos

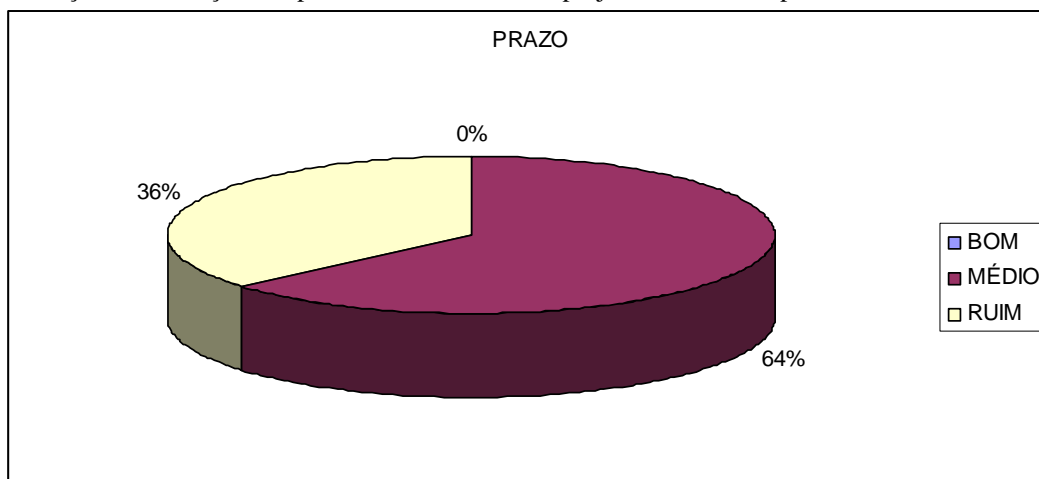
Para atingir o objetivo proposto foi aplicado questionário direcionado a doze gerentes e duas diretoras do IGAM. O questionário contém seis perguntas relativas aos projetos elaborados e executados pelo IGAM. Para elaboração do questionário foi realizado uma revisão bibliográfica dos temas abordados.

4. Resultados e Discussão

O questionário foi enviado para os gerentes e diretoras através de e-mail, no dia 20 de fevereiro de 2010. Foi estipulado um prazo de sete dias para reenvio com as respostas. Até o dia 27 de fevereiro de 2010, onze questionários haviam sido respondidos.

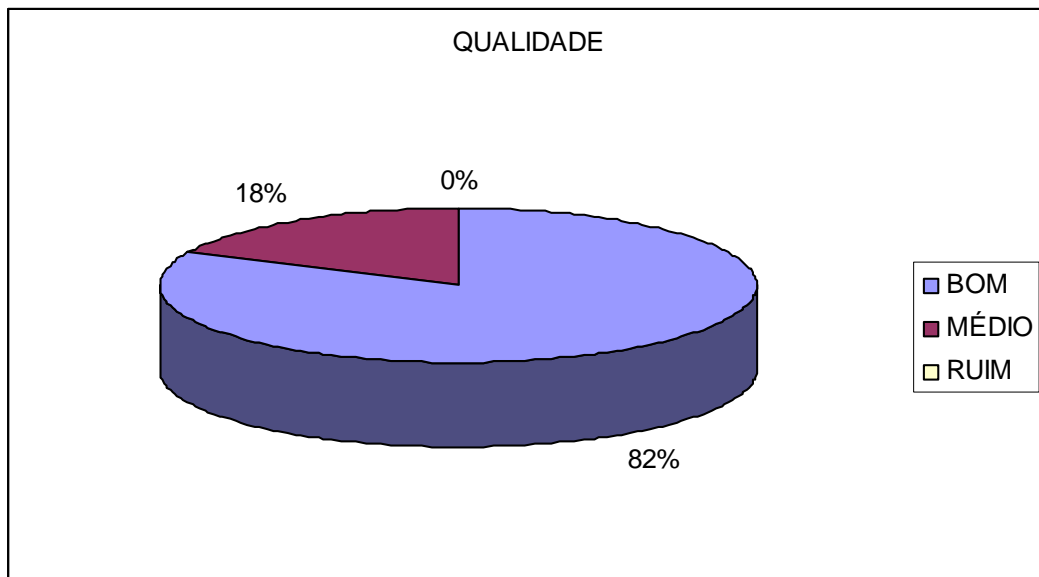
A totalidade dos gerentes de projetos do IGAM, acreditam que o prazo de conclusão dos projetos podem ser melhorados. Nenhum gerente considerou os prazos de conclusão bom. Sendo que 36% dos entrevistados os consideraram ruins.

Ilustração 2: Avaliação dos prazos de conclusão dos projetos executados pelo IGAM



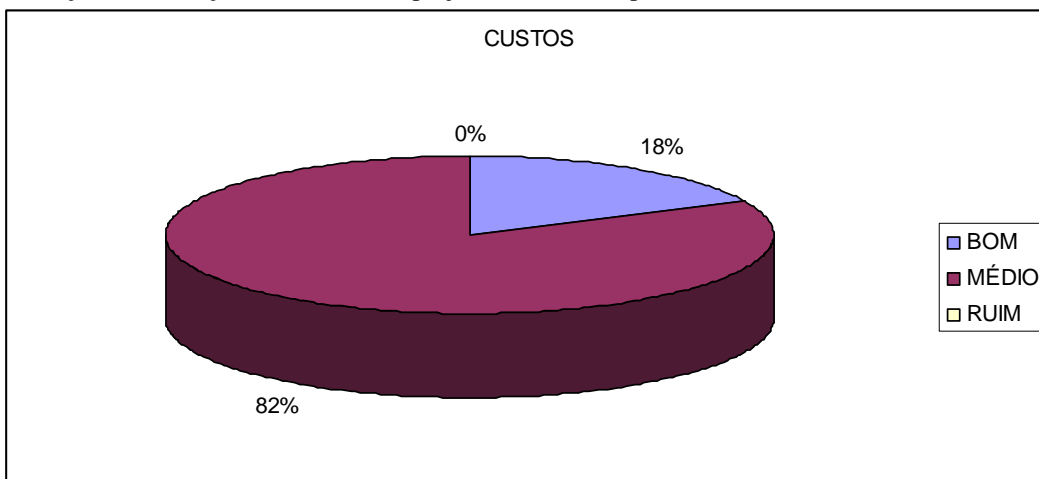
Avaliando a qualidade dos projetos, a grande maioria, ou seja, 82% dos entrevistados consideram que os projetos são de boa qualidade. Nenhum gerente considerou os projetos ruins.

Ilustração 3: Avaliação da qualidade dos projetos executados pelo IGAM



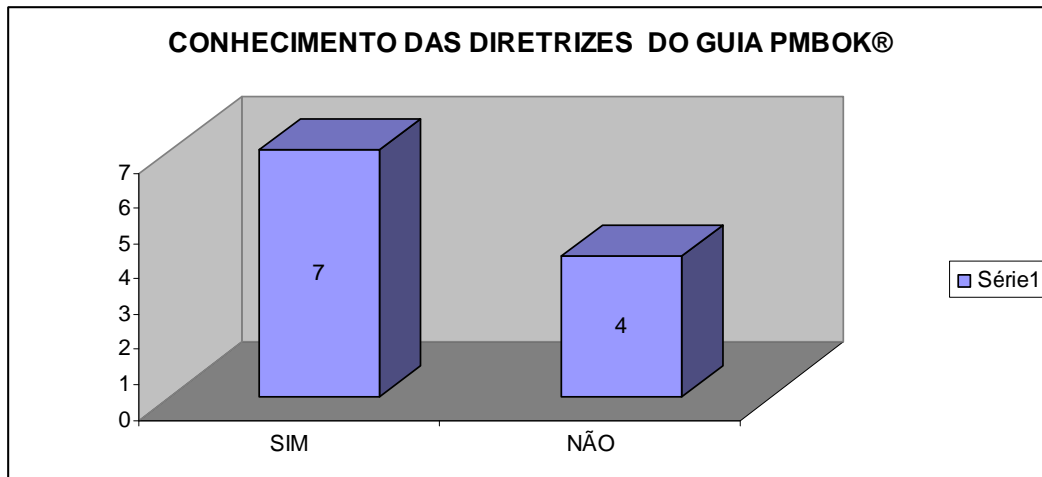
No quesito custos dos projetos, os entrevistados avaliaram que, no geral, os valores não são ruins. Em outras palavras, que os custos dos projetos estão dentro do preço de mercado.

Ilustração 4: Avaliação dos custos dos projetos executados pelo IGAM



Outro ponto avaliado foi o conhecimento que os gerentes de projetos têm sobre as diretrizes do guia PMBOK[®]. Dos entrevistados, sete responderam conhecer. Alguns afirmam ter conhecimento geral, mas sem detalhamento.

Ilustração 5: Número de gerentes com conhecimento das diretrizes do Guia PMBOK



Procurou saber como é feito o gerenciamento de projetos nos setores. Consta-se que não existe um padrão na Autarquia. Cada gerência adota sua metodologia, contudo este fato dificulta o controle pelo *sponsor*. O monitoramento e a identificação de falhas ficam comprometidos.

Assim foi pesquisado se os gerentes de setores utilizavam as diretrizes fornecidas pelo guia PMBOK® para auxiliarem nos gerenciamentos de projetos. Dos gerentes que informaram ter conhecimento das diretrizes, constata-se que utilizam parte dos processos de área de conhecimento, como: gerenciamento de tempo e escopo de projeto. No entanto, as demais áreas de conhecimento não são utilizadas.

Avaliou-se, também, se os setores havia técnicos com conhecimento sobre as diretrizes do guia PMBOK®. Em três setores existe esse profissional. Em um questionário, foi informado que a Autarquia já ofereceu treinamento, tendo como base a metodologia do PMBOK®, para todos os funcionários. A título de informação, no IGAM há uma rotatividade grande de técnicos. Este fato pode explicar porque no momento nem todos os gerentes possuem a capacitação.

Sendo possível utilizar metodologias e ferramentas distintas para implementar a estrutura de um projeto, procurou saber se nos diversos setores é utilizado no gerenciamento de projetos, outras metodologias. Verificou-se que na maioria utiliza-se do conhecimento prático. Entretanto em um setor específico utilizam-se metodologias da área da administração e engenharias, como por exemplo: 5W2H, EAP e *softwares* como Excel, Access e Visio.

5. Conclusões

O gerenciamento de projetos bem-sucedido é uma vantagem constante, considerando-se a natureza dinâmica das organizações atuais. As empresas, as organizações sem fins lucrativos e os órgãos públicos, estão dirigindo suas atenções para o gerenciamento de projetos para atingir objetivos estratégicos. Como o reconhecimento do valor do gerenciamento de projetos continua a crescer, o Guia PMBOK® se tornará ainda mais um ferramenta indispensável para profissionais em todas as organizações e setores. As diretrizes do guia auxiliarão os gerentes projetos do IGAM a melhorarem seus resultados. A interação entre os processos de gerenciamento de projetos (PDCA) e a utilização dos 44 processos de gerenciamento de projetos, acarretará em resultados melhores se tratando de custos e prazo dos projetos.

Referência

CONEJO, J. G. L. A outorga de usos da água como instrumento de gerenciamento dos Recursos Hídricos. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas. 1993, v. 27, n. 2, p. 30, abr/jun 1993.

FROÉS, C.M.B. (2003) "Outorga de direito de uso de recursos hídricos" in Anais do III Encontro de Preservação de Mananciais da Zona da Mata Mineira, Viçosa, pp. 160-170.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, PMI. Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamentos de Projetos: Guia PMBOK. Quarta Edição. Local Pennsylvania: Four Campus Boulevard, 2008. 459p.

TUCCI, C. E.M. (2007) (org). Hidrologia: Ciência e Aplicação. Editora da UFRGS e EDUSP ABRH 943p (4ª edição).

APENDICE

1. Em sua opinião, qual a avaliação dos projetos realizado em seu setor, quanto:

Prazo: BOM MEDIO RUIM

Qualidade: BOM MEDIO RUIM

Custos: BOM MEDIO RUIM

2. Você tem conhecimento das diretrizes das melhores práticas do Guia PMBOK?

3. O gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos. Como é realizado o gerenciamento de projetos em seu setor?

4. A crescente aceitação do gerenciamento de projetos indica que a aplicação de conhecimentos, processos, habilidades, ferramentas e técnicas adequados pode ter um impacto significativo no sucesso de um projeto. Você utiliza as diretrizes fornecidas pelo guia PMBOK nos projetos no setor em que gerência?

5. No seu setor, tem algum profissional com conhecimentos sobre as diretrizes do Guia PMBOK?

6. Como uma referência básica, o Guia PMBOK não é abrangente nem completo. Essa norma é mais um guia que uma metodologia. É possível usar metodologias e ferramentas distintas para implementar a estrutura de um projeto. No seu setor é utilizado outra metodologia ou ferramentas?