



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA
COORDENADORIA ACADÊMICA
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 1/2020

MICHELL IORIO **BOARETO**, Cap Av

**IMPLANTAÇÃO DE UM ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE
PROJETOS NO SUBDEPARTAMENTO DE OPERAÇÕES DO DECEA**

Rio de Janeiro

2020

ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA
COORDENADORIA ACADÊMICA
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 1/2020

MICHELL IORIO **BOARETO**, Cap Av

**IMPLANTAÇÃO DE UM ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE
PROJETOS NO SUBDEPARTAMENTO DE OPERAÇÕES DO DECEA**

Trabalho de conclusão de curso apresentado no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica como requisito parcial para aprovação no Curso de MBA em Gestão Pública com Ênfase em Gestão de Projetos e Processos.

Área de Concentração: Administração Militar
Orientador: Maj Av Raphael **Osório** de Oliveira.

Rio de Janeiro
2020

MICHELL IORIO **BOARETO**, Cap Av

**IMPLANTAÇÃO DE UM ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE
PROJETOS NO SUBDEPARTAMENTO DE OPERAÇÕES DO DECEA**

Trabalho de conclusão de curso apresentado
no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da
Aeronáutica.

Aprovado por:

Susan Kelly Prado Andrade – Maj Int
EAOAR

Alexandre Fontoura da Silva – Maj Inf
EAOAR

Raphael Osório de Oliveira – Maj Av
EAOAR

Rio de Janeiro
Julho de 2020

RESUMO

O Subdepartamento de Operações do DECEA é responsável por gerenciar um conjunto de projetos complexos que proporciona regularidade, segurança e eficiência do fluxo de tráfego aéreo nos aeroportos e no espaço aéreo. Atualmente, esses projetos são conduzidos por militares chamados de gerentes de projetos que tem enfrentado desafios na coordenação de projetos sob sua responsabilidade no que tange à padronização de metodologias e capacitação com as boas práticas de gerenciamento de projetos. Diante desse cenário, percebe-se que a implantação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) propiciará melhores condições para a execução das atividades dos gerentes de projetos. Inicialmente, o escritório traz melhores condições aos gerentes porque padroniza os processos das etapas do projeto, aplicando uma metodologia adequada e disponibilizando as ferramentas necessárias para as boas práticas de gerenciamento com a finalidade de nortear o caminho a ser seguido pelos gerentes. A seguir, entende-se que o EGP funciona como suporte porque é o local com capacidade de fornecer aconselhamentos, orientações e treinamento aos gerentes de projetos, contribuindo para o armazenamento do capital intelectual da organização, disseminação de boas práticas e assertividade na tomada de decisões. Assim sendo, faz-se necessário a implantação de um EGP no SDOP com o objetivo de melhorar as condições dos gerentes de projetos exercerem suas atividades, resultando no reconhecimento do Brasil perante a comunidade internacional advindos da melhor gestão de projetos.

Palavras-chave: Escritório de Gerenciamento de Projetos. SDOP. Metodologia. Capacitação.

1 INTRODUÇÃO

O Sistema de Controle do Espaço Aéreo Brasileiro (SISCEAB) é o conjunto de órgãos e instalações que tem por objetivo proporcionar regularidade, segurança e eficiência do fluxo de tráfego aéreo nos aeroportos e no espaço aéreo. O Departamento de Controle do Espaço Aéreo (DECEA) é o órgão central do sistema, sendo o Subdepartamento de Operações (SDOP), o responsável por planejar, coordenar, normatizar e controlar as atividades operacionais de gerenciamento de tráfego aéreo, meteorologia, comunicações, navegação aérea, informações aeronáuticas, aeródromos, vigilância e inspeção em voo, operações militares e busca e salvamento.

Diante desse cenário, o Subdepartamento tem por atribuição conduzir um conjunto de projetos heterogêneos que propicia o uso mais racional do espaço aéreo, visando melhores serviços para os usuários do transporte aéreo. Tais projetos são complexos e a eficiência do SDOP reflete na atividade aérea brasileira.

Entretanto, este Subdepartamento tem enfrentado desafios no gerenciamento de projetos sob sua responsabilidade no que tange à padronização de metodologias, rotatividade dos gerentes de projetos, entrega de projetos dentro do prazo e capacitação dos gerentes com as boas práticas de gerenciamento de projetos.

Assim, este ensaio defende que a implantação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos no SDOP propiciará melhores condições para a execução das atividades dos gerentes de projetos, uma vez que fornecerá as ferramentas necessárias para alavancar os resultados da organização.

Inicialmente, o EGP é capaz de trazer melhores condições aos gerentes porque é o responsável por padronizar os processos das fases do projeto, aplicando uma metodologia adequada que norteará todas as atividades dos gerentes de projetos. Como resultado, têm-se uma otimização dos recursos e um produto com melhor qualidade.

Como segundo argumento, cita-se que o EGP funciona como suporte porque é o local com capacidade de fornecer aconselhamentos, orientações e treinamento aos gerentes de projetos quando houver alguma dúvida ou necessidade. Desta forma, espera-se que haja o armazenamento do capital intelectual da organização, a disseminação das boas práticas de gerenciamento e assertividade na tomada de decisão.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 A aplicação de uma metodologia padronizada por um EGP

“A razão central que motiva as organizações no mundo inteiro a estabelecerem padrões é a busca pela previsibilidade. A adoção de uma metodologia em gerência de projetos também é uma busca pela previsibilidade” (LEANDRO, 2011, p.8).

Para Charvat (2003, p.3) “uma metodologia é um conjunto de orientações e princípios que podem ser adaptados e aplicados em uma situação específica. Em ambiente de projetos essa orientação é uma lista de coisas a fazer”.

Nesse mesmo contexto, Xavier (2013, p.1 apud KERZNER, 2001) aponta que “o alcance da excelência em gerenciamento de projetos não é possível sem um processo repetitivo que possa ser utilizado em cada projeto. Esse processo repetitivo é a metodologia de gerenciamento de projetos”

A metodologia é indispensável à gestão eficaz dos projetos, está alinhada com as boas práticas reconhecidas e recomendadas pelo *Project Management Institute* (PMI). Seu arcabouço de informações e padrões constitui em uma fonte de ferramentas para a aplicação de processos e técnicas pelos gerentes.

Moraes (2012) ratifica que a aplicação de uma metodologia padronizada realizada por um EGP é fator determinante para uma organização prosperar e atingir um nível de excelência em gerenciamento de projetos.

Hoje, as literaturas mundiais apontam para três tipos de metodologias: as metodologias clássicas, ágeis e híbridas. Cada metodologia traz um conjunto de ferramentas a serem aplicadas com a finalidade de padronizar todos os processos da organização, tendo cada uma delas suas particularidades e benefícios. O objetivo deste ensaio não é abordar cada uma das metodologias, mas apontar que se faz necessário definir qual delas vai ser empregada como padrão a ser seguido para melhorar as atividades realizadas pelos gerentes de projetos.

Tal definição é primordial para o sucesso na condução de todos os projetos de uma Organização, e entende-se que o Escritório de Gerenciamento de Projetos é “[...] uma estrutura organizacional que padroniza os processos de governança relacionados a projetos e facilita o compartilhamento de recursos, **metodologias**, ferramentas e técnicas” (PMI, p.48, grifo nosso).

Face ao exposto, destaca-se o desafio enfrentado pelos gerentes de projetos

no âmbito do Subdepartamento, pois, atualmente, cada projeto é gerenciado por um militar indicado pela chefia. Esse militar tem por função planejar, conduzir e acompanhar os projetos, assessorando o Chefe do SDOP sobre a progressão das atividades bem como na tomada de decisão. Ressalta-se que os gerentes já assumem essa responsabilidade recém chegados ao Subdepartamento e na maioria das vezes nunca tiveram contato com o processo de gerenciamento de projetos.

Além disso, os gerentes de projetos ainda enfrentam problemas relacionados ao fato de não se ter uma metodologia definida e nem um *software* adequado para controlar e padronizar todas as informações decorrentes da aplicação desta metodologia. Como consequência, tem-se atrasos na entrega dos projetos e dificuldades na tomada de decisão.

Assim sendo, é de suma importância que haja esforços, por meio da atuação do EGP, para padronizar todos os processos das diferentes fases do projeto, utilizando as ferramentas adequadas alinhadas com as boas práticas de gerenciamento recomendadas pelo PMI. É possível afirmar que a correta aplicação da metodologia dará suporte aos gerentes em exercer suas atividades, garantindo que os requisitos dos projetos sejam cumpridos. Desta forma, entende-se que os recursos serão otimizados e os custos reduzidos trazendo benefícios ao Subdepartamento. Por fim, os gerentes vão estar com o caminho pavimentado para alcançar melhores resultados e conseqüentemente entregar melhores produtos.

2.2 O EGP como estrutura de apoio aos Gerentes de Projetos (GP).

No âmbito do SDOP, já vimos neste ensaio que, a aplicação de um método padronizado é fator determinante para o alcance do ganho de qualidade e efetividade da organização na execução das fases de um projeto. Nesse ínterim, salienta-se que, para se alcançar melhores resultados, os projetos necessitam ser geridos por profissionais capacitados no assunto. Esses profissionais, chamados de gerentes de projetos, são os responsáveis por aplicar os seus conhecimentos de forma eficiente e eficaz para alavancar os resultados da organização.

Todavia, faz-se necessário que eles estejam atentos as boas práticas de gerenciamento de projetos, metodologias e ferramentas alinhados com o objetivo da instituição. Nesse contexto, de acordo com as literaturas, entende-se que o EGP é a estrutura responsável por capacitar os gerentes, dando-lhes orientação,

aconselhamentos, suporte e treinamento.

Kerchirne (2018 apud THI E SWIERCZEK, 2010) argumenta que a qualificação do gerente e de sua equipe resultam positivamente nos resultados da instituição. Ainda Kerchirne (2018 apud KAWAHARA E JUSSANI, 2013) salienta que a estrutura responsável por realizar treinamento individual e mentoria aos gerentes de projetos é o EGP. Vale (2010) ratifica que uma das principais atividades de um EGP é orientação, treinamento e consultoria aos GP. O PMI (2017) também ressalta que o escritório tem por função fornecer treinamento aos seus gerentes.

O GP não faz nada sozinho, ele precisa de uma equipe motivada para realizar todas as atividades planejadas nas etapas do projeto. Assim sendo, é primordial que o EGP funcione como um suporte aos gerentes, realizando aconselhamentos, treinamentos e orientação de como eles devem agir para ter um grau de motivação elevado em toda equipe. Portanto, o EGP é o lugar que fornece os insumos necessários ao desenvolvimento de melhores condições para os gerentes exercerem as suas atividades e influenciar toda sua equipe.

Nota-se que atualmente no SDOP esse aconselhamento tem sido realizado timidamente por meio do Chefe da Seção de Planejamento. A forma utilizada para disseminar conhecimentos é através de reuniões formais realizadas mensalmente. Outrossim, tais reuniões abordam, principalmente, o estágio que o projeto se encontra, mas não a forma como se chegou até a fase atual. Esse fator tem gerado desgastes entre os gerentes mais novos, visto que, como dito anteriormente neste ensaio, eles não tiveram treinamento para se capacitar em gerenciamento de projetos.

Iniciativas em anos anteriores foram realizadas de forma a mitigar a falta de conhecimento no assunto por parte dos gerentes, como por exemplo, o curso de gerenciamento ministrado pela Fundação Getúlio Vargas (FGV). Tal iniciativa mostrou-se muito útil para alavancar o desenvolvimento intelectual dos gerentes que ali estavam e ajudar na tomada de decisão. Por outro lado, devemos reconhecer que o SDOP é uma organização hierarquizada e tem alta rotatividade de Chefes, gestores e gerentes. Apesar dos esforços, o conhecimento adquirido não foi consolidado no Subdepartamento uma vez que esses militares foram transferidos para outro organização ou realocados em outro setor.

Kerzner (2020) atribui ao EGP a reponsabilidade de guardar o conhecimento intelectual da instituição bem como as melhores práticas e lições aprendidas. Ainda nesse sentido, Kerchirne (2018 apud DESOUZA E EVARISTO, 2006) aponta que o

EGP é a base de conhecimento dos processos e lições aprendidas da organização, sendo o responsável por compilar todas as informações em um só lugar.

Isto posto, é fundamental pontuar que o EGP funciona como uma estrutura que capacita os gerentes, agindo como catalizador de conhecimentos e disseminador de boas práticas de gestão de projetos. Por fim, faz-se necessário a implantação de um EGP no SDOP para ser o guardião de toda propriedade intelectual da organização, proporcionando melhores condições aos gerentes de exercer as suas atividades.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O SDOP tem por missão planejar, coordenar e controlar uma gama de projetos que proporcionam à sociedade brasileira benefícios em relação aos serviços de transporte e controle do espaço aéreo.

O presente estudo apresentou argumentos que justificam que a implantação de um EGP propicia melhores condições para a execução das atividades dos gerentes de projetos.

Inicialmente, no que tange a aplicação de uma metodologia padronizada de gerenciamento, verificou-se que essa medida define o padrão a ser seguido pelos gerentes. Dessa forma, é possível otimizar os recursos e entregar um produto de melhor qualidade, pois os possíveis erros nas fases do projeto, que gerariam desperdícios, são mitigados pela adoção de uma metodologia padronizada.

Em seguida, entende-se que o EGP funciona como uma estrutura de suporte, uma vez que é o responsável por fornecer treinamento, orientação e aconselhamento aos gerentes de projetos, capacitando-os na tomada de decisão, na disseminação das boas práticas e valorização do capital intelectual da organização.

Diante do exposto, com o emprego dos mecanismos apresentados nesse ensaio, resta claro que a implantação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos no SDOP propiciará melhores condições para a execução das atividades dos gerentes de projetos.

Conclui-se que, não só o SDOP, mas também o Brasil será reconhecido perante a comunidade internacional por entregar melhores projetos à sociedade advindos do emprego das melhores ferramentas em gerenciamento de projetos, tornando-se referência mundial para os demais países membros da *International Civil Aviation Organization* (ICAO).

REFERÊNCIAS

CHARVAT, J. **Project Management Methodologies**. John Wiley & Sons, Nova Jersey, 2003.

KERCHIRNE, L. M. **Escritório de Projetos: uma proposta de implantação na UFPel**. 2018. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração Pública em Rede Nacional, Faculdade de Administração e Turismo, Universidade Federal de Pelotas, Pelotas, RS, Brasil.

KERZNER, H. **Gestão de projetos as melhores práticas**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2020.

LEANDRO, W. **Metodologia de gerenciamento de projetos: O que é e como implantar**. 2011. 1 diapositivo, color.

MORAES, E. A. P. **Guia PMBOK para gerenciamento de projetos**. VIII Congresso Nacional de Excelência em Gestão (ISSN 1984-9354). Rio de Janeiro: Escola de Engenharia da Universidade Federal Fluminense, 2012.

PMI. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos**. Guia PMBOK®. 6. ed. – EUA: Project Management Institute, 2017.

VALLE, J. A. S. **Identificação e análise de fatores relevantes para a implantação de escritórios de gerenciamento de projetos de construção civil pelo conceito do Project Management Office**. 2010. Tese (Doutorado em Engenharia Civil), Universidade Federal Fluminense, Niterói, RJ, Brasil.

XAVIER, C. M. S. Conceituar uma metodologia de gerenciamento de projetos. **Project Management Knowledge Base – PMKB**, São Paulo, 2013. Disponível em: [https://pmkb.com.br/artigos/metodologia-de-gerenciamento-de-projetos/#:~:text=Segundo%20KERZNER%20\(2001\)%2C%20o,metodologia%20de%20gerenciamento%20de%20projetos.&text=Ela%20deve%20prover%20um%20roteiro,para%20o%20gerenciamento%20do%20projeto](https://pmkb.com.br/artigos/metodologia-de-gerenciamento-de-projetos/#:~:text=Segundo%20KERZNER%20(2001)%2C%20o,metodologia%20de%20gerenciamento%20de%20projetos.&text=Ela%20deve%20prover%20um%20roteiro,para%20o%20gerenciamento%20do%20projeto). Acesso em: 05 jul. 2020.