

7. Conclusões

Este capítulo apresenta as conclusões a respeito do trabalho e possíveis desdobramentos para trabalhos futuros.

O Capítulo 2 desta dissertação teve como objetivo apresentar a evolução do Gerenciamento de Projetos (GP) até o seu estágio atual, as principais metodologias e abordar a metodologia do PMI por esta ser hoje uma das mais importantes referências.

Observou-se que a estruturação sugerida por estas metodologias foca nos pontos comumente apontados como causas dos desvios, insucesso e descontrole dos projetos.

A Metodologia do PMI Subdivide o ciclo de vida da Gestão do Projeto em 5 grupos de processos (Inicialização, Planejamento, Execução, Controle e Encerramento) e tem grande parte de seu corpo nos processos de Planejamento e Controle. Inicialmente direciona a organização da equipe do projeto e os conceitos norteadores em questão, como: Qual o "produto" do Projeto? Quais as restrições? Quais as etapas? e quem são os responsáveis?

Nesta metodologia temos em seguida o grupo de maior peso que é o de Planejamento, que está organizado em 21 processos e cobre toda a estruturação do Projeto, o plano do projeto, o escopo, as atividades, seu seqüenciamento e restrições, os levantamentos e programações de custo, os controles de qualidade, a formação da equipe e seu plano organizacional, a comunicação (ponto fundamental), o levantamento, análise e controle de risco, e por fim o planejamento das aquisições.

Na etapa de execução a preocupação é com a integração do Projeto, o desenvolvimento da equipe, a distribuição das informações e as aquisições, ou seja, a execução do projeto de forma planejada, estruturada e controlada.

O Controle é um grupo de processos que ocorre em paralelo com a execução e visa mapear o andamento do Projeto em relação ao planejamento deste, tendo normalmente pontos de controle e informando o início de desvios. Seu foco é em

controlar custos, tempo, qualidade, risco, desempenho da comunicação e um ponto muito importante que é o controle de alterações do projeto e de escopo.

Por fim, as metodologias apresentam processos de encerramento de Projetos, que têm ênfase no encerramento administrativo do contrato, uma etapa que normalmente é pouco efetiva nos projetos que não seguem uma metodologia, a melhoria contínua é fruto da documentação e registro. Cabe ressaltar que o Gerenciamento de Projetos seguindo a base do ciclo PDCA (*Plan à Do à Control à Action*) visa aplicar análise lógica às etapas e atividades do Projeto, analisando e mensurando seus resultados e tomando ações para correção. Destaca-se um ganho importante proporcionado pela orientação de além de analisar as etapas e processos registrar quais os conhecimento adquiridos com aquela experiência, de modo a agregar conhecimento e disponibilizá-lo, é chamado de "Lições Aprendidas".

Nos capítulos 3 e 4 foram apresentados dados sobre Transporte dutoviário no Brasil e em especial sobre a malha da Transpetro. Pode-se constatar pela sua história que a malha dutoviária da Petrobras só recebera tratamento Comercial de Negócio (com uma visão financeira) com a criação da Transpetro (atendimento a lei de flexibilização do mercado de petróleo), em 2001, que ocorrera em meio a um ambiente conturbado devido a ocorrência de acidentes de grande repercussão, que levaram a empresa a empreender programas de grande vulto para elevar os patamares de gestão ambiental e segurança operacional. Isto revela que a gestão dutoviária pela Transpetro é uma decisão acertada e agregará a este modal grandes incrementos em eficiência, confiabilidade, controle e gestão. Importantes resultados já estão sendo observados.

O Capítulo 5 apresentou os Programas PEGASO, Programa Prioritário de Integridade de Dutos - PID e o Programa de Adequação dos dutos da Transpetro ao Padrão para Gerenciamento de Integridade Estrutural dos Dutos da Petrobras - PAPID, dando noções gerais sobre porque foram criados, no que consistiam e qual a função de cada um.

O Capítulo 6 apresentou a visão de gestão e os conceitos e metodologias de Gerenciamento de Projetos aplicados aos programas.

O PID foi explorado quanto aos conceitos aplicados e ferramentas desenvolvidas e utilizadas.

O PAPID recebeu uma análise mais minuciosa por ter sido estruturado e gerido com base nos conceitos e metodologias de GP, o que proporcionou uniformidade e domínio deste Programa composto por 96 Projetos (dutos), tendo para cada um a programação e controle de aproximadamente 200 atividades.

Como pontos positivos podemos destacar que a aplicação de Gerenciamento de Projetos proporcionou um grande incremento e consolidação dos conhecimentos da Companhia, uma vez que a demanda por definição do "produto" do Projeto despertou análises críticas, reflexões e definições do que a empresa considerava como melhores práticas para o seu Negócio e o como alcançar estes objetivos, envolvendo os profissionais e especialistas na construção do modelo e na execução das atividades do Programa.

A estrutura de Gestão de Projetos foi importante para assegurar à alta administração o controle efetivo do programa, transmitindo informações reais tempestivas e criteriosas, mitigando os riscos, evitando a ocorrência de "surpresas" e alcançando satisfatoriamente os objetivos.

Ressalta-se que a estruturação dos comitês e o estabelecimento do fluxo de comunicação foram importantes para os Programas (desenvolvido no PID e aperfeiçoado para o PAPID), e para a Transpetro, que por ser muito jovem e estruturada por áreas de negócio, precisava de um modelo que integrasse as áreas em torno de um objetivo comum.

O fluxo de comunicação aliado à matriz de responsabilidade apresentou resultados importantes, principalmente no que tange a se ter um responsável pela execução de cada grupo de atividades sendo passível de cobrança e na organização da interação entre as áreas operacionais, engenharia, suprimentos e logística, que tinham que estar muito bem sintonizadas para a realização síncrona das atividades.

Os controles executivos criados atenderam satisfatoriamente o Projeto, sendo vital para o seu desenvolvimento o fato da equipe responsável possuir conhecimentos das práticas de Gerenciamento de Projetos e já ter participado do Programa anterior, estando familiarizada com os processos, pessoas e linguagem utilizada.

No projeto analisado há um fator importante quando comparamos com outros projetos, que é o fato da principal restrição não ser a financeira. A empresa segue padrões de contratação e execução estruturados para minimizar os custos e

garantir a qualidade e mantém uma visão financeira dos projetos, mas a maior preocupação esteve sempre em fazer da forma definida e no menor prazo possível, priorizando o conhecimento do estado das instalações e a atuação nos pontos mais críticos, mantendo o foco na padronização sustentável das rotinas implementadas.

Para programas desta natureza, um maior conhecimento e definição antes da implementação do projeto permite que a execução seja mais bem planejada e possibilite um comprometimento firme com metas iniciais. No caso em análise, o conhecimento e definição do escopo ocorreram em grande parte durante o andamento do Projeto, havendo constantes replanejamentos de atividades e demandando uma equipe de apoio muito envolvida e atuante na comunicação e ajustes do planejamento.

Os controles de qualidades específicos do projeto ficaram restritos aos documentos e informações, tendo a execução das atividades operacionais acompanhadas pelos controles de qualidades já instituídos e aplicados pela Companhia.

As ações chave deste Projeto foram: a definição do Escopo do Projeto, a padronização das atividades, o controle da execução, o envolvimento dos patrocinadores e das equipes executivas, os fluxos de comunicação desenvolvidos, a definição de uma estrutura para o projeto e a interface por equipe especializada e independente.

Um dos principais ganhos proporcionados pela aplicação de Gerenciamento de Projetos ao PAPID foi o planejamento de todo o ciclo de vida do Projeto, ou seja, do programa, conscientizando continuamente a alta administração de quais metas eram exequíveis, envolvendo as áreas executivas e o acompanhamento dinâmico da equipe que, além de atualizar o planejamento e buscar alternativas de otimização de processos e redução de tempo, mantinha a todo tempo os "valores" da alta administração na priorização das atividades.

A dinâmica das atividades foi catalisada pela atuação dos consultores que transmitiam as informações relevantes e necessidades de atuação pontual à alta administração, de forma direta. No fluxo de comunicação abordou-se também a estruturação e distribuição ampla das informações via intranet corporativa.

Cada Projeto, por ser único e ter cada vez mais restrições de tempo, é normalmente entregue a profissionais de grande experiência empírica; no entanto a complexidade e diversidade de papéis exige que, além contar com conhecedores

dos processos, seja feita uma estrutura sólida e organizada, onde os conhecimentos de muitos profissionais são consolidados e registrados no Planejamento. Isto possibilita programar todo o projeto, concentrar esforços nos desvios, alocando profissionais com o perfil adequado para cada função de forma a otimizar os ganhos. Não raro as empresas promovem um excelente técnico, entregando a ele a função de coordenar pessoas, no entanto o perfil deste não é adequado a esta função, gerando perdas ao profissional e à empresa. O GP possibilita que estes técnicos contribuam fortemente na área de conhecimento específica de cada um.

Conclui-se com esta dissertação que os as metodologias e conceitos de Gestão de Projetos agregam ganhos importantes, devendo ser considerados e aplicados. São ainda ferramentas para aumentar a competitividade dentro do mercado que impõe cada vez maiores restrições de tempo e custo e envolvem grandes e importantes riscos. A aplicação no PAPID foi fundamental para preencher o vazio existente entre o Documento "Padrão" e o que a empresa idealizava alcançar.

A aplicação de GP não precisa necessariamente englobar todos os pontos das metodologias, sendo importante, no entanto, que a pessoa ou equipe responsável por desenhar a metodologia própria para um projeto específico tenha conhecimento sobre Gerenciamento de Projetos, pois a aplicação do preconizado nas metodologias "ao pé da letra" por um leigo pode levar o projeto a grandes erros e culminar em um insucesso. O preenchimento das lacunas de Planejamento do projeto, de fluxo de comunicação e a possibilidade de atuação frente aos desvios projetados são importantes ganhos proporcionado pela aplicação de uma metodologia de GP.

O crescimento dos estudos e aplicações de gerenciamento de projetos tem sido exponencial e provavelmente esta década represente a consolidação dos seus conceitos na cultura de projetos de forma global.

7.1. Sugestões de trabalhos futuros

Como recomendação de trabalhos futuros temos a análise comparativa da gestão de integridade dos dutos atualmente executada pela Transpetro em relação

às demais áreas de Petrobras, o que possibilitaria dimensionar os ganhos obtidos pelo projeto.

Pode ser efetuado estudo junto ao quadro da Transpetro e da Petrobras visando mapear a percepção quanto ao programa e seus ganhos inclusive em relação a mudança de valores quanto a integridade de dutos.

Pode ser feito um trabalho junto a comunidade geral e a comunidade petrolífera quanto a percepção que tinham e qual a percepção atual quanto a gestão dos dutos praticada pela Transpetro.

Outro trabalho interessante é a análise financeira dos ganhos obtidos com o programa PAPID, considerando a custo do projeto x economia nas áreas jurídicas, multas, marketing, custo operacional; contemplando se possível os custos operacionais das instalações antes do PAPID e após sua implantação.

A análise dos casos de aplicação de metodologias de gerenciamento de projetos na indústria petrolífera , principalmente na área de exploração e produção, pode ser alvo de um estudo.

A estruturação de projetos dinâmicos (em que o objetivo é conhecido mas o escopo é aberto) pode ser alvo de outras análises e desenvolvimento de práticas focadas a estes casos.

Uma modelagem das metodologias em forma de fluxogramas relacionados pode ser interessante e elucidar os conceitos de Gerenciamento de Projetos, possibilitando a aplicação dos conceitos de forma simples em projetos pequenos.

A dinâmica provocada pela estrutura de gerenciamento de projetos junto á estrutura normal de uma empresa pode ser estudada com mais detalhe, possibilitando conhecer e talvez mensurar os ganhos proporcionados, explorando ainda o comportamento da organização frente aos inputs da organização de um projeto seguindo as práticas de GP reconhecidas pelo mercado.