

CECÍLIA APARECIDA DOS SANTOS

**ANÁLISE DO PROCESSO DE GESTÃO DE EMPREENDIMENTOS RÁPIDOS DE
UMA INSTITUIÇÃO BANCÁRIA BRASILEIRA**

São Paulo

2017

CECÍLIA APARECIDA DOS SANTOS

**ANÁLISE DO PROCESSO DE GESTÃO DE EMPREENDIMENTOS RÁPIDOS DE
UMA INSTITUIÇÃO BANCÁRIA BRASILEIRA**

Monografia apresentada à Escola
Politécnica da Universidade de São
Paulo, para obtenção do título de
Especialista em Gestão de Projetos na
Construção

São Paulo

2017

CECÍLIA APARECIDA DOS SANTOS

**ANÁLISE DO PROCESSO DE GESTÃO DE EMPREENDIMENTOS RÁPIDOS DE
UMA INSTITUIÇÃO BANCÁRIA BRASILEIRA**

Monografia apresentada à Escola
Politécnica da Universidade de São
Paulo, para obtenção do título de
Especialista em Gestão de Projetos na
Construção

Área de Concentração: Engenharia Civil –
Gestão de Projetos na Construção

Orientador: Prof^a. Dr^a. Flavia Rodrigues
de Souza

São Paulo

2017

Dedico esta monografia aos meus avós paternos e maternos, “*in memoriam*”, mas, em especial, à minha avó Cecília Gonçalves da Silva, que participou da minha vida de uma forma muito presente; foi professora ao longo de trinta anos e levou conhecimento a muitas pessoas.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por ter me dado saúde e energia para concluir este trabalho.

À Prof^a. Dr^a. Flavia Rodrigues de Souza, pela paciência, assertividade, conhecimento e direcionamento que me foram doados em todos os nossos encontros.

Aos meus pais, Ana e José, e ao meu marido Diogo, que tiveram muita paciência e sempre me incentivaram a seguir em frente.

Aos meus colegas de trabalho, que me auxiliaram com as pesquisas e dedicaram seu tempo para contribuir com esta monografia.

Agradeço ao corpo docente da Universidade de São Paulo, que me trouxe conhecimento e me fez evoluir.

Enfim, agradeço a todas as pessoas que fizeram parte desta etapa decisiva da minha vida.

RESUMO

Trata-se da realização de uma pesquisa de campo que teve por objetivo demonstrar oportunidades de melhorias que podem ocorrer no processo de entrega de intervenções de infraestrutura de uma grande instituição financeira, desde o planejamento até a execução e entrega final ao cliente. Considerando os problemas levantados, propõem-se soluções baseadas em aplicações de metodologias ágeis e tradicionais que revisam o processo completo, a fim de reduzir custos, melhorar a qualidade das intervenções efetuadas e aplicar a gestão do conhecimento no departamento como um todo. Neste estudo, as intervenções de agências bancárias foram consideradas de pequena monta, pois, se comparadas a construções de edifícios, conjuntos habitacionais, empresas ou infraestrutura de urbanismo, costumam ser mais simples e compactas, tanto em questão de prazos e amplitude quanto de custos.

Palavras-chave: Gestão de empreendimentos. Processo de projeto. Construção civil. Metodologias ágeis. Metodologias tradicionais. Lean.

ABSTRACT

The present study is a field research to demonstrate improvement opportunities that can occur in the delivery process of infrastructure interventions from a large financial institution, from planning to execution and final delivery to the client. Considering the problems raised, solutions are proposed based on applications of agile and traditional methodologies that review the process as a whole in order to reduce costs, improve the quality of these interventions and apply knowledge management in the department as a whole. In this study, bank agency interventions were considered as small interventions, because when compared to buildings, housing complexes, companies or city planning infrastructure, they are usually simpler and more compact, both in terms of deadlines, and in terms of breadth and cost.

Keywords: Project management. Design process. Construction. Agile Methodologies. Traditional methodologies. Lean.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Metodologia de pesquisa.....	16
Figura 2 – Triângulo tradicional e Triângulo ágil.....	22
Figura 3 – Gerenciamento ágil.....	25
Figura 4 – Fluxo de gerenciamento de projetos através da utilização do Scrum...27	
Figura 5 – Organograma da Diretoria de Infraestrutura.....	41
Figura 6 – Áreas contidas na superintendência, objetos principais de estudo.....	42
Figura 7 – Fluxograma.....	47
Figura 8 – Fluxo de catalogação das atividades e dos envolvidos.....	58
Figura 9 – Processo de catalogação da demanda.....	59
Figura 10 – Fluxo de catalogação das atividades e dos envolvidos.....	61
Figura 11 – Processo de planejamento da demanda.....	61
Figura 12 – Fluxo de catalogação das atividades e dos envolvidos.....	63
Figura 13 – Processo de projeto arquitetônico.....	63
Figura 14 – Fluxo de contratação e execução de obras, atividades e envolvidos..	67
Figura 15 – Processo de contratação e execução de obras.....	68
Figura 16 – Etapas do processo de melhorias.....	71
Figura 17 – Exemplos de regras de compromisso desenvolvidos em um projeto..	74
Figura 18 – Proposta de fluxo de catalogação de intervenções.....	76
Figura 19 – Modelo de comunicação com o cliente: fase de Catalogação.....	77
Figura 20 – Proposta de fluxo de planejamento.....	79
Figura 21 – Modelo de comunicação com o cliente: fase de Planejamento.....	79
Figura 22 – Proposta de revisão do fluxo: fase de Projeto (Arquitetura).....	81
Figura 23 – Modelo de comunicação com o cliente: fase de Projeto.....	81
Figura 24 – Proposta de revisão do fluxo: fase de Contratação e Execução de Obras.....	83
Figura 25 – Modelo de comunicação com o cliente: fase de Contratação e Execução de Obras.....	84

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Régua de <i>score</i> de avaliação da pesquisa.....	50
Tabela 2 – Avaliação dos entrevistados.....	51
Tabela 3 – Pontos fortes e fracos dos documentos e sistemas analisados	57
Tabela 4 – Indicadores a serem mensurados pelo sistema.....	85

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Comparativo de metodologias.....	34
Quadro 2 – Fontes de evidência por questões de pesquisa.....	38
Quadro 3 – Descrição de atribuições das funções.....	44
Quadro 4 – Classificação das demandas.....	45
Quadro 5 – Síntese de respostas: questão aberta.....	52
Quadro 6 – Plano de ação de melhorias – fase de organização.....	73

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
AIA	American Institute of Architects
APM	Agile Project Management
ART	Anotação de Responsabilidade Técnica
Bok	Body of Knowledge
CEO	Chief Executive Officer
GAP	Gestão de Projetos Ágeis
GP	Gerenciamento de Projetos
JiT	Just in Time
LPU	Lista de Preço Único
PMBok	Project Management Body of Knowledge
PMI	Project Management Institute
PMO	Project Management Office
PO	Product Owner
TQM	Total Quality Management

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
1.1 Justificativa	13
1.2. Objetivo	14
1.3. Metodologia	15
1.4. Estruturação do Trabalho	17
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	19
2.1. Gerenciamento Clássico de Projetos	19
2.2. Métodos Ágeis	20
2.2.1. Referencial Histórico de Metodologias Ágeis	22
2.2.2. Ferramentas de Metodologias Ágeis – Modelos.....	26
2.2.3. Scrum	27
2.2.4. <i>Extreme Programming</i> XP	28
2.3. <i>Lean Construction</i>	30
2.3.1. Princípios do <i>Lean Construction</i>	31
2.4. Comparativos das Abordagens Tradicionais x Abordagens Ágeis e <i>Lean</i>	33
3. PESQUISA DE CAMPO	37
3.1 Identificação dos Agentes Envolvidos	40
3.2 Produtos e Fluxos dos Processos	45
3.3 Entrevistas com os Agentes Envolvidos no Processo	50
3.4 Diagnóstico	55
3.4.1. Resumo do Diagnóstico.....	69
4. IDENTIFICAÇÃO DE MELHORIAS	71
4.1. Etapa 1: Organização e Padronização de Ações	72
4.2. Melhorias de Processos nos Fluxos	75
4.2.1. Melhorias na Fase de Catalogação	75
4.2.2. Melhorias na Fase de Planejamento	77
4.2.3. Melhorias na Fase de Projeto	80
4.2.4. Melhorias na Fase de Contratação e Execução de Obras	82
4.3. Excelência Operacional	85
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	87
REFERÊNCIAS	89
APÊNDICE	91

1. INTRODUÇÃO

Hoje, no Brasil, observa-se a expansão não apenas de novos empreendimentos, mas também de uma grande gama de intervenções de infraestruturas de empreendimentos já existentes. De forma corriqueira, são realizados procedimentos de manutenção, de acessibilidade, de segurança patrimonial, física e de novas tecnologias, a fim de que tais fatores não sofram tanto com a depreciação tecnológica e estrutural.

A instituição financeira estudada possui atualmente em sua estrutura comercial de agências bancárias os chamados “empreendimentos rápidos”, que são o objeto de estudo desta pesquisa. Entretanto, é importante mencionar que a organização também possui outros departamentos voltados para intervenções maiores, como a manutenção e a construção de novos edifícios comerciais, que são polos comerciais e centros tecnológicos. Sendo assim, percebe-se a importância e a necessidade de processos bem estruturados da gestão de empreendimentos dentro do contexto empresarial, onde o foco principal não é a infraestrutura, mas a dependência desse quesito para que a instituição cresça e continue mantendo patamares elevados de ganhos financeiros.

Segundo informações do Banco Central do Brasil datadas de julho de 2017, existem atualmente 22.441 agências bancárias físicas espalhadas em diversas cidades do país e 15.910 postos de atendimentos bancários instalados dentro de empresas. O índice de agências físicas, de acordo com comparativos realizados no próprio *site* do Banco Central, está em queda desde 2014, quando atingiu o pico de 50.954. Desde então, até junho de 2016, 7.100 postos bancários já foram extintos, sendo 5.495 em 2015 e 1.605 em 2016.

No entanto, mesmo em queda, ainda existe um número considerável de empreendimentos em funcionamento e que precisam atender ao cliente de forma acessível, tecnológica e segura. Além disso, existe um apelo de *marketing* em relação a esses empreendimentos, que carregam sua marca tanto na forma humana de atender à sua clientela, quanto em suas agências, estruturas físicas e tecnológicas.

Hoje em dia, um cliente que utiliza a agência física espera encontrar um atendimento rápido, seguro e tecnológico; essa expectativa implica na necessidade de uma equipe capaz de desenvolver e aplicar, de forma rápida, o que há de mais moderno, seguro e eficaz em um mercado que está em constante mudança.

1.1 Justificativa

O setor bancário, assim como o setor empresarial global, tem passado por várias mudanças decorrentes de alteração nos ciclos econômicos e tecnologias inovadoras, com outros segmentos de mercado e modelos de negócios.

Com as novas metodologias de gestão disponíveis em um setor que sofre com tantas mudanças e adaptações tecnológicas, como tem sido o setor bancário, já é possível repensar e otimizar a forma com que a gestão de processo do empreendimento é realizada na implantação e na manutenção de agências. Observa-se uma necessidade de simplificar o processo de gestão do empreendimento para que as entregas sejam mais ágeis, flexíveis, participativas e com períodos curtos de resposta.

Considerando as novas tecnologias e incertezas gerenciais na gestão do empreendimento da rede de agências físicas desse setor, entende-se que não só as metodologias tradicionais, mas também as boas práticas voltadas às metodologias ágeis, podem ser adaptadas para aplicação, com o intuito de agregar valor sob a perspectiva do tempo e da comunicação.

A partir da definição do seu objetivo, na próxima seção, este trabalho assume relevância na gestão dos empreendimentos geridos pela instituição. Entende-se, por parte dos *stakeholders* envolvidos, que existem oportunidades de melhorias em todos os departamentos estudados e que mudanças no processo de gestão de empreendimentos são necessárias para a evolução do processo e das pessoas que nele atuam.

O estudo preocupou-se em pesquisar não apenas métodos clássicos, mas também o *lean construction* e as metodologias ágeis; portanto, não está limitado à aplicação de uma única metodologia de gestão de empreendimentos em suas

sugestões, mas sim a lançar mão das melhores práticas de todos os métodos analisados no item que trata da revisão bibliográfica.

A partir dessas novas técnicas, todo o processo foi revisto, culminando na definição do plano de ação e na proposição das melhores práticas e na revisão do fluxo de processos. Tais sugestões visam o aumento da produtividade, da qualidade do processo e da satisfação do cliente final.

A instituição estudada em 2017 executou, em média, 18 mil intervenções, com um orçamento aproximado de R\$ 330 milhões. Para 2018, a previsão é de sejam executadas, aproximadamente, 13 mil intervenções, a um custo de R\$ 322 milhões. Apesar de as intervenções serem de pequeno porte, seu volume é bastante significativo e envolve intervenções legais, de segurança, reparos pontuais e imagem da rede de agências.

O valor operacional para que sejam mantidas agências bancárias no Brasil ainda representa um dos maiores custos para as instituições financeiras; por essa razão, essas instituições já começaram a rever sua forma de atuação no mercado futuro, que tende a ser ainda mais tecnológico.

Não houve tempo hábil para a utilização das sugestões de melhorias propostas nesta pesquisa, motivo pelo qual os resultados obtidos não são expostos. Contudo, futuramente, este trabalho certamente será apresentado a um grupo focado e utilizado em revisões de fluxos, com a aplicação dessas propostas.

1.2 Objetivo

O objetivo deste estudo é avaliar os processos de gestão responsáveis por realizar intervenções de obras de manutenção, adaptação de acessibilidade, segurança e tecnologia em uma instituição financeira. A partir dessa avaliação, pretende-se propor melhorias no processo de gestão de empreendimentos rápidos e no desenvolvimento de um plano de ação para sua implementação.

A pesquisa de campo possibilitou a avaliação das práticas de gestão de empreendimentos bancários, considerados processos mais rápidos se comparados a intervenções como construções de edifícios comerciais, residenciais ou obras de

infraestrutura urbana, em razão de prazos e custos propostos, que costumam ser menores.

Através da realização de estudo de caso que compreende a análise de documentos e entrevistas semiestruturadas com agentes participantes do processo, este estudo contempla o levantamento dos problemas encontrados, que vão desde a entrada da demanda até a sua efetiva execução, considerando todas as áreas envolvidas.

Após o diagnóstico, parte-se para a definição de um plano de ação no processo de gestão e de propostas de melhorias para que seja possível mitigar erros, melhorar a qualidade, reduzir custos e fazer com que as áreas envolvidas alcancem maior eficiência.

1.3. Metodologia de Pesquisa

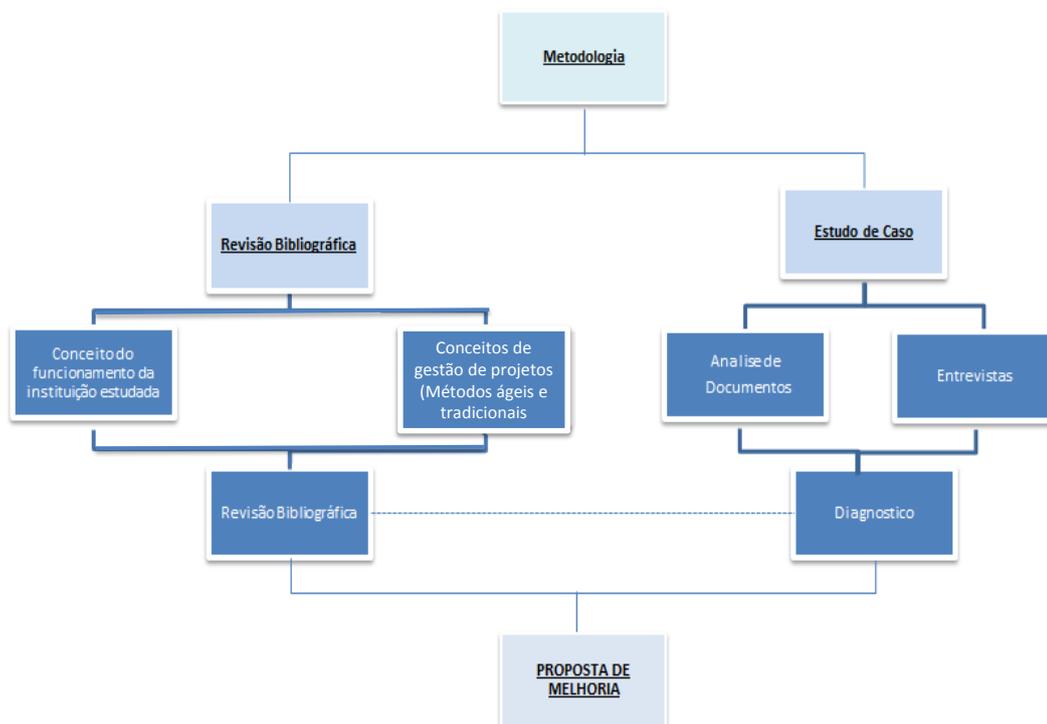
Segundo Yin (2015), um estudo de caso é apenas uma das muitas maneiras de se fazer pesquisa em ciências sociais. Experimentos, levantamentos, estudos históricos e análise de informações em arquivos são alguns exemplos de outras maneiras de realizar pesquisas.

Cada estratégia apresenta vantagens e desvantagens dependendo basicamente de três condições: a) o tipo de questão da pesquisa; b) o controle que o pesquisador possui sobre eventos comportamentais; c) o foco em fenômenos históricos, em oposição aos fenômenos contemporâneos.

Geralmente os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se apresentam indagações sobre “como” e “por quê”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se volta para fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.

Para o desenvolvimento desta pesquisa, optou-se pela seguinte metodologia:

Figura 1 – Metodologia de pesquisa



Fonte: A autora

De acordo com a estrutura apresentada na Figura 1, a pesquisa está fundamentada no cruzamento de dados e informações alcançados através de revisão bibliográfica e estudo de caso.

A revisão bibliográfica baseia-se no levantamento de referências teóricas em livros, teses, dissertações, artigos científicos, *sites* e outros, sobre os temas abordados neste trabalho, com o intuito de definir os conceitos fundamentais para o desenvolvimento da pesquisa: gestão de projetos tradicionais, gestão de projetos ágeis e *lean construction*. Considera-se, também, a busca por boas práticas relacionadas a essa temática.

Como objeto de estudo de caso, por se enquadrar nos objetivos da pesquisa, que tratam de um processo multitarefas com vários *inputs* e da implantação de novas tecnologias em forma de infraestrutura, foi selecionada uma empresa do setor financeiro de grande porte, cuja atividade principal não é a construção civil. Entretanto, essa empresa possui em sua estrutura uma Diretoria de Infraestrutura ligada à construção e à manutenção da rede de agências bancárias, que está

localizada em São Paulo, mas possui *stakeholders* externos e internos em todo o Brasil.

A pesquisa de campo teve por objetivo detectar entraves no processo. Foram entrevistados 52 *stakeholders* internos e externos, participantes de todos os setores da diretoria estudada. O processo e a metodologia do estudo de caso estão exemplificados no item 3.2, “Metodologia do Estudo de Caso”.

Para o seu desenvolvimento, utilizou-se o modelo proposto por Yin (2015), que define o estudo de caso como sendo um método utilizado em situações nas quais o foco é um fenômeno contemporâneo, em seu contexto no mundo real, sobre o qual o pesquisador possui pouco ou nenhum controle e as principais causas da pesquisa são “como” ou “por quê”.

1.4. Estruturação do Trabalho

O conteúdo desta monografia está estruturado em cinco capítulos.

O Capítulo 1 apresenta o objetivo, a justificativa, a contextualização da pesquisa, a metodologia adotada e a estrutura do trabalho.

Na sequência, o segundo capítulo discorre sobre a revisão bibliográfica relacionada aos temas que norteiam o estudo, abordando os conceitos fundamentais para o seu desenvolvimento: metodologias ágeis, metodologias tradicionais (PMBok) e *lean*.

Iniciado pela caracterização da empresa selecionada e pelo sistema de gestão de projetos do processo e gestão do conhecimento adotados, o Capítulo 3 retrata a pesquisa de campo e seu objetivo. Posteriormente, descrevem-se os dados e informações obtidos através das entrevistas com as partes interessadas e realizam-se análises documentais, que culminam com a elaboração do diagnóstico que revela a atual situação do sistema e identifica as dificuldades e oportunidades de melhorias.

O quarto capítulo apresenta proposições de melhorias com base em métodos ágeis e tradicionais. A partir do diagnóstico da pesquisa de campo e com base nos

conceitos estudados, são propostas novas formas para a execução do processo de projeto analisado.

Por fim, o Capítulo 5 correlaciona as metodologias estudadas, resume as considerações gerais do processo e elabora um resumo de recomendações.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Este estudo pretende analisar as metodologias de gerenciamento clássico de empreendimentos de projeto (*project management*), em razão de sua capacidade de adaptação e usabilidade na maioria dos processos, seja no campo da construção civil ou em outras frentes de atuação.

As metodologias ágeis nasceram da necessidade de tornar processos complexos mais rápidos e eficientes, e possuem grande foco no desenvolvimento e na utilização de *softwares*. Não foi encontrado nenhum estudo que retrate sua aplicação na construção civil, mas intenciona-se, neste trabalho, experimentar boas práticas em algumas das propostas apresentadas na fase de melhorias, principalmente com relação aos processos colaborativos.

O *lean* será avaliado devido a sua metodologia enxuta e suas formas de evitar desperdícios e trazer satisfação ao cliente, assim como as metodologias clássicas e já consolidadas, ambas aplicáveis tanto na construção civil quanto em outras frentes de atuação.

2.1. Gerenciamento Clássico de Projetos

O gerenciamento de empreendimentos (*project management*) surgiu por volta de 1950 e resultou em um conjunto significativo de técnicas, ferramentas e conceitos. Os marcos principais são o desenvolvimento do gráfico de Gantt e do método do caminho crítico da análise de rede (PERT/CPM), e a criação das primeiras associações profissionais entre as décadas de 1950 e 1970. Apoiadas por ferramentas computacionais, essas técnicas foram aplicadas inicialmente em grandes projetos de construção civil, de defesa e aeroespacial, e hoje são utilizadas em todas as áreas de negócios.

Segundo o PMBoK (2013, p. 3), “Um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto serviço ou resultado único. A natureza temporária dos projetos indica que eles têm um início e um término definido”.

Com a evolução dessas metodologias, foram publicados inúmeros artigos científicos e, no final da década de 1990, surgiram os “corpos de conhecimento” (*Bodies*

of Knowledge, ou BoKs), definidos como um conjunto de boas práticas para o gerenciamento de projetos.

O mais conhecido é o “Guia PMBoK”, desenvolvido pelo *Project Management Institute* (PMI). Trata-se de uma coletânea de práticas, técnicas e ferramentas resumidas em textos normativos, que permitiu a padronização e a organização do conhecimento e da terminologia da área, facilitando sua difusão e aplicação.

Sob o ponto de vista do PMI, a abordagem mais difundida atualmente dentro da teoria clássica é a de que gerenciar um projeto envolve a identificação das suas necessidades, o estabelecimento de objetivos claros e possíveis, a busca por equilíbrio entre as demandas conflitantes de qualidade do projeto e incluem – mas não se limitam – escopo, qualidade, cronograma, orçamento, recursos e riscos.

O PMI organiza o gerenciamento de projetos (GP) através de nove áreas do conhecimento, e da aplicação e integração de 47 processos de gerenciamento de projetos, logicamente agrupados em cinco grupos de processos:

- Iniciação
- Planejamento
- Execução
- Monitoramento e controle
- Encerramento

É de fato reconhecida pelas empresas a evolução organizacional decorrente da aplicação da metodologia tradicional que faz parte do contexto descrito acima; no entanto, a metodologia clássica, quando faz referência a produtos inovadores em seus guias de aplicação, em qualquer tipo de projeto, vem sendo contestada por diversas empresas, pois tais produtos apresentam fases do projeto que não se encaixam nas metodologias tradicionais.

2.2. Métodos Ágeis

Conforme mencionado anteriormente, as metodologias ágeis possuem grande foco em *softwares*, e não foi localizado nenhum estudo voltado para a construção

civil. Contudo, este estudo pretende utilizar as boas práticas da metodologia em algumas etapas das propostas de melhoria, em especial, no tocante ao aspecto colaborativo, que envolve todos os participantes, inclusive clientes, no processo de gestão de empreendimentos.

A metodologia ágil é um movimento iniciado pela comunidade internacional de desenvolvimento de sistemas de informação. Seus autores defendiam a necessidade de um novo enfoque no desenvolvimento de *softwares*, calcado na “agilidade”, na “flexibilidade”, nas “habilidades de comunicação” e na “capacidade de oferecer novos produtos e serviços de valor ao mercado em curtos períodos”. Por agilidade entende-se a “habilidade de criar e responder a mudanças, a fim de obter lucro em um ambiente de negócios turbulento”.

O gerenciamento ágil compreende um conjunto de princípios, valores e práticas que auxiliam a equipe de projetos na entrega de produtos ou serviços de valor em um ambiente de projetos desafiador (HIGHSMITH, 2004). Para Chin (2004), que classifica a gestão de projetos ágeis (GAP) como uma nova plataforma de gerenciamento de projetos, defende que suas técnicas devem ser simples e que as equipes de projetos devem se autogerenciar.

Nas últimas décadas, a inovação deixou de ser sinônimo de avanços em produtos; a criatividade e a atitude inventiva podem estar em processos de fabricação, distribuição e modelos de negócios e serviços revolucionários.

Segundo Carvalho (2011), o gerenciamento ágil de projetos é também um tipo de inovação gerencial que surgiu recentemente com foco na geração e na implantação de práticas, processos ou técnicas gerenciais novas, frente ao estado da arte, tendo em vista a melhoria no desempenho do produto.

Podem existir, entretanto, algumas preocupações por parte das pessoas ao imaginarem que as metodologias ágeis são desorganizadas e sem controle, sem planos de gerenciamentos ou restritas, mas as empresas e os especialistas que descrevem esse tipo de abordagem defendem exatamente o oposto.

De acordo com Highsmith (2012), métodos tradicionais de gerenciamento de projeto focam na aderência aos planos para escopo, cronograma e custos, mas essa fórmula leva a equipe a agregar menor valor ao produto; planos expiram

rapidamente, mas metas e objetivos de negócios, assim como a identificação de mudanças, tendem a permanecer. Por focar no valor (atual e futuro), as equipes podem se alinhar às metas da organização de forma mais eficaz, se essa é uma explícita valoração das aptidões dos produtos (Figura 2).

Figura 2 – Triângulo tradicional e Triângulo ágil



Fonte: Adaptado de Highsmith (2012)

2.2.1. Referencial Histórico de Metodologias Ágeis

O termo Gerenciamento Ágil de Projetos, ou *Agile Project Management* (APM), surgiu em 2001 e foi difundido em razão de um movimento iniciado pela comunidade internacional de desenvolvimento de sistemas de informação. Seus autores preconizaram que era preciso um novo enfoque de desenvolvimento de *softwares*, baseado na agilidade, na flexibilidade, nas habilidades de comunicação e na capacidade de ofertar novos produtos e serviços de valor ao mercado em curto espaço de tempo.

Os autores criaram uma rede denominada *Agile Alliance* (www.agillealliance.org) com o intuito de discutir alternativas aos processos gerenciais tradicionais e aprimorar e divulgar os chamados métodos ágeis de desenvolvimento de *softwares* com uma série de valores e doze princípios relacionados abaixo:

- A maior prioridade é satisfazer o cliente, através da entrega adiantada e contínua de *software* de valor.

- Aceitar mudanças de requisitos, mesmo no fim do desenvolvimento. Processos ágeis se adequam a mudanças, para que o cliente possa tirar vantagens competitivas.
- Entregar *softwares* funcionando com frequência, na escala de semanas até meses, com preferência aos períodos mais curtos.
- Pessoas relacionadas aos negócios e desenvolvedores devem trabalhar em conjunto e diariamente, durante todo o curso do projeto.
- Construir projetos ao redor de indivíduos motivados, dando a eles ambiente e suporte necessários, e confiar que farão seu trabalho.
- O método mais eficiente e eficaz de transmitir informações para, e por dentro de um time de desenvolvimento, é através de uma conversa cara a cara.
- *Software* funcional é a medida primária de progresso.
- Processos ágeis promovem um ambiente sustentável. Os patrocinadores, desenvolvedores e usuários devem ser capazes de manter, indefinidamente, passos constantes.
- Contínua atenção à excelência técnica e bom *design* aumentam a agilidade.
- Simplicidade: a arte de maximizar a quantidade de trabalho que não precisou ser realizado.
- As melhores arquiteturas, requisitos e *designs* emergem de times auto-organizáveis.
- Em intervalos regulares, o time reflete sobre como ficar mais efetivo; dessa forma, se ajustam e otimizam seu comportamento para tal finalidade.

A partir desse instante, é possível observar que o objetivo é o desenvolvimento incremental e colaborativo, com entregas breves e constantes de modo a atender as mudanças de forma rápida. Mesmo sendo desenvolvidos com o foco voltado para tecnologia de *softwares*, os conceitos são a base da metodologia ágil.

Segundo Amaral (2011), os autores do manifesto ágil afirmaram a importância de valorizar os indivíduos e suas iterações, o produto em funcionamento e o trabalho

colaborativo, mais do que planos e controles. Com isso, surge o resultado para responder às mudanças.

Segundo Highsmith (2012), o manifesto ágil declara, em linhas gerais, que:

- As relações humanas são “um pouco mais importantes” que os processos, controles e ferramentas que apoiam essas relações.
- Focar na entrega de um *software* em bom funcionamento e que realmente tenha valor para os clientes e usuários é um pouco mais importante do que focar na geração de suntuosos documentos.
- Colaborar com os clientes e usuários do *software* é um pouco mais importante do que apenas seguir cláusulas de um extenso contrato.
- Possuir um processo de execução flexível que conduza para respostas às mudanças de forma rápida é um pouco mais importante do que seguir cegamente um plano detalhado.

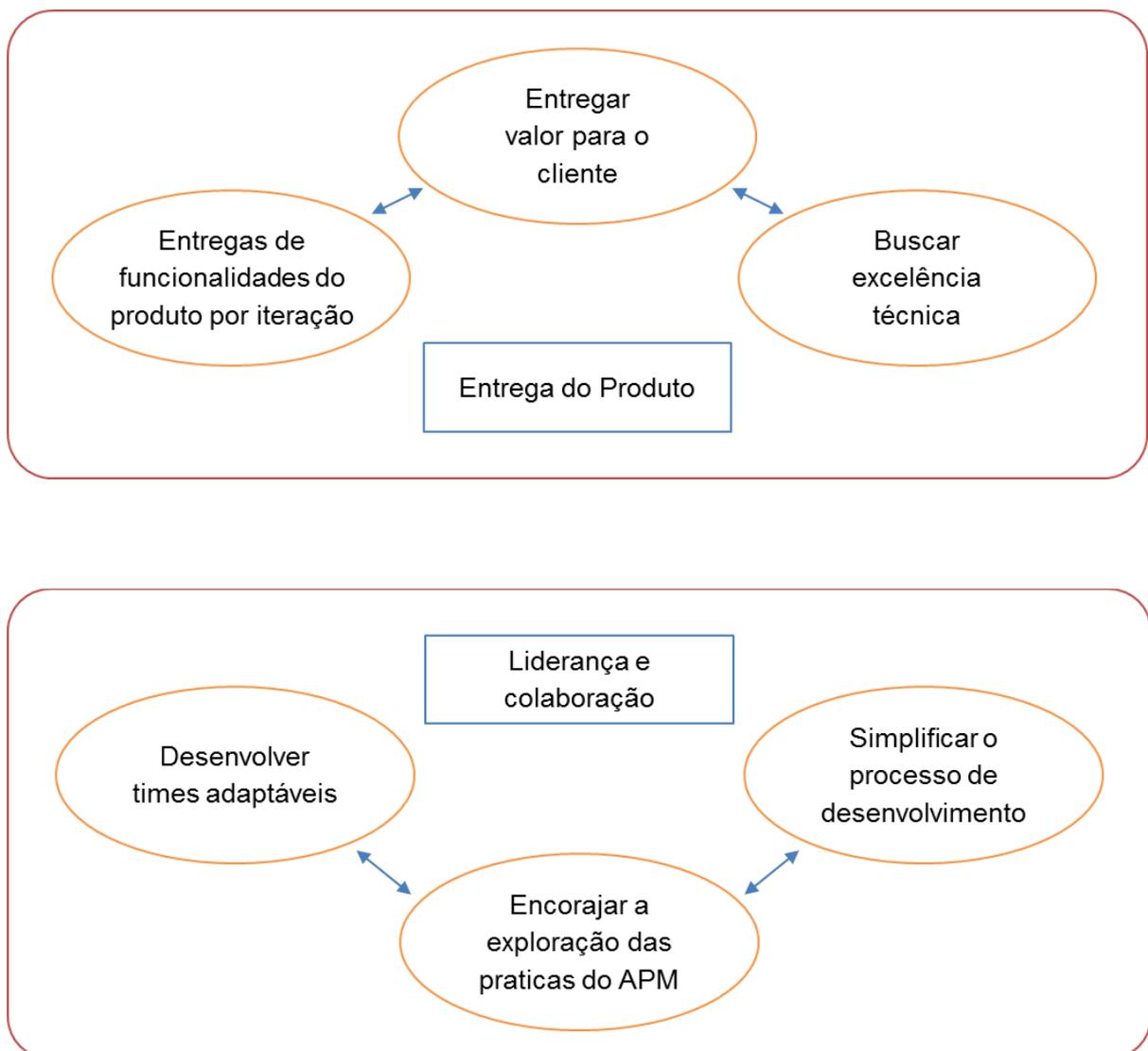
Uma síntese dos princípios propostos por diversos autores (HIGHSMITH, 2004; AUGUSTINE, 2005; CHIN, 2004; LEACH, 2005; BOEHM, 2002) compõem os nove princípios sumarizados abaixo, que indicam uma uniformidade entre os teóricos, um consenso sobre a existência de uma forma distinta de conduzir o gerenciamento de projetos. É plausível conceber, portanto, a existência de uma abordagem alternativa para o gerenciamento de projetos: o gerenciamento ágil (AMARAL, 2011).

1. Aplicar técnicas simples e visuais de gerenciamento (simplicidade).
2. Flexibilidade do processo para absorver mudanças no projeto.
3. Buscar excelência técnica.
4. Agregar valor para o cliente e para a equipe de projeto.
5. Utilizar o conceito de iterações e entregas parciais.
6. Promover a autogestão e a auto-organização.
7. Encorajar a tomada de decisão participativa.
8. Encorajar a inovação e a criatividade.

- Promover a iteração e a comunicação entre os membros da equipe de projeto.

Vale ressaltar que autores como Boehm (2002) e Augustine (2005) defendem o fato de que a metodologia ágil não é uma teoria alternativa ao gerenciamento de projetos tradicional, específica para determinados tipos de projetos. Ao contrário, ela é uma maneira de pensar um novo conjunto de métodos e práticas que se somam ao corpo de conhecimento tradicional do gerenciamento de projetos.

Figura 3 – Gerenciamento ágil



Fonte: Highsmith (2004)

2.2.2. Ferramentas de Metodologias Ágeis – Modelos

Para Amaral (2011), gerenciamento ágil de projetos é uma forma de abordagem, isto é, um modo diferente de utilizar métodos tradicionais, que possui princípios e características distintivas e tem como objetivo estabelecer um nível suficiente de controle total do empreendimento e do projeto.

Ainda segundo o autor, os livros textos classificam-se em dois grupos: o primeiro contempla as teorias propostas por Highsmith, Chin, Smith e DeCarlo, criadas de maneira independente da área de domínio de projetos, isto é, ditas aplicáveis em projetos inovadores, sejam eles relacionados a *softwares*, *hardwares* ou ambos.

Em alguns casos, qualquer produto inovador pode ser considerado holístico e possuir elementos similares à elucidação de princípios e justificativas, à apresentação de práticas e à definição de um arcabouço geral (*framework*). Este último aprofunda-se na explicação dos princípios ágeis e, em sua grande maioria, apresenta argumentos e cita casos reais de modo a justificá-los, além de demonstrar as vantagens de empregá-los frente às teorias tradicionais. Alguns são bons e úteis, mas ainda assim, muito abstratos.

Highsmith (2012) apresenta em seu *framework* um conjunto de áreas de processos similar ao PMI. Ao invés de Iniciação, Planejamento, Execução e Encerramento, o autor propõe Visão, Especulação, Exploração, Adaptação e Encerramento.

O segundo grupo compreende as teorias desenvolvidas especialmente para a criação de *software*, sendo Scrum e XP (*Extreme*) as principais. Essas teorias são mais objetivas e direcionam a aplicação com recomendações precisas; além do mais, os autores oferecem um alto nível de detalhes. Descrevem fases com terminologias precisas para cada um dos artefatos gerados para a condução do projeto e apresentam práticas bem definidas, como intervalos entre reuniões e listas de competências que precisam ser denominadas pelos gerentes de projetos e colaboradores.

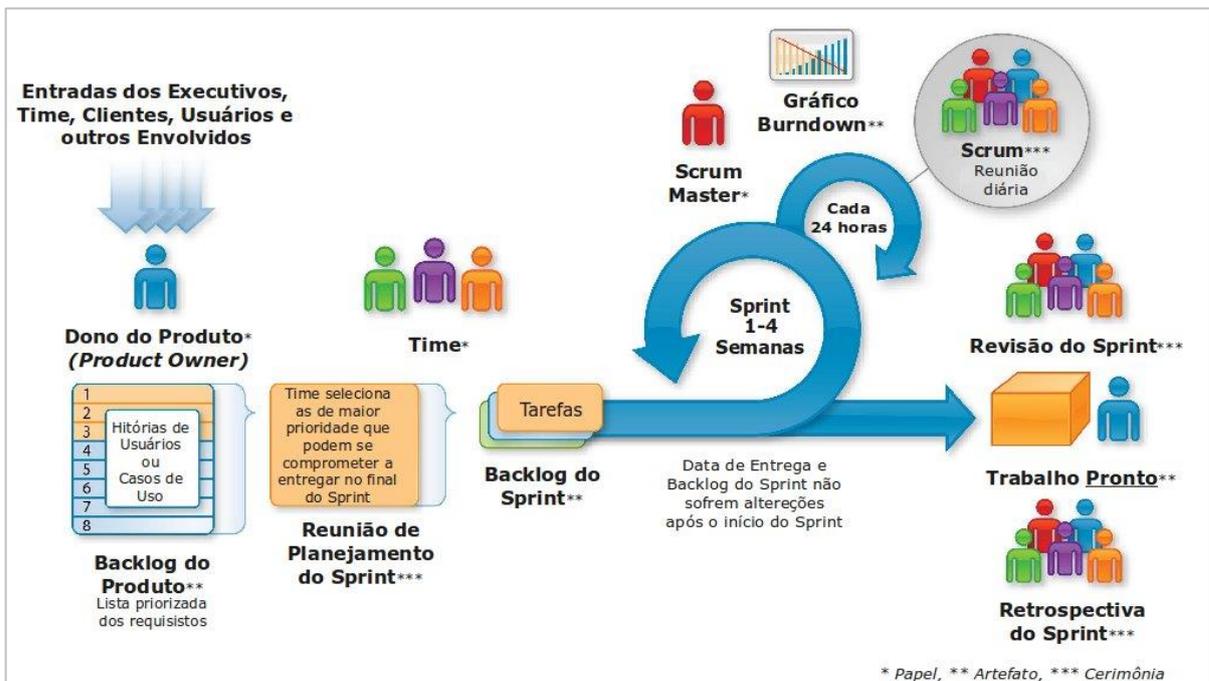
2.2.3. Scrum

O Scrum, também muito utilizado no desenvolvimento de *softwares*, é uma metodologia ágil para gestão e planejamento de projetos. Ele não descreve o que deve ser feito em qualquer circunstância; é empregado em trabalhos complexos em que não se pode prever tudo o que vai acontecer.

Segundo Schwaber (2004), o objetivo do Scrum é adaptar as necessidades do projeto de desenvolvimento de *software*. Em sua abordagem empírica, há três elementos que sustentam a metodologia:

- **Visibilidade:** todos os aspectos que afetam os produtos do projeto devem ser visíveis para quem controla o projeto.
- **Inspeção:** os aspectos variáveis do processo devem ser visíveis e inspecionados constantemente, de modo a encontrar variâncias inaceitáveis.
- **Adaptação:** as respostas às mudanças nos processos devem ser rápidas, de forma a minimizar suas consequências.

Figura 4 – Fluxo de gerenciamento de projetos através da utilização do Scrum



Fonte: Adaptado de Craig Murphy (2004)

No Scrum, os projetos são divididos em ciclos (tipicamente mensais) chamados de *sprints*. O *sprint* representa um *time box* que, na tradução literal, significa “caixa de tempo”, dentro da qual um conjunto de atividades deve ser executado. Exemplificando, temos as seguintes nomenclaturas:

- *Sprint*: representa um *time box* dentro do qual um conjunto de atividades deve ser executado. Metodologias ágeis de desenvolvimento de *software* são interativas, ou seja, o trabalho é dividido em interações que, no caso do Scrum, são chamadas de *sprints*.
- *Time Box*: na tradução literal, este termo significa "caixa de tempo", ou seja, o *time box* envolve um tempo limitado para a realização de um trabalho, que deve ser executado da melhor forma possível. Resumidamente, trata-se de uma técnica simples utilizada no desenvolvimento de *software* tanto para rastrear o progresso quanto para, simplesmente, concluir o trabalho.

No Scrum, o conceito de “*time box*” é aplicado a tudo: *sprints* e reuniões.

- *Product Owner* (PO): dono do projeto.
- *Product Backlog*: lista de requerimento do projeto onde são descritas as funcionalidades a serem implementadas.
- *Sprint Planning Meeting*: reuniões de planejamento em que o *product owner* prioriza os itens do *product backlog*, que devem durar, no máximo, oito horas.
- *Dayle Scrum*: reuniões diárias de, aproximadamente, quinze minutos, para alinhar os membros da equipe.

Ao final de cada *sprint*, os resultados são apresentados ao PO e aos *stakeholders* envolvidos, e o processo se repete até a entrega final. Essa proposta baseia-se na teoria de Schwaber (2004).

2.2.4. *Extreme Programming* XP

Extreme Programming é uma metodologia de desenvolvimento de *software* que visa a criação de sistemas de melhor qualidade, produzidos em menos tempo e com menores custos. Criada por Kent Beck no fim da década de noventa, o

desenvolvimento ágil é atingido através de alguns valores e práticas que divergem bastante dos conceitos tradicionais.

Essa metodologia está fundamentada em cinco premissas principais – a simplicidade, a comunicação, os *feedbacks*, o respeito e a coragem, todas listadas em doze boas práticas:

- i. Participação ativa do cliente: proporciona *feedbacks* entre clientes e desenvolvedor, e permite rápidas respostas a mudanças.
- ii. Planejamento: garante que a equipe se mantenha focada em resultados que contribuam para o projeto.
- iii. Reunião em pé: troca de informações, experiências adquiridas na véspera voltadas ao direcionamento dos envolvidos nas atividades do dia a dia.
- iv. Programa pareado: objetiva a minimização de erros a partir de verificações imediatas do que está sendo feito.
- v. Propriedade coletiva: participação de todos os envolvidos em todas as partes do processo.
- vi. Padronização do código: simplificam-se a comunicação e as divergências de padrão.
- vii. *Design* simples: não se deve implementar nada além do que foi solicitado.
- viii. Testes: são realizados constantemente como forma de evitar erros.
- ix. Refatoração: aperfeiçoamento da programação através de simplificação do *design* e manutenção das funcionalidades.
- x. Entregas curtas: proporciona visão antecipada do projeto e evolução interativa.
- xi. Metáforas que facilitam a compreensão e a comunicação.
- xii. Ritmo sustentável: ritmo constante e adequado de horas trabalhadas.

2.3. *Lean Construction*

O *lean construction* se tornou um dos principais métodos de gestão e gerenciamento de projetos na construção civil. Dentre outros benefícios, sua adoção agrega aumento de produtividade, redução nos custos e no tempo de entrega do produto final aos clientes, elevando o nível de satisfação e eficiência do mercado.

Lean Construction (construção enxuta, em inglês) consiste na utilização dos princípios do *Lean Production* (produção enxuta) na construção civil. Esse sistema de produção foi desenvolvido pela Toyota na década de 1940, com o objetivo principal de aumentar a produtividade e a eficiência através da redução de desperdícios, gargalos, tempos de espera e superprodução. Para isso, as principais metodologias empregadas foram o *Total Quality Management* (TQM) e o *Just in Time* (JiT), com base em quatro premissas:

- i. Todo trabalho deve ser altamente especificado no seu conteúdo, sequência, tempo e resultado.
- ii. Toda relação cliente-fornecedor deve ser direta, com um canal definido e claro para enviar pedidos e receber respostas.
- iii. O fluxo de trabalho e processo para todos os produtos e serviços deve ser simples e direto.
- iv. Qualquer melhoria deve ser feita pelo método científico, sob a coordenação de um orientador e no nível mais baixo da organização.

Certamente o TQM exerceu forte impacto na maioria dos setores industriais, indo além do modismo recente. Há duas razões para que isso acontecesse: primeiramente, as ideias de TQM exercem forte atração intuitiva sobre muitas pessoas, pois a grande maioria deseja alta qualidade; depois, uma abordagem de TQM voltada à melhoria pode gerar fortes aumentos da eficiência operacional.

A noção de administração da qualidade foi introduzida por Feigenbaum¹ em 1957. Mais recentemente, esse conceito tem sido desenvolvido por meio de várias

¹ Nascido em *New York* em 6 de abril de 1922, o norte-americano Armand Feigenbaum foi um expert em qualidade da *General Electric* (GE) e vice-presidente da *American Society for Quality Control* (ASQC).

abordagens amplamente conhecidas por vários “gurus da qualidade”, como Deming, Juran, Ishikawa, Taguchi e Crosby.

A partir da década de noventa, a adaptação desses princípios para o setor da construção civil passou a ganhar força e representação em todo o mundo. Dessa forma, o foco dessa técnica no setor é minimizar o desperdício e agregar valor ao produto final, sem diminuir a produtividade nos canteiros de obras.

2.3.1. Princípios do *Lean Construction*

Essa metodologia de gerenciamento de obras tem como base alguns princípios:

a. Reduzir atividades que não agregam valor

Na Construção Enxuta, cada processo consiste em um fluxo de materiais, desde a matéria-prima até o produto final. Esse fluxo é constituído por atividades de transporte, espera, processamento e inspeção, que não agregam valor direto ao produto final.

Assim, a eficiência construtiva dos processos pode – e deve – ser melhorada, principalmente através da redução ou eliminação dessas atividades. Um exemplo bem simples é a utilização de caminhões maiores para o transporte de materiais, diminuindo o número de viagens e, conseqüentemente, o valor gasto com essa atividade.

Para colocar essa metodologia em prática, é necessário analisar toda a cadeia produtiva interna da empresa, buscando identificar processos desnecessários ou repetitivos, que podem ser simplificados ou substituídos por métodos mais eficientes de fluxo.

b. Aumentar o valor do produto de acordo com as necessidades dos clientes

Esse princípio estabelece que as necessidades dos clientes devem ser claramente identificadas antes do início de qualquer projeto ou implementação de processos. Ao longo da execução do projeto, todos os dados devem estar disponíveis para os profissionais responsáveis – é possível conseguir essas

informações através de pesquisas de mercado com prováveis clientes e com pesquisas de satisfação com clientes cujos projetos já foram entregues.

c. Reduzir a variabilidade

A construção de edifícios ou estruturas envolve variações relacionadas a fornecedores, métodos construtivos, tempo de execução e à própria demanda dos clientes. Reduzir essa variabilidade é fundamental para que a construtora possa manter um padrão financeiro e executivo em suas obras, garantindo qualidade e uniformidade ao produto final.

O grande problema é que a construção civil é um dos setores com as maiores taxas de incertezas e imprevistos, já que cada projeto é único e possui seu próprio ritmo de construção, determinado pela mão de obra disponível, pelas condições locais e pela disponibilidade de insumos e equipamentos. Para reduzir essas taxas, o ideal é investir em processos construtivos padronizados, seja através do uso de blocos pré-fabricados em estruturas ou de apenas um sistema de instalações elétricas e hidrossanitárias, reduzindo as chances de problemas, retrabalho e incompatibilidades.

d. Reduzir o tempo de ciclo

A redução do tempo de ciclo tem origem na filosofia *Just in Time*. O tempo de ciclo é composto por todas as atividades de transporte, espera, processamento e inspeção para a produção de um determinado produto. Ao reduzir esse tempo, a empresa acaba obtendo outras vantagens, como a entrega mais rápida ao cliente, a facilidade na gestão fragmentada dos projetos e a precisão na estimativa de futuros projetos, com um sistema de produção mais estável e adequado.

e. Aumentar a transparência dos processos

A transparência de gestão dentro e fora do canteiro de obras é fundamental para que erros, gargalos e oportunidades possam ser identificados com maior facilidade, agilizando a tomada de decisão e beneficiando o produto final a ser entregue para o cliente. Esse princípio contribui para a maior participação da mão de obra no desenvolvimento de melhorias e soluções.

Algumas formas de garantir a transparência na construção civil envolvem a remoção de obstáculos visuais do canteiro de obras (como divisórias e tapumes), a utilização de cartazes e a sinalização com informações relevantes, a adoção de indicadores de desempenho e de programas de organização e limpeza em campo.

2.4. Comparativo das Abordagens Tradicionais x Abordagens Ágeis e *Lean*

O Quadro 1 apresenta uma comparação entre abordagens tradicionais e abordagens de métodos ágeis e *lean*. Esta última se encaixa também em uma abordagem ágil; as etapas de sua aplicação são bem definidas, mas, atualmente, existem aplicações de *lean construction* (construção) e *lean development* (*software*) focados em processos de projetos complexos, assim como as principais aplicações da Gestão de Projetos Ágeis (GAP).

Quadro 1 – Comparativo de metodologias

Aspectos analisados	Tradicional	Ágil	<i>Lean Construction</i>
Metas do projeto	Enfoque na finalização do projeto, tempo, custo e requisitos da qualidade	Enfoque nos resultados do negócio; atingir múltiplos critérios de sucesso	Enfoque no alcance de resultados através da eliminação de desperdícios
Plano do projeto	Coleção de atividades executadas conforme o planejado para atender restrição tripla (tempo, custo e qualidade)	Uma organização e processo para atingir as metas esperadas e os resultados para o negócio	O plano de projeto é pautado em medir, analisar, desenvolver métodos de desperdícios e evitar o custo do erro/falha
Planejamento	Realizado uma vez no início do projeto	Realizado no início e reavaliado sempre que necessário	Realizado no início e sempre que necessário
Abordagem gerencial	Regida com foco no planejamento inicial	Flexível, variável e adaptável	Flexível, variável e adaptável
Trabalho/ Execução	Previsível, mensurável, linear, simples	Imprevisível, não mensurável, não linear e complexo	Previsível, mensurável, linear, simples, mas também aplicável a trabalhos complexos
Influência da organização	Mínima, imparcial a partir do <i>kick-off</i> do projeto	Afeta o projeto ao longo de sua execução	Afeta a organização, pois muitas vezes há mudança cultural
Controle do projeto	Identificar desvios do plano inicial e corrigir o trabalho para seguir o plano	Identificar mudanças no ambiente e ajustar o plano adequadamente	Identificar desvios do plano inicial e corrigir o trabalho para seguir o plano
Aplicação da metodologia	Aplicação genérica e igualitária em todos os projetos	Adaptação do processo dependendo do tipo de projeto	Adaptação do processo dependendo do tipo de projeto
Estilo de gerenciamento	Um modelo atinge todos os tipos de projetos	Abordagem adaptativa, um único modelo não atende a todos os tipos de projeto	Abordagem adaptativa, com dispositivos antifalhas adaptadas ao projeto e gestão da qualidade total/JiT

Fonte: Adaptado de Amaral e Highsmith (2011). Outras adaptações e inclusão do *Lean* pela autora

Segundo Edder et al. (2013), é comum encontrar algumas diferenças entre as aplicações ágeis e tradicionais:

- A primeira desigualdade está na forma de elaboração do plano de projeto. As características no plano de metodologias ágeis são realizadas sucessivas vezes, com um grau de detalhamento cada vez menor, buscando sempre as entregas mais importantes segundo o cliente/mercado por meio de interação. Seguindo a abordagem tradicional, o plano é realizado de uma só vez e com um grande nível de detalhes no início do projeto ou em ondas sucessivas (fases).
- A segunda diferença consiste na definição do escopo do projeto. Segundo a análise das práticas encontradas na teoria, no GAP busca-se elaborar a visão do produto com uma descrição abrangente do projeto, de forma macro e desafiadora. Nesse caso, essa descrição é orientada para a resolução de problemas e, geralmente, contém artefatos visuais. Na abordagem tradicional, o escopo demonstra a solução que se pretende alcançar, ditando regras e orientando para as atividades de execução do projeto (voltadas para a solução).
- A terceira diferença está na forma como as atividades são definidas. No gerenciamento ágil, elabora-se uma lista de atividades, inicialmente sem a fixação de datas e sequenciamento. Contudo, não há rigor no formato. No modelo tradicional, as atividades precisam ser organizadas de forma hierárquica e são sequenciadas no projeto como um todo (organizado na forma hierárquica – produto, entrega e atividade).
- A quarta desigualdade significativa consiste no horizonte de tempo empregado no cronograma do projeto. No GAP, o plano é detalhado em um horizonte curto de tempo, denominado iteração (semanal, quinzenal ou mensal), que é, necessariamente, criado de forma conjunta com os membros da equipe de projeto, incluindo-se nela os clientes. Para a abordagem tradicional, o plano compreende o projeto como um todo e não precisa ser necessariamente elaborado pela equipe; pode ser criado pelo gerente de projeto e não inclui o cliente, que valida resultados nas reuniões de transição de fase.

- A quinta dissemelhança está na estratégia utilizada para o controle do tempo do projeto. No GAP, as mudanças devem ser identificadas por meio do ambiente físico, empregando-se a troca de informações por meio de controles visuais e reuniões diárias, face a face, entre os profissionais envolvidos no projeto. A medição de progresso é orientada para resultados tangíveis (protótipos, demonstrações, desenhos ou artefatos visuais) e pela frequência de *feedbacks* da equipe para com o gerente de projeto. Na abordagem tradicional, o foco está voltado para o plano do projeto e para os relatórios de acompanhamento. O progresso é avaliado por indicadores de tempo, custo e porcentagem do escopo realizado, ou atividades concluídas.
- Por fim, a sexta diferença está na estratégia utilizada para a verificação e o controle do escopo do projeto. No GAP, ela acontece por meio de priorizações determinadas pelo cliente e o nível de formalidade é baixo (reuniões diárias com menor tempo de duração, participação do cliente nas discussões dos resultados, bem como no desenvolvimento do projeto). No modelo tradicional, o cliente não participa ativamente; ele assume um papel passivo, sendo comunicado do andamento do projeto pelo escritório ou pelo gerente de projetos.

3. PESQUISA DE CAMPO

A empresa estudada é uma instituição financeira com mais de 90 mil funcionários, atuante no Brasil e em alguns países do exterior. Com uma rede de agências de aproximadamente 3 mil unidades de agências bancárias, atua no mercado de varejo e possui um crescimento sustentável desde a sua fundação.

Para essa instituição, a cultura de que as pessoas são responsáveis pelo sucesso do negócio é muito grande e, por essa razão, o investimento em pessoas se faz presente a todo o momento.

Nos últimos anos, não houve expansão da rede devido às novas tecnologias e novas maneiras de atendimento ao cliente com a mesma eficácia e eficiência que se espera, sem a necessidade de uma rede fixa, mas são realizadas constantes intervenções, tais como reformas, processos de demanda legal, demandas de segurança, atualizações tecnológicas e manutenção.

O departamento escolhido para o desenvolvimento desta pesquisa possui uma cultura alinhada à da empresa, qual seja, crescimento sustentável com ênfase em novas tecnologias, tendo em vista melhores formas de trabalho.

O objetivo da pesquisa de campo apresentada a seguir é analisar o processo de projeto (*project management*) de demandas de infraestrutura voltadas à Área de Obras e Projetos de Agências Bancárias de uma instituição financeira, dentro do contexto de suas áreas de Obras e Arquitetura, e identificar oportunidades de melhorias, com a proposição de soluções que levem em consideração métodos tradicionais, métodos adaptáveis e gestão do conhecimento.

Seguindo as etapas recomendadas por Yin (2006), elaborou-se um protocolo de estudo de caso com vistas à orientação da realização da coleta de dados mantendo o alvo sobre o tópico abordado. Segundo o autor, a elaboração do protocolo contribui no planejamento e na antecipação de possíveis problemas, incluindo o modo de formulação dos relatórios.

Como exemplo da utilização desse protocolo, o Quadro 2 relaciona os objetivos da pesquisa à sua respectiva fonte de evidência.

Quadro 2 – Fontes de evidência por questões de pesquisa

Questões de Pesquisa	Fonte de Evidência
1. Como o processo está estruturado no contexto de Gestão de Projetos?	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos • Registros de Arquivos • Entrevistas • Fluxo de processos (AS IS)
2. Quais os requisitos do processo de Gestão de Projetos das partes interessadas?	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas
3. Os processos atendem os requisitos das partes interessadas?	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos • Registros de Arquivos • Entrevistas • Fluxo de processos (AS IS)

Fonte: A autora

De acordo com informações do Quadro 2, o presente estudo teve como base as seguintes fontes: análise documental, registros em arquivos e entrevistas e a análise da autora para os processos que ocorrem de maneira informal.

Para a análise documental, foram utilizados manuais de processos, fluxogramas (AS IS) e desenhos de processos de Kaizen, procedimentos internos e instruções de trabalho.

As consultas realizadas em atas de reuniões, relatórios e sistemas que consolidam a visão dos empreendimentos são consideradas registros em arquivos, dos quais foram extraídas informações de todo o processo, desde a entrada até a entrega final.

Previamente à realização das entrevistas, elaborou-se um planejamento focado na formulação de boas perguntas, com atenção especial para a escuta dos entrevistados, para a imparcialidade e para o entendimento detalhado das etapas do processo de projeto.

O estudo de caso está estruturado a partir de duas fontes de evidências, entrevistas e análises de documentos.

O objetivo desta pesquisa é apreender a percepção do entrevistado sobre o tema abordado. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com profissionais

pertencentes a quatro departamentos e com clientes, num total de oitenta e uma questões, das quais oitenta foram fechadas e apenas uma foi aberta.

Antes de dar início à entrevista, o respondente tomou conhecimento do fluxo do processo como um todo, com foco maior em sua parte do processo. Na questão aberta, o fluxo foi novamente disponibilizado para que os entrevistados apontassem pontos positivos e negativos.

- Cliente que, por fazer parte da mesma instituição, foi considerado cliente interno (onze questões e dez entrevistados).
- Planejamento (treze questões e seis entrevistados), responsável pelo planejamento de todos os envolvidos no processo, prazos e controle de custos.
- *Project Management Office*, ou PMO (doze questões e seis entrevistados), responsável por definir e manter os padrões de gerenciamento de projetos, otimizar o controle e a execução de propostas da organização como um todo, consolidando informações, emitindo *reports*, detectando GAPS e organizando a comunicação entre os envolvidos durante o processo de projeto.
- Obras de Engenharia (vinte e quatro questões e nove entrevistados), responsável pela execução da intervenção, pagamentos de fornecedores, controle de custos, qualidade da entrega, gestão de fornecedores, consolidação e apresentação de documentos de obras.
- Arquitetura (vinte e uma questões e sete entrevistados), responsável pela elaboração do projeto *design*, controle de custos, gestão de fornecedores e qualidade do projeto.

As questões foram divididas por temas com os assuntos que norteiam essa pesquisa:

- Avaliação da gestão do processo de projeto.
- Qualidade.
- Gestão da comunicação.

A pesquisa foi dividida em cinco grupos por grupos, com perguntas sempre voltadas para a área de atuação do entrevistado e com foco na gestão do processo de projeto:

- **Clientes:** demandantes dos produtos oferecidos pela diretoria de infraestrutura, o objetivo desse grupo é avaliar o fluxo do processo de atendimento ao cliente com base em perguntas voltadas à qualidade, à comunicação e aos procedimentos. Vários níveis hierárquicos.
- **Planejamento:** analistas não técnicos que realizam o planejamento do processo de projeto *Project* e acompanham os custos. As questões foram elaboradas com foco no fluxo do planejamento, comunicação com os *stakeholders* e qualidade das informações recebidas e transmitidas. Vários níveis hierárquicos.
- **PMO:** analistas não técnicos que controlam o processo de projeto *Project* e têm como objetivo mostrar GAPS, detectar falhas e apontar possíveis atrasos. O foco das perguntas direcionadas a esse grupo foi comunicação com as áreas envolvidas no processo e a gestão do processo de projeto. Vários níveis hierárquicos.
- **Obras:** equipe técnica composta por engenheiros, arquitetos e responsáveis pela contratação e execução do projeto *Design*; as perguntas para esse grupo foram focadas em gestão do processo de projeto, iteração e comunicação com as áreas envolvidas, desde o planejamento até a execução. Vários níveis hierárquicos.
- **Arquitetura:** equipe técnica composta por arquitetos e, em seu quadro de especialistas, dois engenheiros, sendo um especialista em elétrica e o outro em hidráulica. As perguntas desse grupo foram focadas na gestão de processo de projeto, tanto *Design* quanto *Project*, além do processo de comunicação entre as áreas envolvidas no processo. Vários níveis hierárquicos.

3.1. Identificação dos Agentes Envolvidos

A instituição estudada é dividida em frentes de operações, e o objeto de estudo deste trabalho é a Diretoria de Infraestrutura, com foco na Área de Obras e Projetos, conforme ilustrado na Figura 5.

Figura 5 – Organograma da Diretoria de Infraestrutura



Fonte: A autora

A superintendência engloba quatro gerências, sendo elas:

- Planejamento: composta por um gerente, um coordenador, oito analistas juniores, quatro analistas plenos e três analistas sêniores; não possui fornecedores externos.
- PMO: fazem parte do seu quadro funcional um gerente, um coordenador, oito analistas juniores e quatro analistas plenos; não possui fornecedores externos.
- Arquitetura: esta gerência é composta por um gerente, quatro coordenadores, oito arquitetos plenos, cinco engenheiros sêniores, dois engenheiros especialistas (um em hidráulica e outro por projetos de ar condicionado); possui fornecedores externos de empresas de projeto.
- Obras (Engenharia): conta com um gerente, três coordenadores, oito engenheiros plenos, cinco engenheiros sêniores e quatro arquitetos; possui fornecedores externos, sendo fiscais de obras e construtoras.

A Figura 6 apresenta um resumo contendo todas as funções abarcadas pela superintendência estudada.

Figura 6 – Áreas contidas na superintendência, objetos principais de estudo

PRESIDENTE			
VICE-PRESIDENTE DE OPERAÇÕES VAREJO			
DIRETOR			
SUPERINTENDENTE			
DEPARTAMENTO: PMO			
1 Gerente			
1 Coordenador			
Analistas JR, PL, SR			
DEPARTAMENTO: PLANEJAMENTO			
1 Gerente			
1 Coordenador			
Analistas JR, PL, SR			
DEPARTAMENTO: ARQUITETURA			
1 Gerente			
4 Coordenadores			
Áreas	Gestor Interno	Empresas de Projeto	
Arquitetura 1, 2, 3 e 4	Arquitetos, engenheiros (pleno e sênior), especialistas de elétrica e hidráulica contratam e referenciam a execução do projeto <i>design</i>	Arquitetos, engenheiros e especialistas elaboram o projeto	
DEPARTAMENTO: OBRAS (ENGENHARIA)			
1 Gerente			
1 Coordenador			
Áreas	Gestor Interno	Empresas Fiscalizadoras (Externo)	Construtoras (Externo)
Obras 1, 2, 3 e 4	Arquitetos e engenheiros (pleno e sênior) realizam o gerenciamento da obra como um todo	Composta por arquitetos, engenheiros e técnicos em edificações que fiscalizam e acompanham as obras	Composta por engenheiros, arquitetos e equipes operacionais que executam as intervenções

Fonte: A autora

Ainda sobre a Figura 6, a separação das principais áreas de atuação da Superintendência de Infraestrutura Bancária ocorre a nível de gerências, quais sejam: gerência do departamento de PMO, gerência do departamento de Planejamento, gerência do departamento de Arquitetura/Projetos e gerência do departamento de Obras/Engenharia.

As quatro áreas possuem em sua estrutura organizacional a figura de um presidente, que é o *Chief Executive Officer* (CEO) de toda a instituição financeira. Abaixo do CEO, o vice-presidente responde pela operação do varejo, objeto de estudo desta pesquisa (existem outras operações em diversas frentes de atuação, como RH, finanças, entre outras); logo abaixo da vice-presidência, há um diretor responsável por acompanhar o desenvolvimento e a atuação da Diretoria de Infraestrutura; na sequência, cabe ao superintendente a gestão das quatro áreas

estudadas, Planejamento, PMO, Arquitetura e Engenharia. Dando continuidade à escala hierárquica, abaixo da figura de superintendente está o gerente que responde pelos departamentos; depois, há coordenadores e suas equipes; por fim, os analistas, engenheiros, arquitetos e especialistas encerram a composição operacional da estrutura.

O Quadro 3 apresenta o nível técnico dos colaboradores da Superintendência de Infraestrutura da instituição. Os entrevistados foram extraídos desse perfil, sendo que há, ao menos, um membro de cada grupo de perfis.

Quadro 3 – Descrição de atribuições das funções

	Cargo	Profissão	Tempo de Atuação
CLIENTE	Diretor (CLIENTE)	Administrador de Empresas	Responsável por dirigir a diretoria de operações de varejo com foco no operacional, atua há, aproximadamente, 15 na instituição, sendo 6 deles como diretor. É dele a decisão de execução da maior parte das intervenções solicitadas para a superintendência de Arquitetura
	Gerente de Agência (CLIENTE)	Administradores de Empresas	Possuem entre 5 e 30 anos de experiência. Cuidam da parte operacional da agência, solicitam intervenções para a superintendência de Infraestrutura, sendo que essas solicitações precisam ser validadas pelos diretores
SUPERINTENDENTE	Superintendente	Engenheiro Químico	Atua na área de obras há 2 anos, mas possui mais de 10 anos de carreira na instituição. Todo o processo de projeto lhe é reportado, e a ele cabe a decisão de envio de custos para a diretoria, o controle e o direcionamento de toda a superintendência
ENGENHARIA OBRAS	Gerente de Obras	Arquiteto	Possui 20 anos de atuação na diretoria de Infraestrutura de Obras; atua como gerente de Obras há 2 anos, já foi gerente da área de projetos por 7 anos, entrou no banco como estagiário
	Coordenador de obras	Arquiteto	Atua há 30 anos na superintendência de Obras, já foi arquiteto da área de obras e há 10 anos atua como coordenador da área de Obras. É arquiteto e possui muito conhecimento prático na área de execução de obras
	Engenheiros Plenos Obras	Engenheiros Civis	A maioria dos engenheiros plenos possui entre 3 e 10 anos de experiência na área de Obras. Suas atribuições geralmente são semelhantes às do sênior, mas em casos de processos maiores e novos processos, os sêniores normalmente são escalados por conta da experiência. Contudo, não há impeditivos na inclusão dos plenos no processo
	Engenheiros Seniors Obras	Engenheiros Civis	A maioria dos engenheiros sêniores possui entre 10 e 30 anos de experiência na área de Obras. Suas atribuições são semelhantes às dos plenos, mas geralmente em processos novos, consultas e processos maiores, os sêniores são mais requisitados
	Arquitetos Plenos Obras	Arquiteto	A maioria dos arquitetos plenos possui entre 3 e 10 anos de experiência na área de Obras. Suas atribuições geralmente são semelhantes às dos sêniores, mas em casos de processos maiores e novos processos, os sêniores normalmente são escalados por conta da experiência. Contudo, não há impeditivos na inclusão dos plenos no processo
	Arquitetos Seniors Obras	Arquitetos	A maioria dos arquitetos plenos possui entre 10 e 30 anos de experiência na área de Obras. Suas atribuições são semelhantes às dos plenos, mas geralmente em processos novos, consultas e processos maiores, os sêniores são mais requisitados
ARQUITETURA	Gerente de Projetos	Engenheiro Civil	O atual gerente de projetos possui 12 anos de empresa. Entrou como engenheiro na área de Obras, durante 3 anos foi coordenador dessa área e depois foi promovido a gerente na área de Patrimônio. Após aproximadamente 2 anos, retornou como gerente da área de Projetos. Possui vasta experiência não só na superintendência, mas também na diretoria
	Coordenador de Projetos	Arquiteto	Possui 10 anos de experiência na área, sendo 4 anos como arquiteto e 6 como coordenador. Conhece bem a superintendência e participa dos processos
	Arquitetos Juniors Projetos	Arquitetos	A maioria dos arquitetos plenos possui entre 1 e 5 anos de experiência na área de Arquitetura. Suas atribuições geralmente são semelhantes às dos sêniores, mas em casos de processos maiores e novos processos, os sêniores normalmente são escalados por conta da experiência. Contudo, não há impeditivos na inclusão dos plenos no processo
	Arquitetos Seniors Projetos	Arquitetos	A maioria dos arquitetos sêniores possui entre 5 e 15 anos de experiência na área de Arquitetura. Suas atribuições são semelhantes às dos plenos, mas geralmente em processos novos, consultas e processos maiores, os sêniores são mais requisitados
	Especialista de Elétrica e Hidráulica	Engenheiro Elétrico	Possui 6 meses na atividade, mas 10 anos de experiência como especialista de elétrica
	Especialista de Estrutura	Engenheiro Civil	Possui 20 anos de experiência, mas está há apenas 5 anos na instituição; possui formações específicas em estrutura e vasta experiência oriunda do mercado
PLANEJAMENTO E PMO	Gerente de PMO e Planejamento	Advogado	Possui 15 anos de experiência na instituição, mas, na superintendência de Obras, possui 2 anos de atuação. Tem grande conhecimento de processos de projeto
	Coordenador de Planejamento	Engenheiro Civil	Com 15 anos de experiência, começou como estagiário da área de Obras. Ao se formar, iniciou sua atuação na área de Planejamento como analista junior, pleno, senior e hoje atua como coordenador. Possui vasta experiência do negócio
	Coordenador de PMO	Administrador de Empresas	Possui 7 anos de experiência; entrou no banco como analista pleno e há 2 anos atua como coordenador
	Analistas Junior de Planejamento	Administradores de Empresas	Possuem entre 2 e 5 anos de experiência e, geralmente, não são técnicos
	Analistas Plenos de Planejamento	Administradores de Empresas	Possuem entre 5 e 8 anos de experiência e, geralmente, não são técnicos
	Analistas Seniors de planejamento	Administradores de Empresas	Possuem entre 5 e 30 anos de experiência e, geralmente, não são técnicos
	Analistas Junior de PMO	Administradores de Empresas	Possuem entre 2 e 5 anos de experiência e, geralmente, não são técnicos
	Analistas Plenos de PMO	Administradores de Empresas	Possuem entre 5 e 8 anos de experiência e, geralmente, não são técnicos
Analistas Seniors de PMO	Administradores de Empresas	Possuem entre 5 e 30 anos de experiência e, geralmente, não são técnicos	

Fonte: A autora

3.2. Produtos e Fluxo dos Processos

A instituição analisada neste estudo de caso possui em seu escopo intervenções de pequena monta, classificadas por P, M ou G. O Quadro 4 apresenta a classificação das demandas, solicitantes, SLAs (que, nesse caso, representa o tempo de execução da atividade a ser desenvolvida).

Quadro 4 – Classificação das demandas

Tam	Produto	Plan	Proj	AP. LEGAL	Exec	Sla* Médio Total	Aprovação	Solicitantes	ESCOPO
P	UNIFICADAS	30	15	NA	15	60	PRÉ APROVADO	SEGURANÇA; EQUIPAMENTOS; AGENCIA.	JUNÇÃO DE VARIAS INTERVENÇÕES SOLICITADAS POR MAIS DE UM CLIENTE ESSA PAUTA VISA UMA ÚNICA INTERVENÇÃO DURANTE O ANO NA AGENCIA - ALARME, RETIRADA DE CAIXAELETRONICO, ACRESCIMO DE ESPERA E ETC. CASO EXISTA DURANTE O ANO UMA PAUTA M OU G ESSA SERÁ EXECUTADA EM SINERGIA.
	AVCB	30	17	7	30	84	PRÉ APROVADO	PREFEITURA/CORPO DE BOMBEIROS	DEMANDAS ORIUNDAS DA NECESSIDADE DE RETIRADA DO AVCB OU COMUNIQUE-SE
	ACESSIBILIDADE/ NOTIFICAÇÃO	30	17	7	30	84	PRÉ APROVADO	PREFEITURA	NOTIFICAÇÃO LEGAIS ORIUNDAS DE NOTIFICAÇÕES DE PREFEITURAS
	DEMANDA PONTUAL	30	17	20	30	97	PRÉ APROVADO ATÉ 30.000 ACIMA MEMORANDO DIRETORIA	AGENCIA	SOLICITADA PELO CLIENTE. EXP. TROCA DE PISO, RECONSTRUÇÃO DE MURO, SOLUÇÕES PARA MENDIGOS E ETC.
M	REFORMA MIN	45	27	45	30	147	MEMORANDO DIRETORIA	DIRETORIA	PEQUENA REFORMA COM O REAPROVEITAMENTO DE MATERIAIS DE AGEIS QUE SERÃO REFORMADAS- TRADASE DE AGENCIAS POUCO RENTAVEIS QUE NÃO CONSEGUEM PAGAR POR UMA REFORMA
	REFORMA	45	27	45	45	162	MEMORANDO DIRETORIA	DIRETORIA	REFORMAS DE AGENCIAS
	RETROFIT DE AR	45	27	45	30	147	MEMORANDO DIRETORIA	DIRETORIA*	INCLUSÃO DE NOVAS MAQUINAS DE AR OU RETROFIT DAS EXISTENTES - *SÃO ESCOLHIDAS AS AGENCIAS COM MAIOR INDICE DE ABERTURA DE OCORRENCIAS DE AR JUNTO A MANUTENÇÃO.
G	IMPERMEABILIZAÇÃO	60	27	60	65	212	MEMORANDO DIRETORIA	DIRETORIA*	IMPERMEABILIZAÇÃO TOTAL COM OU SEM TROCA DE TELHADO. *SÃO ESCOLHIDAS AS AGENCIAS COM MAIOR INDICE DE ABERTURA DE OCORRENCIAS DE INFILTRAÇÃO JUNTO A MANUTENÇÃO.
	ABERTURA	60	27	60	90	237	MEMORANDO DIRETORIA	DIRETORIA	SOLICITAÇÃO DE UM NOVO PONTO.

Siglas aplicadas no quadro acima	Tam	Plan	Proj	Ap. Legal	Exec	Sla* Médio Total
Significado	Tamanho da intervenção	Fase de Planejamento	Projeto	Aprovação Legal	Execução e contratação de Obras	Prazo médio total

Fonte: A autora

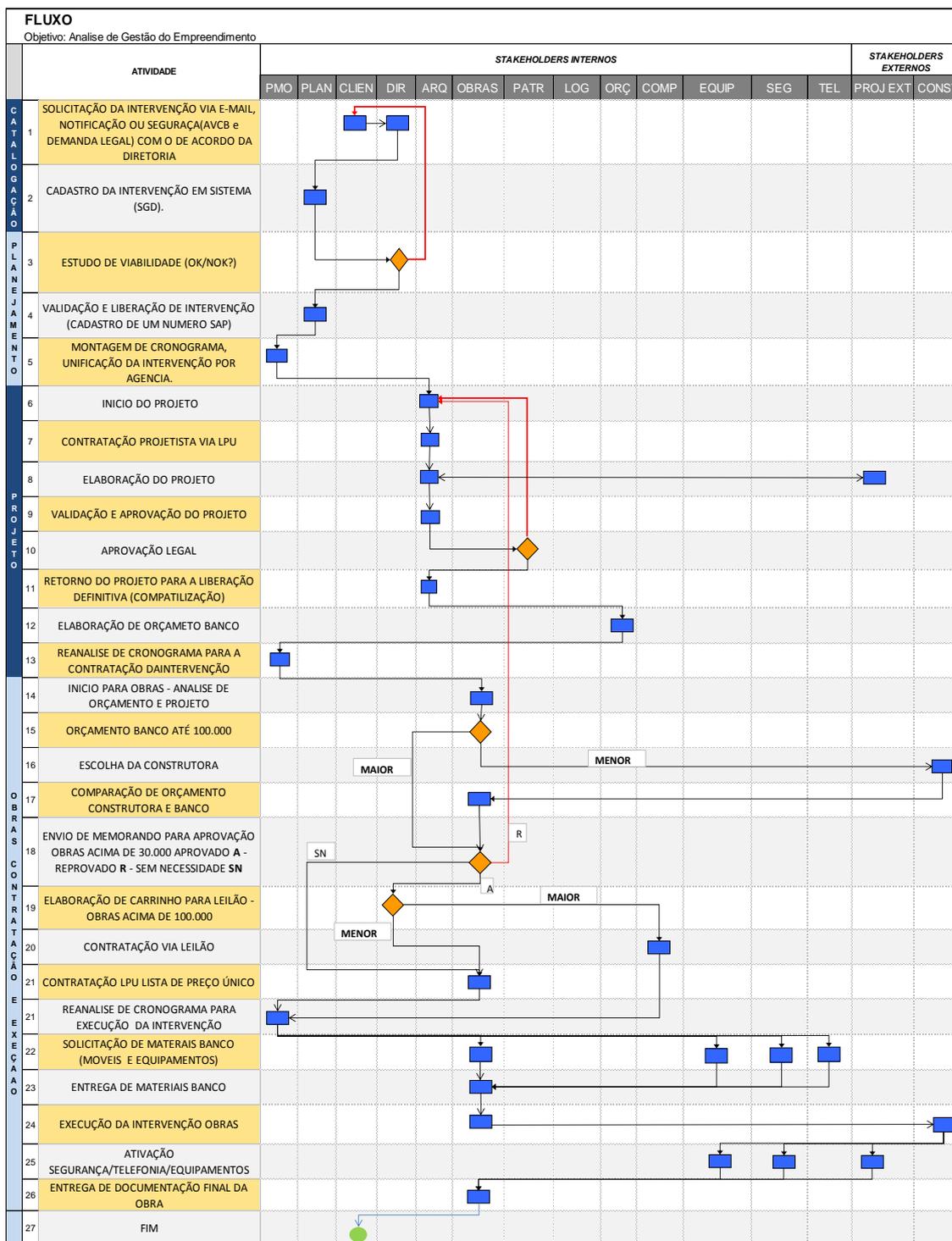
(*) SLAs: tempo de execução da atividade a ser desenvolvida

O processo das intervenções demonstrados na Figura 7 segue um fluxo padronizado, e as principais variações ocorrem apenas se há necessidade de aprovação de memorando e se existe ou não aprovação legal. O fluxograma macro foi gerado a partir do momento em que uma dessas intervenções é direcionada para a superintendência de infraestrutura, e traz o detalhamento de todo o fluxo.

O fluxograma foi separado em quatro fases de atuação:

- Catalogação: fase onde a necessidade do cliente é entendida e catalogada no banco de dados da superintendência.
- Planejamento: fase onde há a junção das sinergias, o estudo de viabilidade e a montagem de pré-cronograma para que seja possível estimar os prazos por etapas.
- Arquitetura: desenvolvimento do projeto (elaboração e contratação do projeto).
- Obras: contratação da obra, aprovação com o cliente e execução da intervenção.

Figura 7 – Fluxograma



Siglas	PMO	PLAN	CLIEN	DIR	ARQ	OBRAS	PATR
Legenda	PMO do processo	Equipe de Planejamento	Cliente (AG, segurança e Equipamentos)	Diretoria	Arquitetura	Obras - Engenharia	Patrimonio (Liberação Legal)

Siglas	LOG	ORÇ	COMP	EQUIP	SEG	TEL	PROJ EXT	CONST
Legenda	Logística	Orçamento	Compras	Equipamentos	Segurança	Telefonia	Projetista Externo	Construtora Externa

Fonte: A autora

Na fase de Catalogação, a entrada da intervenção tem início com a solicitação do cliente via *e-mail*. Esse cliente pode pertencer à área de segurança, de equipamentos, diretoria, prefeitura (em casos de notificação, acessibilidade ou demanda legal) e agência, através do gerente operacional. Se o cliente solicitante não fizer parte da diretoria, a solicitação deve conter um “de acordo” do diretor para prosseguimento.

O cadastro dessa intervenção é feito através da área de Planejamento, que realiza a catalogação em um sistema Access. Quando a intervenção recebe a classificação “P”, efetua-se uma análise objetivando a junção de várias demandas com a mesma classificação, a fim de evitar mais de uma visita à mesma agência durante o ano. Demandas legais e notificações seguem com prioridade máxima e, em muitos casos, sem sinergia.

Após a Catalogação, já na fase de Planejamento, realiza-se um estudo de viabilidade pela área de Arquitetura, pois, em alguns casos, a solicitação do cliente possui um custo muito alto ou não é viável para a agência em questão. Se a solicitação for inviável, o cliente recebe um *e-mail* esclarecendo o motivo pelo qual a demanda não seguirá adiante.

Após a análise de viabilidade, o Planejamento gera um número de projeto SAP no sistema SAP ERP para a realização de gestão de custos. Nessa fase, o PMO controla o processo em reuniões semanais e elabora a programação do projeto arquitetônico, aprovação legal e execução. Essa régua é reavaliada sempre que necessário.

Na sequência, tem início o projeto em si. A área de Arquitetura contrata um projetista homologado pela instituição e, de forma conjunta, realiza-se o escopo da intervenção. Em muitos casos, a demanda nasce apenas como um escopo e, durante as vistorias, percebe-se a necessidade de uma reforma completa; em outros casos, o custo é muito elevado e a capacidade de pagamento da agência é pequena, levando à execução de um escopo reduzido, a fim de atender aos custos e não às necessidades.

Ainda nessa fase é feita a aprovação do projeto junto à área responsável pela aprovação legal, validação e compatibilização do projeto e elaboração do orçamento para o banco. Ao término, o PMO avalia as necessidades de alteração de SLAs e

efetua a liberação do projeto, via *e-mail*, para o início do processo de contratação e execução das obras.

Como nas demais etapas, na fase de contratação e execução de obras foram encontrados problemas de comunicação, qualidade e processos; nenhum quesito recebeu avaliação regular, com pontuação média abaixo de três.

Resgatando o fluxograma da Figura 7, na fase de contratação e execução de obras, o orçamento e os projetos são direcionados ao engenheiro responsável pela contratação e execução da intervenção via *e-mail*, que analisa os documentos e segue com a contratação. Se o orçamento (banco) for superior a R\$ 100 mil, o processo segue por contratação via Lista de Preço Único (LPU). Essa lista é composta por mais de 1.000 itens da construção civil e, no início de cada ano, a instituição firma contrato com as construtoras que aceitam executar as intervenções por valor igual ou menor do que o estabelecido na lista. Como esse processo é realizado via leilão, as construtoras que oferecem os menores valores da lista de forma unitária e global ganham contratos para trabalhar durante o ano. O valor desses contratos gira em torno de R\$ 2 milhões a R\$ 4 milhões, restando claro que são válidos apenas para obras de até R\$ 100 mil.

Se a intervenção estiver abaixo de R\$ 100 mil, o engenheiro do banco escolhe uma das construtoras via LPU, elabora o memorando para obras acima de R\$ 30 mil e o encaminha para aprovação da diretoria (casos de reprovação devem retornar para que a área de Arquitetura reavalie a solução). Com a aprovação, a área de Obras solicita o mobiliário (banco) e as áreas parceiras solicitam os equipamentos necessários (telefones, equipamentos de segurança, etc.). Já em outra etapa, a área de Logística faz a programação e a entrega de todos os materiais e equipamentos, a engenharia (Obras) executa as intervenções e as áreas parceiras realizam as respectivas ativações (telefonia, segurança e equipamentos).

Caso a intervenção tenha um orçamento superior a R\$ 100 mil, após a aprovação do memorando, a área de Compras realiza um leilão objetivando a contratação da construtora (apenas construtoras homologadas).

Com a conclusão da intervenção, se necessário, realizam-se as *builts* e toda a documentação relacionada à obra, como Anotações de Responsabilidade Técnica

(ARTs), aceites das instalações de ar condicionado, recebimento da obra e relatórios fotográficos, é disponibilizada em uma rede compartilhada.

3.3. Entrevistas com os Agentes Envolvidos no Processo

As entrevistas tiveram foco nas quatro áreas que compõem a superintendência: Planejamento, PMO, Arquitetura e Obras, sendo que mais um bloco foi acrescentado para o Cliente, somando, dessa forma, cinco departamentos. O questionário semiestruturado contém perguntas fechadas e, ao final, uma questão aberta. O método de avaliação segue régua apresentada na Tabela 1.

Tabela 1 – Régua de score de avaliação da pesquisa

	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	NA
LEGENDA	Péssimo	Ruim	Razoável	Bom	Muito bom	Não se aplica

Fonte: A autora

As questões fechadas foram divididas por blocos e tiveram como objetivo principal a atividade de cada área relacionada. Os blocos foram fracionados em questões focadas em três principais aspectos:

- ✓ Qualidade
- ✓ Processos
- ✓ Comunicação

Após a separação das questões, foram encontrados os resultados ilustrados na Tabela 2.

Tabela 2 – Avaliação dos entrevistados

CLIENTE	QUESTÕES DE QUALIDADE	QUESTÕES DE PROCESSO	QUESTÕES DE COMUNICAÇÃO
Quantidade	4	5	2
Avaliação Média	3,13	2,69	3,25

PLANEJAMENTO	QUESTÕES DE QUALIDADE	QUESTÕES DE PROCESSO	QUESTÕES DE COMUNICAÇÃO
Quantidade	2	6	5
Avaliação Média	3,08	2,44	3,45

PMO	QUESTÕES DE QUALIDADE	QUESTÕES DE PROCESSO	QUESTÕES DE COMUNICAÇÃO
Quantidade	2	6	4
Avaliação Média	2,18	2,82	3,48

OBRAS	QUESTÕES DE QUALIDADE	QUESTÕES DE PROCESSO	QUESTÕES DE COMUNICAÇÃO
Quantidade	9	8	7
Avaliação Média	2,73	2,16	2,86

ARQUITETURA	QUESTÕES DE QUALIDADE	QUESTÕES DE PROCESSO	QUESTÕES DE COMUNICAÇÃO
Quantidade	9	6	6
Avaliação Média	2,79	2,21	2,95

Fonte: A autora

Para as questões abertas, foi elaborado o Quadro 5, a fim de obter um diagnóstico mais preciso, contendo a síntese das respostas por área de atuação e percepção dos entrevistados.

Quadro 5 – Síntese de respostas: questão aberta

ÁREA	PROCESSOS	COMUNICAÇÃO	QUALIDADE
CLIENTE	Falta um portal para abertura de solicitações; essas são sempre realizadas via <i>e-mail</i> que, muitas vezes, não são retornados	Falta de Retorno do Planejamento nas aberturas dos processos	Obras finalizadas com pendências de acabamentos e, muitas vezes, de materiais
		O escopo dos projetos nem sempre corresponde à necessidade da agência, que não é consultada em relação ao projeto	Geralmente, o escopo é menor que o necessário por conta dos custos, que, muitas vezes, são necessários
			A pesquisa de satisfação chega muito tempo depois da finalização da obra
PLANEJAMENTO	Falta de sistema único Workflow para todas as áreas envolvidas no processo	O envio de projetos é realizado via <i>e-mail</i> e, por conta disso, muitos processos se perdem	As revisões de projetos não são mapeadas
	O planejamento não possui acesso ao sistema de documentação de obras	Tudo o que acontece é formalizado via <i>e-mail</i> e o volume de <i>e-mails</i> é elevado	Falta de histórico dos processos solicitados pelo cliente, que, muitas vezes se perdem pelo caminho
	Dificuldade no entendimento da demanda pelo fato de não serem técnicos		O cliente demora a receber um retorno, pois não há SLA para isso
	Demandas entram em tempos diferentes; existe uma meta de visitas à agências e há dificuldades para segurar alguns processos e liberar tudo de uma única vez		
	Demora na liberação do orçamento anual		

ÁREA	PROCESSOS	COMUNICAÇÃO	QUALIDADE
ARQUITETURA	Excesso de atividades administrativas em uma área de gestão técnica	Falta ouvir o cliente	Pouco tempo destinado a visitar as intervenções concluídas em conjunto com o gestor de obras
	Falta de sistema único Workflow para todas as áreas envolvidas no processo	Necessidade de revisar contratos para trabalhar de forma colaborativa com projetistas para que ambas as partes obtenham ganhos.	Falta <i>as built</i>
	Falta sistema para consultar histórico do que foi executado no passado	Em muitos casos, o diretor aprova o projeto de uma intervenção solicitada pelo operacional da agência e esse projeto diverge da solicitação inicial, gerando custo e retrabalho.	Demora para enviar relatório final de obras
	Volume mal distribuído durante o ano		
	Falta de acesso ao repositório de documentação de obras.		
PMO	Falta de sistema único Workflow para todas as áreas envolvidas no processo	As atualizações de <i>status</i> de obras e projetos são realizadas via <i>e-mail</i> e muitos não são respondidos, pois os responsáveis ora estão em viagem, ora possuem um grande volume de tarefas	Os PMOs têm longa duração porque, muitas vezes, o que foi cobrado durante a semana não foi respondido
		Comunicação deficiente com os <i>stakeholders</i> envolvidos	

ÁREA	PROCESSOS	COMUNICAÇÃO	QUALIDADE
OBRAS	Aprovação Manual via <i>e-mail</i> de memorando	Reuniões de PMOs muito extensas e pouco produtivas	O foco no custo é maior que o foco no cliente
	Excesso de trabalhos administrativos no quesito de pagamentos a fornecedores	Emissões de demanda que entram em sinergia para execução apenas com <i>layout</i> e que não são compatibilizadas no projeto	Projetos confusos e, por vezes, contraditórios
	Sistemas paralelos que não se comunicam e que não são funcionais	Liberação de projetos via <i>e-mail</i> ; muitas vezes, a revisão e as pessoas se esquecem de copiar o engenheiro que executará a intervenção	Falta de visita da área de Arquitetura na agência; muitas vezes, o projeto diverge do local
	Distribuição sem critérios de quantidade por gestor	Comunicação de início de obras deficitária	Demora no retorno de divergência de projetos pela área de Arquitetura
	Gestores de obras participam muito pouco do processo de projeto <i>design</i>		Criação de <i>Books</i> com informações de todos os produtos

Fonte: A autora

Para melhor compreensão dos resultados, optou-se por consolidar os principais pontos de vista dos entrevistados em uma única descrição, pois percebeu-se que as respostas aos questionamentos eram muito semelhantes.

Quanto à melhoria do processo de gestão de projetos desde a fase de planejamento até a execução, observou-se que a necessidade de *upgrade* em todas as fases é unânime, pois nenhuma delas obteve avaliação acima de razoável em nenhuma das categorias.

Como exemplo de benefícios foram citados planos de comunicação e sistemas de integração entre os departamentos que permitam a visão global do processo por todos os *stakeholders* envolvidos, desde o cliente até a área de execução.

Algumas entrevistas contaram com sugestões dos gestores para a criação de um repositório estruturado, tornando possível a consulta de projetos que seriam incluídos pela área de Arquitetura e os relatórios finais de todas as obras executadas, uma vez que os gestores são divididos por região (UF). Como há

alterações constantes dos colaboradores em cada região, restaria preservado o histórico dos empreendimentos passados.

Ainda dentro da ideia de criação do repositório, o departamento de Planejamento deve elaborar mensalmente uma reunião de entrega para a diretoria e cobrar os gestores para que estes lhes enviem relatórios fotográficos; com esse repositório de documentação mais organizado e estruturado, a equipe teria acesso a essas informações.

A esfera dos Clientes questiona a falta de comunicação, a demora no retorno e o excesso de burocracia na solicitação.

De forma geral, os entrevistados enxergam oportunidades de melhorias em todos os departamentos, nos quesitos comunicação, qualidade, processos, ou seja, na gestão do empreendimento. Nenhum quesito atendeu às expectativas dos entrevistados. Com a proposição de melhorias extraídas de documentos e diagnóstico, pretende-se alcançar a excelência operacional de forma participativa e colaborativa.

3.4. Diagnóstico

Durante o entendimento da superintendência para que se chegasse ao diagnóstico, realizou-se o mapeamento de:

- ✓ 38 entrevistas
- ✓ 26 atividades
- ✓ 4 áreas atuantes
- ✓ 3 áreas parceiras (logística, segurança, equipamentos e telefonia)
- ✓ Clientes
- ✓ 2 agentes externos (construtora e empresa projetista)
- ✓ Análise de documentos e sistemas

Nessa fase, almeja-se cruzar dados e informações obtidos por meio das entrevistas, da análise de documentos e do conhecimento adquirido através da

revisão bibliográfica, realizar um diagnóstico do sistema de gestão de projetos desde o planejamento até a execução, e responder aos questionamentos que orientam este trabalho, com o intuito de atingir os objetivos propostos.

O diagnóstico, com seu princípio de análise da situação atual, norteará a identificação das dificuldades e as propostas de melhoria.

A análise será dividida em três fases:

- A primeira abordará os pontos fortes e fracos da gestão de processos de cada área atuante dividida.
- A segunda fase avaliará o processo atual de cada área atuante comparando às pesquisas, de onde serão extraídas as oportunidades de melhorias.
- A fase final realizará um resumo do estudo e trará seu diagnóstico global.

Tabela 3 – Pontos fortes e fracos dos documentos e sistemas analisados

Área	Análise Documental/Sistêmica	Método	Pontos Fortes	Pontos Fracos
PLANEJAMENTO	Cadastro no sistema da demanda	Sistema Access	-O cadastro gera uma lista das intervenções a serem executadas e cataloga a atividade	- Sistema não é utilizado como Workflow, apenas cataloga a intervenção - Só a área de Planejamento e a equipe de PMO possuem acesso - Não mapeia as etapas de cada uma das demandas, apenas o início e fim de todo o processo
	Indicadores gerados pelo Planejamento/PMO	Excel e Power Point	- Existe a indicação de custos e SLAs, que são apresentados aos envolvidos	- Não há um painel de indicadores de fácil acesso ou atualizações simultâneas - Não há análise de qualidade
PMO	Atas de programações enviadas pelo PMO	E-mail	- As programações de datas tanto para Obras quanto para a Arquitetura são enviadas em atas separadas por produtos; essa separação ajuda a identificar a atividade de forma mais ágil	- As atas são enviadas via e-mail e há grande possibilidade de a informação se perder - Não há clareza nas informações; muitas informações agrupadas e grande poluição visual
	Comunicação do PMO com os agentes envolvidos	Reuniões e e-mails	- Todos os stakeholders são informados	- Há grande possibilidade de a informação se perder - Excesso de e-mails
ARQ	Manuais Técnicos/ Detalhes Padrões	DWG, Meridiam, Excel e Power Point	- Garantem que a padronização seja mantida	- Book dos detalhes é de difícil leitura - Não há sistema de repositórios - Muitos dos manuais desenvolvidos pela área são colocados na rede, que é de uso coletivo, o que faz com que esses detalhes se percam ou sejam excluídos
	Repositório de Documentos	Meridiam e Rede de Arquitetura	- Fácil visualização e ampla capacidade	- Redes desorganizadas - Os projetos são colocados no Meridiam, mas não são organizados; por essa razão, são direcionados para a execução via e-mail
	Pagamentos	SAP	- Ferramenta ampla que possui muitos módulos, realiza sistema de controle de custos	- A liberação é realizada por módulos, dificultando a utilização do sistema para outros fins
OBRAS	Manuais de serviços admirativos (elaboração de memorandos, procedimentos de pagamentos e procedimento de análise de custos das obras)	E-mail, Excel e Power Point	- Auxilia na elaboração dos processos administrativos para novos membros e, em casos de alterações, serve de fonte de consulta para todos	- Muitos dos manuais desenvolvidos pela área são colocados na rede, que é de uso coletivo, o que faz com que esses manuais se percam ou sejam excluídos - Não existe um responsável ou responsáveis por atualizar esses manuais, o que acaba deixando os documentos defasados - Não há um único repositório
	Repositórios de Documentos	Rede	- Fácil liberação, não há grandes esforços de TI	- Uso coletivo, muitas pastas pessoais e de difícil consulta devido à falta de organização
	Pagamentos	SAP	- Ferramenta ampla que possui muitos módulos; realiza sistema de controle de custos	- A liberação é realizada por módulos, dificultando a utilização do sistema para outros fins

Fonte: A autora

A segunda fase do diagnóstico apresenta as etapas de processo, conforme fluxograma demonstrado anteriormente.

- ✓ Etapa de Catalogação
- ✓ Etapa de Planejamento
- ✓ Etapa de Projetos

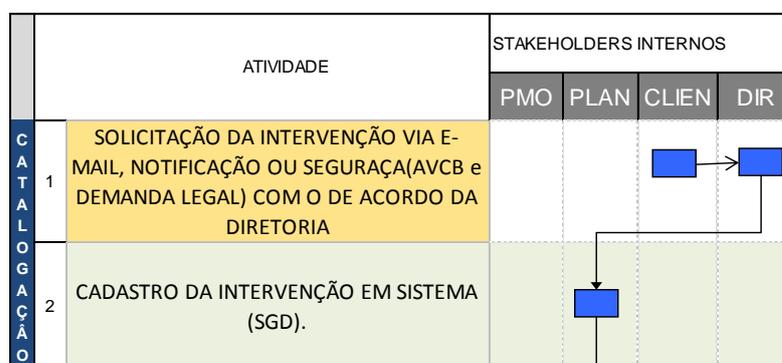
✓ Etapa de Execução e Contratação da Obra

1) Na primeira etapa analisou-se a fase de entrada da demanda – etapa de Catalogação, onde o processo ocorre conforme ilustrado na Figura 8.

Resgatando o fluxograma da Figura 7, na fase de Catalogação, a entrada da intervenção tem início com a solicitação do cliente via *e-mail*/telefone. Esse cliente pode ser a área de segurança, de equipamentos, diretoria, prefeitura (em casos de notificação, acessibilidade ou demanda legal) ou agência, através do gerente operacional. Se a diretoria não for o cliente solicitante, a solicitação deve conter um “de acordo” do diretor para seguir adiante.

Conforme mencionado anteriormente, o cadastro dessa intervenção é realizado através da área de Planejamento, que realiza a catalogação em um sistema Access. Quando a intervenção recebe a classificação “P”, efetua-se uma análise objetivando a junção de várias demandas da mesma categoria, a fim de evitar mais de uma visita à mesma agência durante o ano. Demandas legais e notificações seguem com prioridade máxima e, em muitos casos, sem sinergia.

Figura 8 – Fluxo de catalogação das atividades e dos envolvidos



Fonte: A autora

A Figura 9 exemplifica ainda mais o processo, demonstrando “como”, “quando” e “quais” os agentes envolvidos.

Figura 9 – Processo de catalogação da demanda



Fonte: A autora

Relacionando os resultados encontrados na pesquisa com a etapa de Catalogação, encontram-se oportunidades de melhorias sistêmicas e, principalmente, de comunicação, pois é de suma importância que os clientes sejam envolvidos no processo e que sejam comunicados em todas as fases do processo. É importante ressaltar que esse cliente pode ser a agência, o departamento de segurança, o departamento de equipamentos ou um solicitante legal.

Nesta fase, as oportunidades de melhorias resumem-se em:

- ✓ Falha de comunicação com o cliente (agência) que, após solicitar a abertura da intervenção, muitas vezes recebe retorno apenas no momento da execução da intervenção.
- ✓ Falta de um sistema para que o cliente cadastre sua solicitação e acompanhe o *status* da solicitação; o sistema existente só acompanha e cataloga a demanda.
- ✓ Falta de prazos para retorno ao cliente com relação à sua solicitação.

Para essa situação, cita-se um exemplo ocorrido dentro do departamento, em que o cliente gerente da agência solicitou uma solução para que moradores de rua não permanecessem acomodados no *hall* da agência durante a noite; em conjunto, também foi requisitada a retirada de uma plataforma elevatória (elevador) e a construção de uma rampa, pois os mendigos estavam utilizando essa plataforma como suporte para seus pertences.

Ao solicitar a intervenção, o analista informou que a agência gostaria de uma solução para mendigos; o processo seguiu sem que o cliente fosse ao menos consultado, e um projeto que previa o fechamento de uma porta de vidro do jardim foi elaborado, pois os mendigos também se estabeleciam nesse local. A aprovação legal foi feita e a engenharia contratou a construtora para dar início à intervenção. Ao chegar ao local para a execução da obra, não houve concordância por parte do gerente da agência, pois o projeto não atendia à sua solicitação.

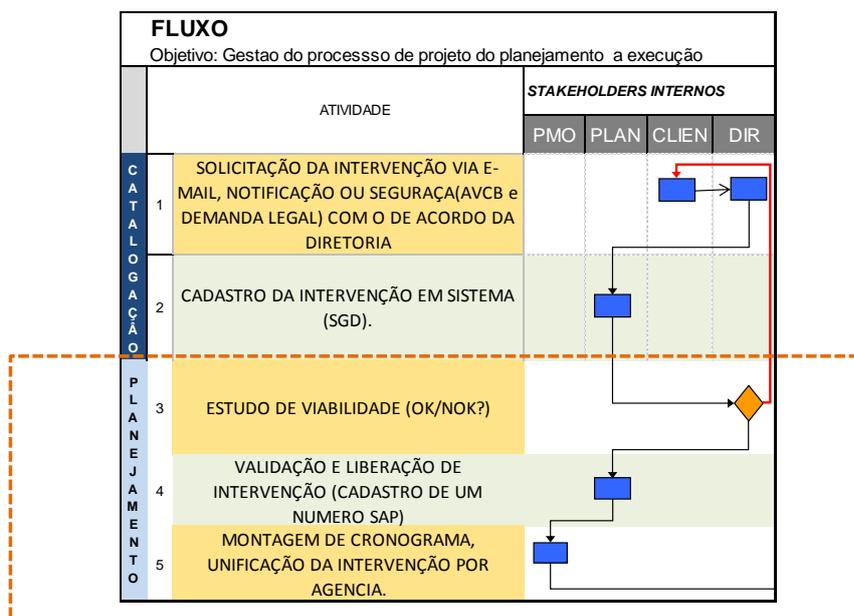
Posteriormente, o gerente entrou em contato com o engenheiro responsável pela obra, que retornou a solicitação para a área de Projetos. Para esse caso, houve necessidade de um novo projeto e uma nova atualização junto à prefeitura, pois tratava-se de uma área envoltória.

2) O processo de planejamento segue demonstrado através da Figura 10. Nesta etapa, foram encontrados problemas de qualidade, processos, mas principalmente problemas de comunicação; nenhum quesito obteve uma média satisfatória.

Fazendo referência ao fluxograma da Figura 7, realiza-se, na fase de Planejamento, um estudo de viabilidade pela área de Arquitetura, pois, em alguns casos, a solicitação do cliente possui um custo muito alto ou não é viável para a agência em questão. Se a solicitação for inviável, o cliente recebe um *e-mail* esclarecendo o motivo pelo qual a demanda não seguirá adiante.

Após a análise de viabilidade, o Planejamento gera um número de projeto SAP no sistema SAP ERP para a realização de gestão de custos. Nessa fase, o PMO controla o processo em reuniões semanais e elabora a programação do projeto arquitetônico, aprovação legal e execução. Essa régua é reavaliada sempre que necessário.

Figura 10 – Fluxo de catalogação das atividades e dos envolvidos



Fonte: A autora

A Figura 11 exemplifica ainda mais o processo demonstrando “como”, “quando” e “quais” os agentes envolvidos.

Figura 11 – Processo de planejamento da demanda



Fonte: A autora

Nesta fase, as oportunidades de melhorias resumem-se em:

- ✓ Estudo de viabilidade muito superficial.
- ✓ Falta de participação da área da Engenharia no processo.

- ✓ Falta de comunicação com o cliente, que não é avisado sobre o andamento do processo, a não ser que este faça questionamentos.
- ✓ Falta de um sistema que execute o rastreamento da etapa e do processo como um todo.
- ✓ As execuções em sinergia nem sempre são viáveis
- ✓ Falta de interação entre as áreas
- ✓ Nem sempre as sinergias que deveriam ocorrer nesta fase se concretizam; muitas vezes, a demanda ainda está em fase de projeto ou até mesmo de obras.

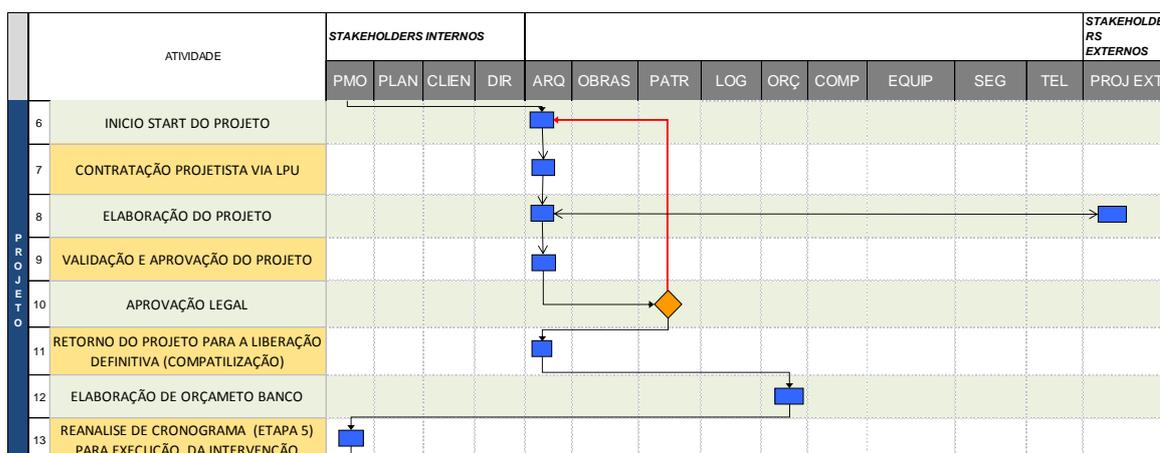
Retomando a referência ao exemplo citado na fase de Catalogação, pode-se mencionar a viabilidade ineficiente, em que a demanda solicitada pelo cliente chegou à última fase (de execução) sem que o cliente soubesse qual a solução adotada pela área de Arquitetura.

3) A etapa de processo de projeto *Design* das intervenções segue ilustrada pela Figura 12. Nesta etapa, assim como nas demais, foram encontrados problemas de comunicação, qualidade e processos; nenhum quesito apresentou regularidade e todos obtiveram avaliação abaixo de 3.

Mais uma vez citando o fluxograma ilustrado pela Figura 7, após a programação pelo PMO, a área de Arquitetura contrata um projetista homologado pela instituição e, de forma conjunta, realiza o escopo da intervenção. Em muitos casos, a demanda nasce como apenas um escopo e, durante as vistorias, percebe-se a necessidade de uma reforma completa; em outros casos, o custo é muito elevado e a capacidade de pagamento da agência é pequena, levando à execução de um escopo reduzido, a fim de atender aos custos e não às necessidades.

Ainda nesta fase é feita a aprovação do projeto junto à área responsável pela aprovação legal, validação e compatibilização do projeto e elaboração do orçamento para o banco. Ao término, o PMO avalia as necessidades de alteração de SLAs e efetua a liberação do projeto, via *e-mail*, para o início do processo de contratação e execução das obras.

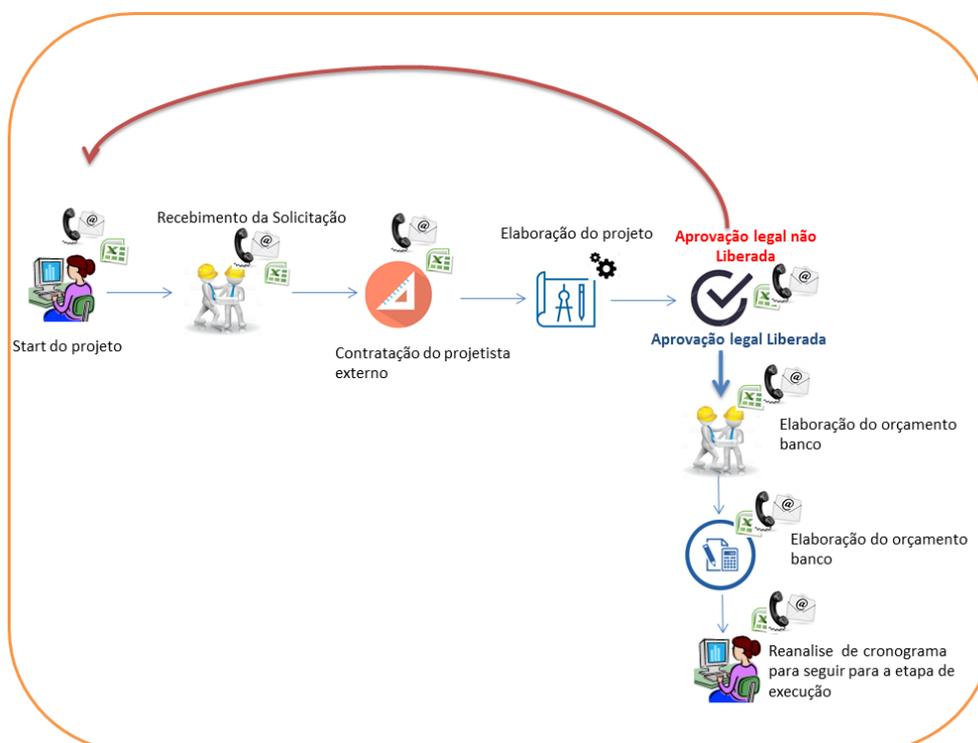
Figura 12 – Fluxo de projeto das atividades e dos envolvidos



Fonte: A autora

A Figura 13 exemplifica ainda mais o processo de projeto *Design*, demonstrando “como”, “quando” e “quais” os agentes envolvidos.

Figura 13 – Processo de projeto arquitetônico



Fonte: A autora

Nesta fase, as oportunidades de melhorias resumem-se em:

- ✓ Deficiência na comunicação e participação do cliente.

- ✓ Falta de participação da área da Engenharia no processo.
- ✓ Deficiência na gestão de fornecedores *stakeholders* externos, que não são punidos em casos de erros, há o entendimento que há punição não precisa ser da forma como ocorre atualmente, mas que o processo seja mais colaborativo, a fim, de que ambos os lados obtenham ganho no processo.
- ✓ Falta de um sistema que faça o rastreamento da etapa e do processo como um todo.
- ✓ Falta de interação entre as áreas internas PMO e Planejamento.
- ✓ Deficiência no retorno de patrimônio (aprovação legal).
- ✓ Inclusão de sinergias nas fases de Arquitetura e Planejamento e a não compatibilização do projeto para esses casos.
- ✓ Dificuldades em unir sinergias e priorização de demandas.

Exemplificando com um case um problema ocorrido nessa etapa: foi aberta uma demanda para uma agência bancária com a solicitação de uma impermeabilização, contendo, em sinergia, uma intervenção de segurança. A demanda de impermeabilização entrou na pauta no ano de 2016 para ser executada em maio de 2017; já a demanda de segurança entrou em pauta no início de 2017.

A área de Planejamento, em meados de 2017, solicitou que as intervenções fossem unidas; o arquiteto responsável informou que o projeto já havia sido concluído e que a liberação legal já havia sido feita. Mesmo assim, o Planejamento mapeou a execução em sinergia com a impermeabilização e, ainda com a necessidade de dois projetos diferentes, a demanda caminhou dessa forma.

A Arquitetura seguiu com um novo projeto de segurança e o projeto de impermeabilização seguiu para a etapa de obras, ou seja, a unificação não foi realizada, o engenheiro (que não foi comunicado sobre o processo de segurança) recebeu e executou o processo de impermeabilização e informou a finalização da intervenção.

Em 2018, a área de Planejamento foi questionada pelo cliente a respeito do projeto de segurança. Constatou-se que as demandas se perderam e que o projeto de segurança teve o processo liberado via *e-mail*, mas não foi mapeado no

cronograma de PMO; para o PMO, a demanda estava no mesmo projeto de impermeabilização.

4) A etapa de Contratação e Execução de Obras pode ser observada através da Figura 14. Nesta etapa, assim como nas demais, foram encontrados problemas de comunicação, qualidade e processos. Nenhum quesito obteve avaliação regular; assim como na fase de projetos, todos eles tiveram médias abaixo de três.

Resgatando o fluxograma da Figura 7, na fase de Contratação e Execução de Obras, o orçamento e os projetos são direcionados ao engenheiro responsável pela contratação e execução da intervenção via *e-mail*, que analisa os documentos e segue com a contratação. Se o orçamento (banco) for superior a R\$ 100 mil, o processo segue por contratação via Lista de Preço Único (LPU). Essa lista é composta por mais de 1.000 itens da construção civil e, no início de cada ano, a instituição firma contrato com as construtoras que aceitam executar as intervenções por valor igual ou menor do que o estabelecido na lista. Como esse processo é realizado via leilão, as construtoras que oferecem os menores valores da lista de forma unitária e global ganham contratos para trabalhar durante o ano. O valor desses contratos gira em torno de R\$ 2 milhões a R\$ 4 milhões, restando claro que são válidos apenas para obras de até R\$ 100 mil.

Se a intervenção estiver abaixo de R\$ 100 mil, o engenheiro do banco escolhe uma das construtoras via LPU, elabora o memorando para obras acima de R\$ 30 mil e o encaminha para aprovação da diretoria (casos de reprovação devem retornar para que a área de Arquitetura reavalie a solução). Com a aprovação, a área de Obras solicita o mobiliário (banco) e as áreas parceiras solicitam os equipamentos necessários (telefones, equipamentos de segurança, etc.).

Já em outra etapa, a área de Logística faz a programação e a entrega de todos os materiais e equipamentos, a engenharia (Obras) executa as intervenções e as áreas parceiras realizam as respectivas ativações (telefonia, segurança e equipamentos).

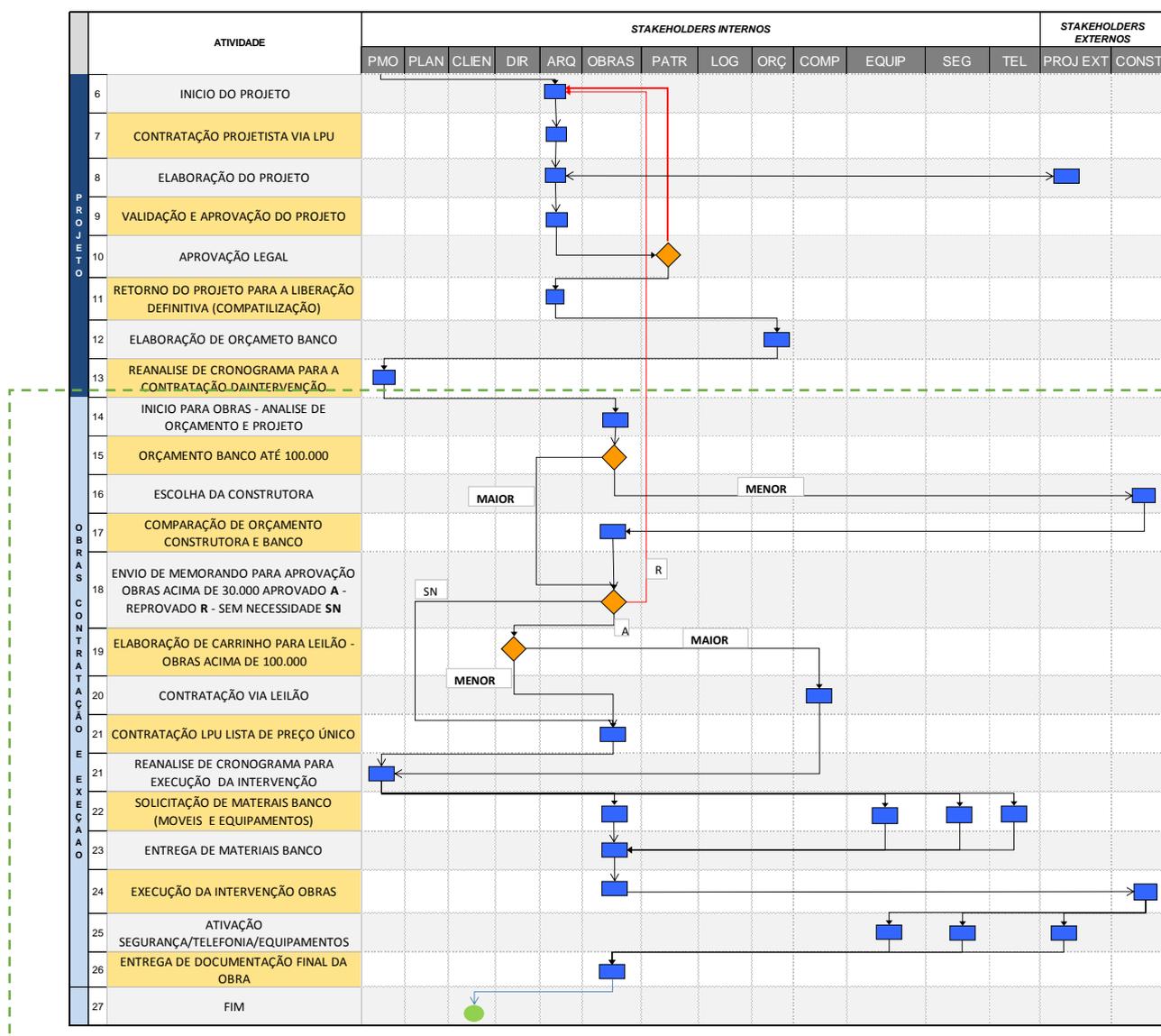
Caso a intervenção tenha um orçamento superior a R\$ 100 mil, após a aprovação do memorando, a área de Compras realiza um leilão objetivando a contratação da construtora (apenas construtoras homologadas).

Com a conclusão da intervenção, se necessário, realizam-se *as built* e toda a documentação relacionada à obra, como Anotações de Responsabilidade Técnica (ARTs), aceites das instalações de ar condicionado, recebimento da obra e relatórios fotográficos, é disponibilizada em uma rede compartilhada.

Nesta fase, as oportunidades de melhorias resumem-se em:

- ✓ Deficiência na comunicação e participação do cliente.
- ✓ Falta de participação da área de Obras/Engenharia no processo.
- ✓ Deficiência na gestão de fornecedores *stakeholders* externos, que não são punidos em casos de erros. Há o entendimento que há punição não precisa ser da forma como ocorre atualmente, mas que o processo seja mais colaborativo, a fim, de que ambos os lados obtenham ganho no processo.
- ✓ Falta de um sistema que faça o rastreamento da etapa e o processo como um todo.
- ✓ Falta de interação entre as áreas internas PMO e Planejamento.
- ✓ Deficiência no retorno de patrimônio (aprovação legal).
- ✓ Inclusão de sinergias nas fases de Arquitetura e Planejamento e a não compatibilização do projeto para esses casos.
- ✓ Falta de controle de revisões pelo PMO.
- ✓ Falta de comunicação com a Engenharia.

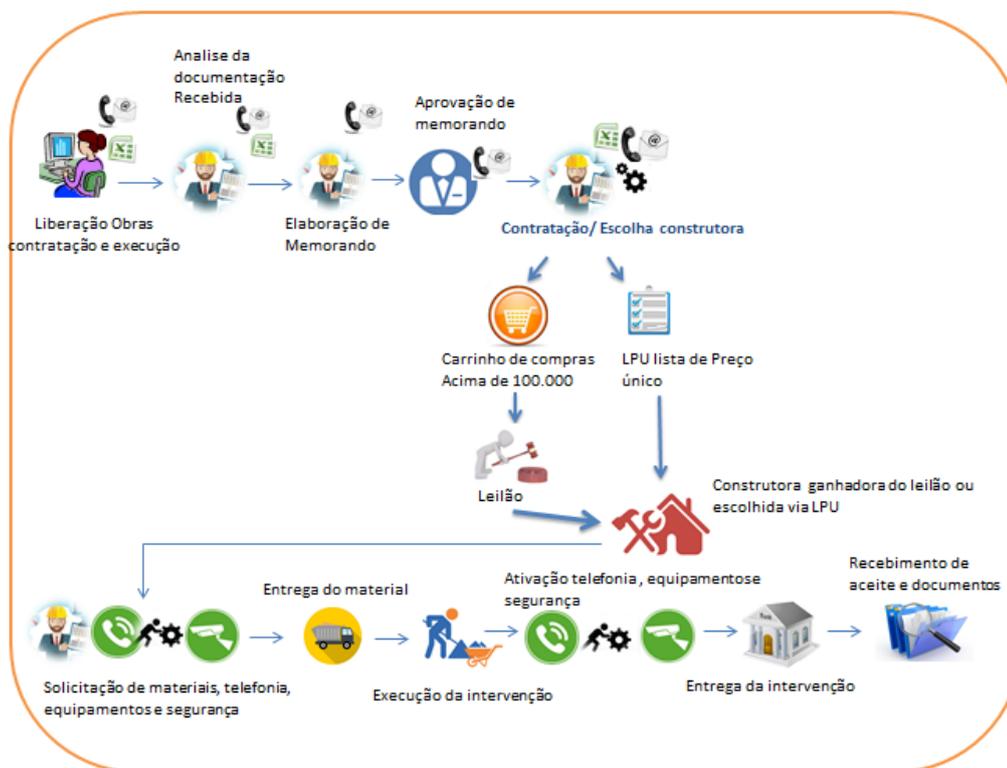
Figura 14 – Fluxo de contratação e execução de obras, atividades e envolvidos



Fonte: A autora

A Figura 15 exemplifica ainda mais o processo de projeto *design*, demonstrando “como”, “quando” e “quais” os agentes envolvidos.

Figura 15 – Processo de contratação e execução de obras



Fonte: A autora

Nesta fase, as oportunidades de melhorias resumem-se em:

- ✓ Deficiência na comunicação e participação do cliente.
- ✓ Falta de participação da área da Arquitetura/responsável pelo projeto no processo.
- ✓ Deficiência na gestão de fornecedores *stakeholders* externos, que não são punidos em casos de erros. Há o entendimento que há punição não precisa ser da forma como ocorre atualmente, mas que o processo seja mais colaborativo, a fim, de que ambos os lados obtenham ganho no processo.
- ✓ Falta de um sistema que faça o rastreamento da etapa e do processo como um todo.
- ✓ Falta de interação entre as áreas internas PMO e Planejamento.
- ✓ Deficiência no retorno de patrimônio (aprovação legal).
- ✓ Inclusão de sinergias durante a obra.

- ✓ Esquecimento de realização de *as built*.
- ✓ Excesso de burocracia nas liberações de pagamentos.
- ✓ Falta de controle de contratos LPU.
- ✓ Falta de repositório de projetos confiável e eficiente.
- ✓ Falta de comunicação com a Arquitetura.

Como exemplo, apresenta-se o *case* de um problema ocorrido nesta etapa. O processo de liberação para obras ocorre via *e-mail*; os projetos, inclusive, são citados no corpo da mensagem no momento da liberação e, por isso, em um dos processos, um engenheiro recebeu a liberação de uma intervenção de obra estimada em R\$ 200 mil. Todo o processo de contratação, incluindo leilão, foi realizado, mas três dias após a liberação, houve uma alteração no escopo e uma nova revisão da intervenção foi liberada, com um novo orçamento de R\$ 250 mil, pois foi necessário acrescentar a troca de piso de toda a agência.

Entretanto, ao enviar resposta a todos os envolvidos, o analista não checou se o engenheiro estava na lista de pessoas a receber; por fim, a obra foi contratada e executada sem a troca de piso, e a falha só foi percebida no relatório final. Dessa forma, houve necessidade de executar a troca do piso como demanda pontual, depois que a obra já estava concluída, o que fez com que o cliente ficasse muito insatisfeito.

3.4.1. Resumo do Diagnóstico

Ao analisar as ocorrências desse processo, pode-se resumir o diagnóstico global nos seguintes aspectos:

- Baixa integração entre obras e projetos.
- Baixa visibilidade entre as áreas clientes do andamento das obras e de projetos.
- Baixa maturidade nos processos e controle de esteira.
- Engessamento de processos que precisam ser executados de forma mais ágil.

- Baixa eficiência na comunicação entre os envolvidos no processo.

Os itens apontados como ineficientes no processo global fazem com que existam muitas oportunidades de melhoria no processo como um todo; portanto, o item sobre melhorias contemplará todas as possibilidades vislumbradas, indo ao encontro do objetivo deste estudo, que é fazer com que o processo de empreendimento seja mais efetivo e perene.

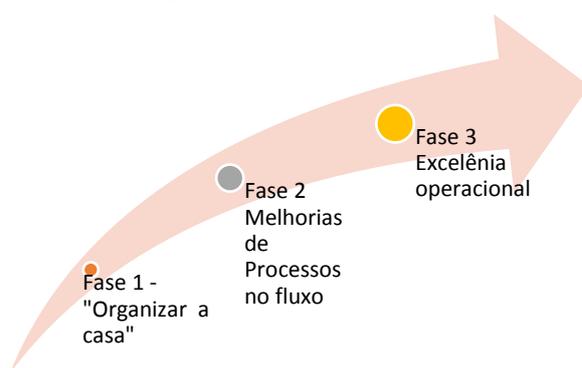
4. IDENTIFICAÇÃO DE MELHORIAS

A etapa de melhorias tem o objetivo de utilizar como subsídio o diagnóstico obtido e, assim, visitar as etapas do fluxo que precisam ser ajustadas, a fim de propor melhorias. A revisão bibliográfica realizada neste estudo será base para essa proposição.

O plano de melhoria será dividido em etapas, com o intuito de fazer com que a gestão de empreendimentos deste estudo seja otimizada.

Através do estudo de caso, é possível perceber a baixa maturidade nos processos e, por esse motivo, a proposta de melhorias será elaborada em três fases, conforme demonstrado na Figura 16.

Figura 16 – Etapas do processo de melhorias



Fonte: A autora

A proposta geral de melhoria depositou seu foco na implementação de uma esteira integrada, para que todos os envolvidos possam consultar as etapas da demanda, para que os clientes possam participar do processo e que o processo seja mais colaborativo. Conforme mencionado anteriormente, o objetivo em questão não se restringe apenas à aplicação de uma metodologia clássica ou ágil, mas também à possível implementação de boas práticas integrantes dos métodos analisados na revisão bibliográfica, a fim de ajustar o processo de empreendimento.

A etapa de organização, ou “organizar a casa”, visa principalmente o entendimento das entradas e dos processos, criando planos de comunicação, manuais estruturados e revisão de contratos.

A segunda etapa visitará as fases dos processos de empreendimentos e apontará mudanças e melhorias de sistema, apresentando sugestões de aplicação de esteira.

Já na terceira etapa compreenderá um resumo de boas práticas para que a gestão de processo de empreendimento alcance a excelência operacional, prevendo estratégias, gestão, processos e pessoas. Nesta fase, é preciso demonstrar as sugestões de melhorias de comunicação, processos e materiais de padronização. É importante que a totalidade dos participantes tenha uma visão global de tudo o que acontece e como funciona todo o processo do empreendimento, e não apenas da atividade que lhes cabe. O desenvolvimento do senso de dono dos envolvidos é essencial para a obtenção de sucesso nessa frente de melhoria.

Para tanto, a sugestão é que as pessoas trabalhem em comunidades e grupos e que haja troca de experiências entre todas as frentes.

Segundo Highsmith (2012), muitas ideias do movimento ágil de projetos surgiram, primeiramente, dentro da produção *lean*, que teve origem na indústria automotiva. Um de seus pressupostos fundamentais compreende a eliminação sistemática de desperdício, de qualquer atividade que não agregue valor ao cliente. Uma forma de racionalizar os projetos (fazer menos coisas, fazer as coisas certas e eliminar excessos) diz respeito à diferenciação entre as atividades de entrega e as atividades de conformidade, e à aplicação de estratégias apropriadas para cada uma delas.

4.1. Etapa 1: Organização e Padronização de Ações

O plano de melhoria desta etapa visa exatamente a conformidade de procedimentos, formas de evitar desperdícios e, principalmente, a colaboração e o conhecimento dos envolvidos, conforme demonstrado no Quadro 6.

Quadro 6 – Plano de ação de melhorias – fase de organização

Plano de ação			
	O que fazer	Como fazer	Quem fará
Organização "Organizar a casa"	Rever contratos de construtoras e empresas de projetos	Criar comunidades de colaboradores para rever as cláusulas dos contratos existentes, principalmente nos quesitos punitivos, através do diagnóstico percebe-se essa necessidade.	Engenheiros e arquitetos das áreas de obra e engenharia em conjunto com o jurídico e com a área de compras. Através de células ou grupos de trabalho, esses grupos deverão manter esses processos sempre atualizados em um sistema. Deve haver um responsável nomeado pela frente em questão.
	Criar books de intervenções	Criar uma comunidade para a elaboração de books de intervenções, sendo que nesses books deve conter a especificidade de cada produto, materiais banco necessários para a execução, classificação da intervenção stakeholders envolvidos e detalhe padrão.	Engenheiros e arquitetos das áreas de obra e engenharia através de células ou grupos de trabalho, esses grupos deverão manter esses processos sempre atualizados em um sistema. Deve haver um responsável nomeado pela frente em questão.
	Criar um manual de procedimentos administrativos	Criar uma comunidade para a elaboração de manuais de processos administrativos, sendo que nesses manuais deve conter a aspectos de todos os processos administrativos. Expl. Procedimento para pagamento de fornecedores, procedimentos de cadastro de materiais, procedimento de elaboração de memorando.	Criar uma célula de qualidade dentro da gerencia de planejamento e PMO para que esses procedimentos sejam criados, uma vez que são processos administrativos e não técnicos. Deve haver um responsável nomeado pela frente em questão.
	Criar um repositório de fácil acesso para compartilhar todos os manuais e books desenvolvidos	Hoje na superintendência existe uma ferramenta de fácil utilização e acesso, trata-se de uma ferramenta colaborativa muito parecida com um site, não é necessária programações, pois ela já foi elaborada pensando em usuários finais. Ferramenta desenvolvida pela Microsoft da qual já existe licença na instituição.	A utilização é de fácil aprendizado, hoje na superintendência existem aproximadamente 5 colaboradores de planejamento e engenharia que conhecem a ferramenta, a utilização pode ser replicada a toda a superintendência através de um treinamento de 6 horas pelos colaboradores que já conhecem a ferramenta, além do que alguns colaboradores de cada departamento podem ser administradores do site para as devidas liberações.
	Criar grupos de Comunicação	Grupos responsáveis por melhorar a comunicação da superintendência, através de planos de comunicação.	Criação de planos de comunicação por uma área de qualidade, alguns engenheiros de obras e arquitetos da arquitetura, analista de PMO e planejamento. Deve haver um responsável nomeado pela frente em questão.
	Criação de indicadores efetivos e divulgação moderna desses indicadores.	Indicadores atualizados em tempo real de todas as intervenções dentro do prazo, fora do prazo e custos praticados através de sistemas de Excel macro que extrairão informações no sistema proposto.	Através do sistema que será proposto para uma esteira integrada será possível criar em massa esses relatório. OS responsáveis por essa etapa seria uma célula de indicadores criada dentro da área de planejamento e PMO. Deve haver um responsável nomeado pela frente em questão.
	Montar grupos de discussões para revisão de processos pontuais como por exemplo identificar e eliminar reuniões desnecessárias e cotovelos nos processos.	O processo não precisa ser engessado ou igual em todos os casos. Grupos que reavaliam com maior frequência etapas desnecessárias, excessos de burocracia e desperdício de tempo.	Criar uma comunidade de otimização de processos e revisita-los sempre que necessário. Frente seria composta por 1 coordenador 1 gerente e 1 colaborador de cada departamento. Deve haver um responsável nomeado pela frente em questão.

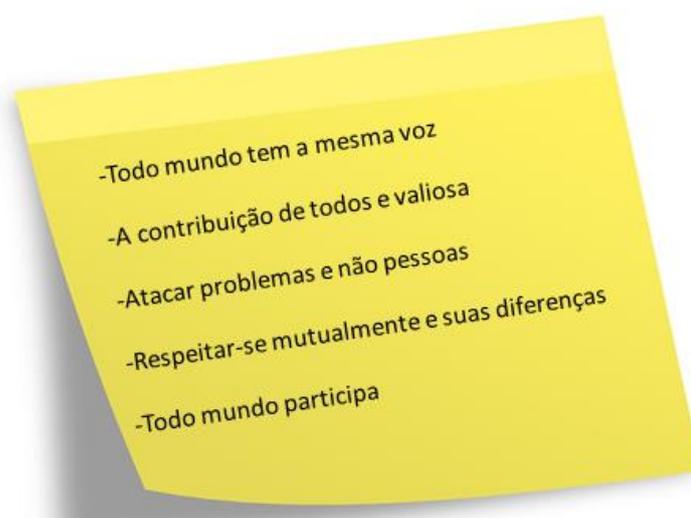
Fonte: A autora

O quadro propõe a elaboração de um plano de ação sobre o que fazer, como fazer e quem deverá fazer. Ainda de acordo com premissas de métodos ágeis, é importante que os planos de ação sejam atrelados a indivíduos que sejam moldados para compor um time.

A metodologia ágil costuma aplicar em seu sistema colaborativo regras de compromisso e essa aplicação pode ser facilmente utilizada dentro da fase de

organização, pois suas regras têm a intenção de facilitar a comunicação aberta e honesta. As regras de compromisso podem ser adaptadas segundo a necessidade do projeto e podem ser expostas nas reuniões de equipe, em *post its* no desenvolvimento de um projeto, na reunião de início de obras, em reuniões para desenvolver os planos apontados pelo plano de ação, etc. A Figura 17 ilustra exemplos de regras de compromissos criadas por uma equipe.

Figura 17 – Exemplos de regras de compromisso desenvolvidas em um projeto



Fonte: A autora

Outro aspecto importante e que faz com que o plano de ação não só desta, mas de todas as fases, seja mais propício à obtenção de êxito é a participação e o engajamento dos líderes. Os líderes precisam se preparar para transformar os indivíduos, confiando neles. Grandes líderes de projetos incentivam o desenvolvimento individual; eles tentam entender os talentos inerentes às pessoas e destacá-los, motivando os avanços, ao invés de tentar ressaltar uma ação ou atividade que foi deixada de fora. Citam-se aqui os técnicos de obras e engenharia, que compõem grande parte do quadro de colaboradores deste estudo, que possuem as seguintes características: domínio de conhecimento técnico e comportamental.

Os líderes de projetos não podem fazer o que um engenheiro ou um arquiteto fazem, mas podem facilitar seu trabalho algumas vezes, por exemplo, colocando para trabalhar, de forma conjunta e integrada, membros da equipe com menos experiência com profissionais de maior experiência, ou ainda unindo pessoas dotadas de várias habilidades técnicas, com o objetivo de ampliar conhecimento.

4.2. Melhorias de Processos nos Fluxos

No fluxo atual, é possível perceber que existe definição de escopo, cronograma, qualidade, cronograma, orçamento, recursos e riscos, mas, ao proceder a análise do fluxograma, do questionário e da percepção dos entrevistados, nota-se a insatisfação por conta de processos desenhados ou estruturados de forma a não tornar o processo colaborativo e a comunicação eficaz. Entende-se, nesse processo, que a revisão de fluxos e as atividades mal estruturadas impactam diretamente no processo.

No fluxo apresentado como melhoria, a centralização e a revisão do modelo de solicitação são o cerne da proposta, com a comunicação regular das etapas de execução, garantindo facilidade na abertura e visibilidade da execução. A criação de uma ferramenta que consiga armazenar histórico e auxiliar na guarda de informações é imprescindível, além de controlar e medir as etapas de cada fase, gerando indicadores de tempo real relacionados a custos, qualidade e prazos.

As fases do fluxograma serão mantidas na catalogação, no planejamento, na execução de projeto e na execução e contratação de obras. As etapas serão revisitadas com as sugestões de melhorias e com a aplicação de esteira integrada.

O sistema sugerido deve ser desenvolvido pela área de TI da instituição, em parceria com os colaboradores de todos os departamentos. Seguirá com o desenvolvimento, a homologação, os treinamentos de utilização e a implantação do sistema. Liberações e acessos serão de responsabilidade da área de Planejamento, ou seja, o processo de governança precisa ser da área em questão, e não da área de informática.

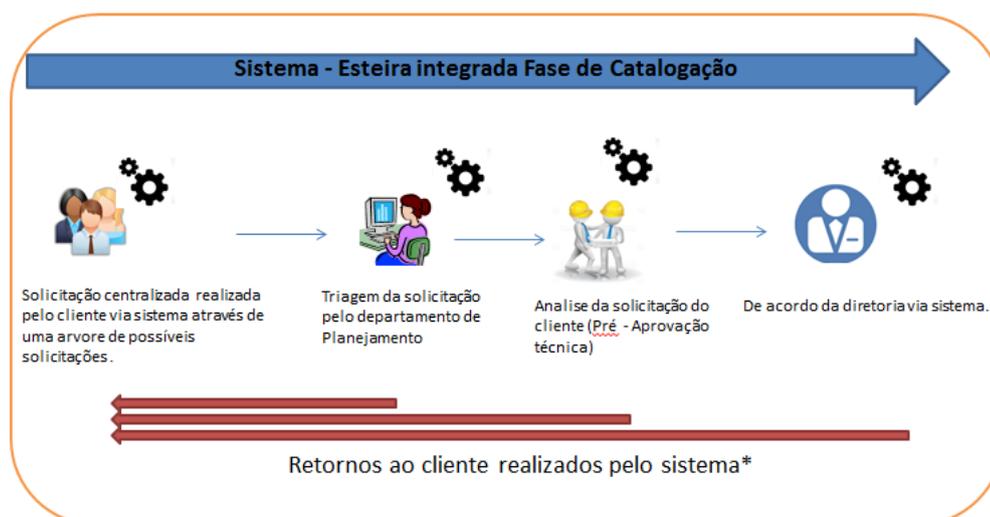
4.2.1. Melhorias na Fase de Catalogação

O principal ponto de melhoria nesta fase relaciona-se à falta de comunicação e orientação ao cliente. O grupo de comunicação sugerido na etapa anterior será responsável por auxiliar nesta etapa.

PROPOSTAS DE MELHORIAS

- 1) Criação de Árvores de Atendimento voltadas especialmente para as liberações de solicitações de reformas, intervenções legais e intervenções específicas de segurança ou equipamentos, com a possibilidade de os clientes de áreas pares incluírem solicitações em lote (solicitação para mais de uma agência).
- 2) Análise da entrada por um arquiteto ou um engenheiro capaz de avaliar a pré-necessidade e a viabilidade da intervenção.
- 3) Interface do sistema com o portal corporativo para que os clientes solicitem a intervenção.
- 4) Criação de prazos para retorno ao cliente.
- 5) Envio automático de retorno ao cliente nas fases do processo.
- 6) Alteração do fluxo de aprovação. Anteriormente, a diretoria fornecia o “de acordo” antes da análise técnica; na proposta atual, o “de acordo” só é emitido após a análise técnica. Dessa forma, é possível que um departamento avalie a viabilidade e a real necessidade do cliente.

Figura 18 – Proposta de fluxo de catalogação de intervenções



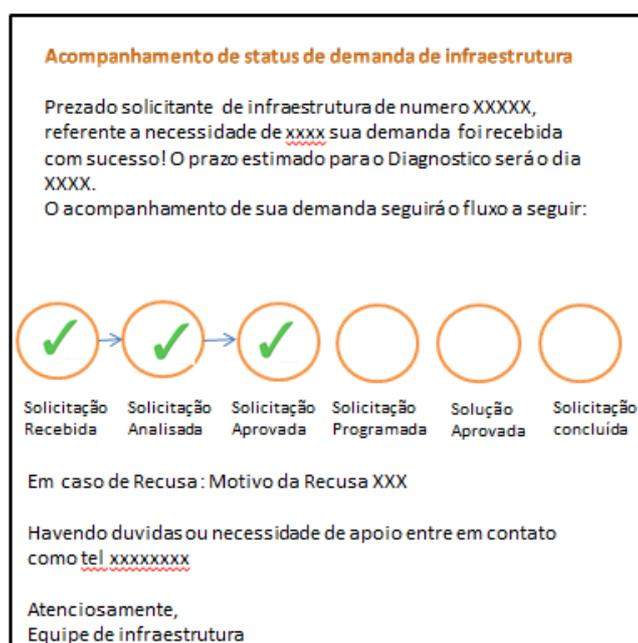
Fonte: A autora

(*) Verificar Figura 19 – Padronização de comunicação com o cliente: fase de Catalogação (e-mail padronizado enviado para o cliente pelo sistema integrado)

POSSÍVEIS GANHOS

- Maior comunicação com o cliente.
- Acompanhamento de prazos.
- Análise técnica: é possível rever a real necessidade da intervenção.
- Possibilidade de solicitações por clientes pares e clientes de agência.

Figura 19 – Modelo de comunicação com o cliente: fase de Catalogação



Fonte: A autora

A proposta de comunicação será feita através de um e-mail enviado automaticamente pelo sistema; esse acompanhamento será realizado por etapas e, nesta primeira fase de Catalogação, os dois primeiros itens serão preenchidos conforme Figura 19.

4.2.2. Melhorias na Fase de Planejamento

De acordo com Oliveira (2004), planejamento consiste em identificação, análise de estruturação, coordenação de missão, propósitos, objetivos, desafios, metas, estratégias, políticas internas e externas, programas, projetos e atividades,

com o objetivo de alcançar, de modo mais eficiente, eficaz e efetivo, o máximo do desenvolvimento possível, com a melhor concentração de esforços e recursos.

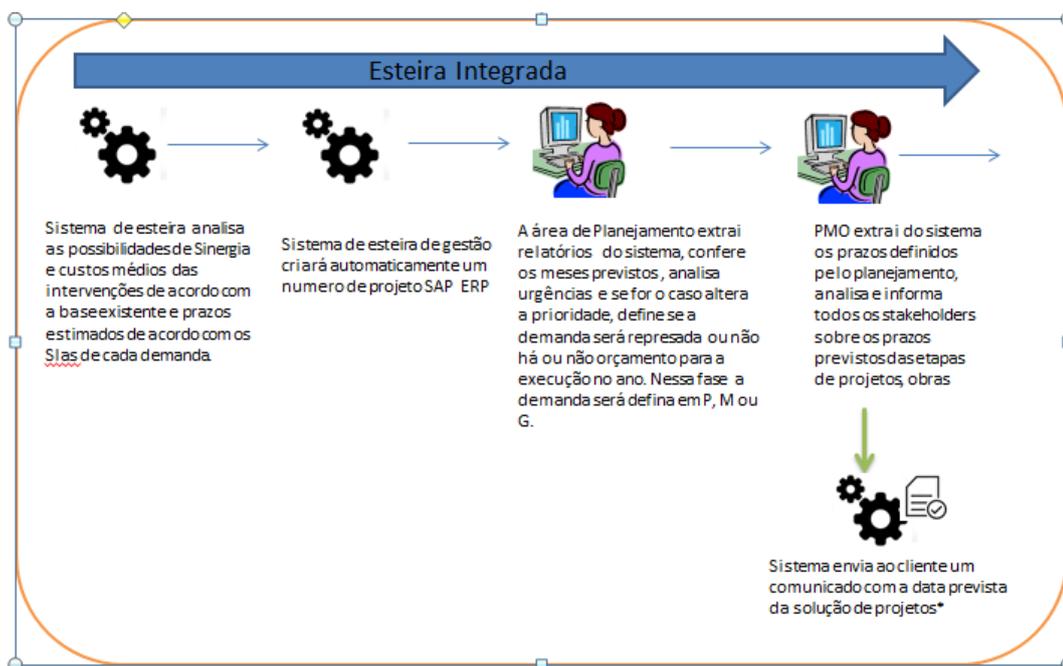
O planejamento gera resultados porque contém uma visão ampla do negócio. Empresas sem planejamento abrem suas portas pela manhã e simplesmente esperam acontecer; já as empresas com plano e criatividade estão sempre prontas para buscar. Porém, não basta simplesmente possuir um plano ou realizar um planejamento, é necessário saber executá-lo.

Outro ponto consiste em discernir que uma empresa possui vários tipos de planejamentos, todos importantes em suas respectivas áreas. O fato é que todos devem ser integrados para corresponderem às necessidades do negócio.

PROPOSTAS DE MELHORIAS

- 1) Exclusão do estudo de viabilidade desta fase, uma vez que haverá uma equipe técnica inteiramente voltada para essa atividade na fase de Catalogação.
- 2) A unificação deverá ocorrer apenas na etapa de Planejamento.
- 3) Esta fase deverá contemplar o planejamento de previsão do mês de execução, a fim de não sobrecarregar os envolvidos.
- 4) Priorização da intervenção.
- 5) Acompanhamento de custos médios por categoria de intervenção.
- 6) O sistema criará indicadores das etapas dos processos.

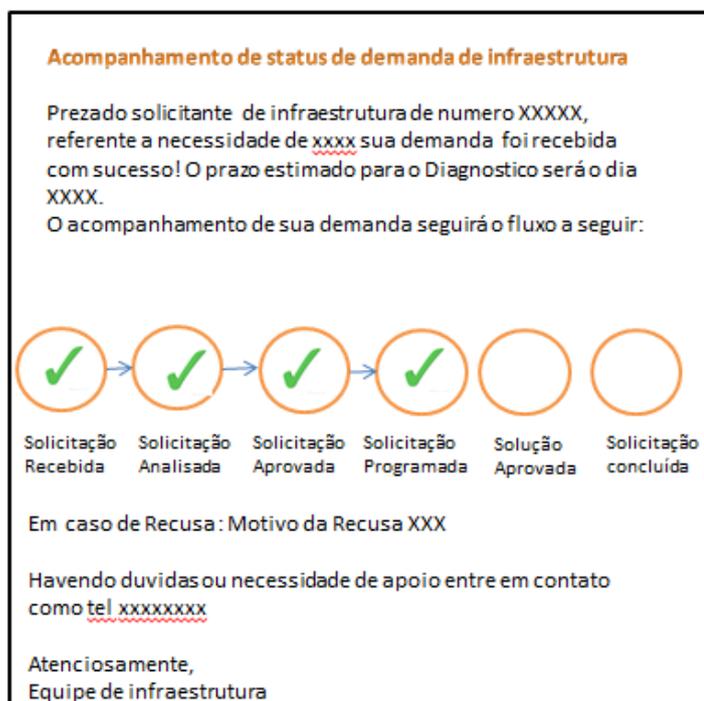
Figura 20 – Proposta de fluxo de planejamento



Fonte: A autora

(*) Verificar Figura 21 – Padronização de comunicação com o cliente: fase de Planejamento

Figura 21 – Modelo de comunicação com o cliente: fase de Planejamento



Fonte: A autora

POSSÍVEIS GANHOS

- Maior comunicação com o cliente.
- Indicadores capazes de analisar todas as intervenções existentes na superintendência.
- O sistema fará a maior parte do operacional, evitando erros humanos.
- Planejamento “pensante” e menos operacional.
- PMO envolvido no processo mais estratégico e menos operacional.

4.2.3. Melhorias na Fase de Projetos

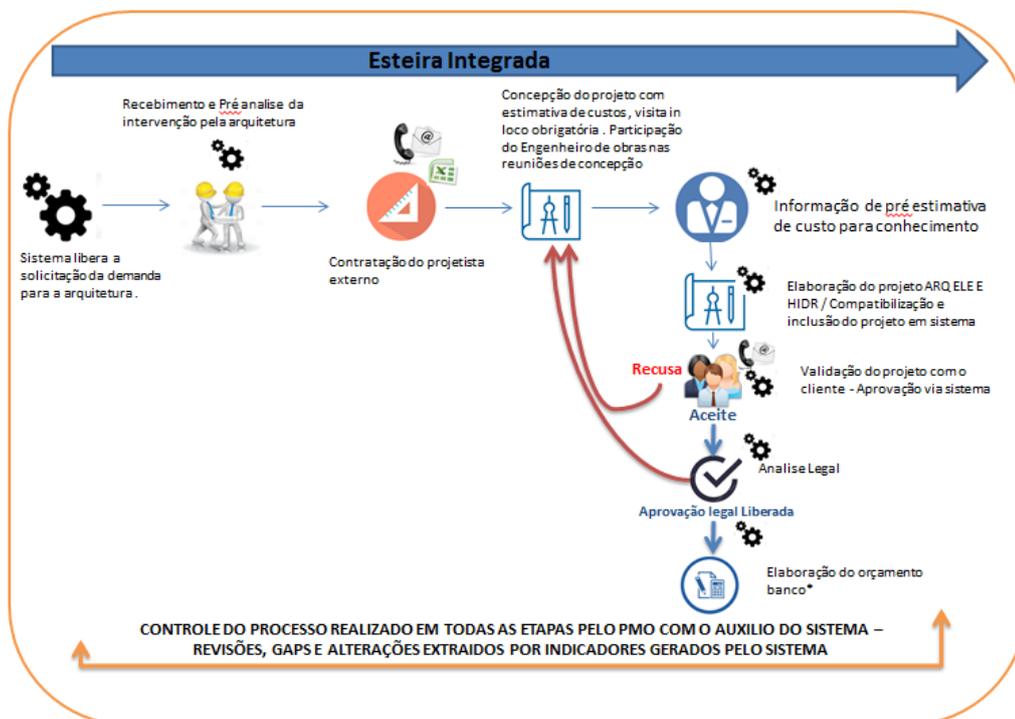
Na fase de elaboração de Projetos, o escopo do projeto deve ser definido de acordo com a necessidade do cliente e atendendo as solicitações legais. Esse processo precisa ser colaborativo; por essa razão, os engenheiros de obras e os clientes precisam participar deste processo, a fim de mitigar erros e alinhar todas as expectativas.

PROPOSTAS DE MELHORIAS

- 1) Maior colaboração entre as áreas de Obras e Arquitetura.
- 2) O cliente final passa a aprovar a solução, evitando surpresas futuras.
- 3) A diretoria passa a se inteirar das previsões de intervenções; com isso, pode interromper o processo caso julgue conveniente.
- 4) Através do sistema que emitirá relatórios, será possível o acompanhamento de prazos, revisões e maiores ofensores do processo.
- 5) Menor fluxo de *e-mails*, pois os arquivos e históricos ficarão registrados no sistema.
- 6) Maior ação estratégica por parte do PMO.
- 7) Visão global do processo.
- 8) Soluções mais assertivas.

- 9) O sistema permitirá a avaliação dos projetistas externos, visando a qualidade dos fornecedores.

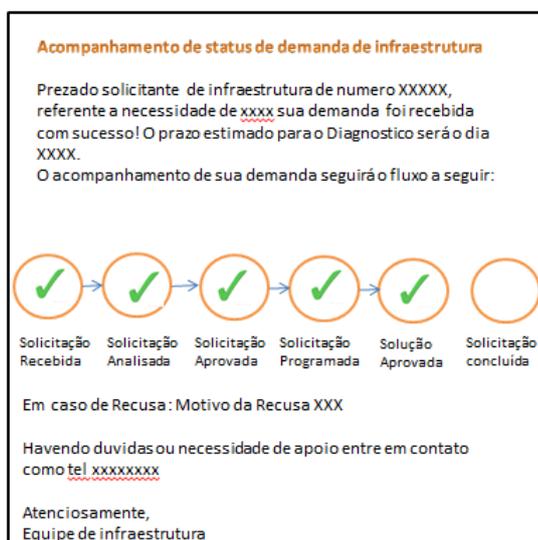
Figura 22 – Proposta de revisão do fluxo: fase de Projeto (Arquitetura)



Fonte: A autora

(*) Verificar Figura 23 – Padronização de comunicação com o cliente: fase de Projeto (Arquitetura)

Figura 23 – Modelo de comunicação com o cliente: fase de Projeto



Fonte: A autora

POSSÍVEIS GANHOS

- Maior comunicação com o cliente.
- Indicadores capazes de analisar todas as intervenções existentes na superintendência.
- Redução de recebimento de *e-mails*.
- Repositório de projetos, onde anexos e históricos não se perdem no meio do processo.
- PMO envolvido no processo mais estratégico e menos operacional.
- Maior satisfação do cliente em suas solicitações.
- Processo mais colaborativo.
- Visão do todo através dos indicadores que serão extraídos do sistema.

4.2.4. Melhorias na Fase de Contratação e Execução de Obras

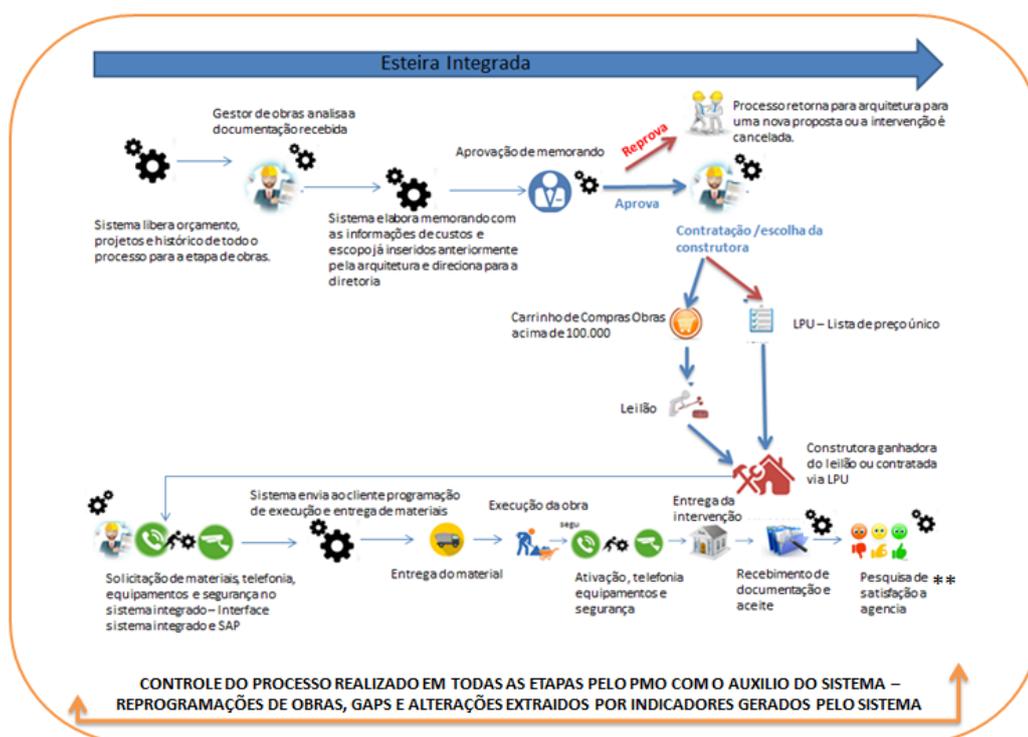
Ao analisar a etapa final de execução e contratação de obras, observa-se que, ao eliminar os problemas das etapas anteriores, o processo de execução da obra flui com maior facilidade. Nesta fase, o foco é a satisfação e a comunicação com o cliente, a qualidade da obra e a redução de processos operacionais.

PROPOSTAS DE MELHORIAS

- 1) Maior colaboração entre as áreas de Obras e Arquitetura, onde os aceites finais devem ser realizados de forma conjunta.
- 2) Elaboração automática e aprovação de memorando pelo sistema.
- 3) Maior comunicação de início de obras, com o envio automático de programação de execução de obras.
- 4) O sistema proposto arquivará os aceites, que poderão ser consultados por qualquer pessoa do departamento.
- 5) Maior histórico e rastreabilidade das obras.

- 6) Através do sistema responsável pela emissão de relatórios, será possível acompanhar prazos, reprogramações de obras e maiores ofensores do processo;
- 7) Menor fluxo de *e-mails*, pois os arquivos e históricos ficarão armazenados no sistema.
- 8) Maior ação estratégica por parte do PMO.
- 9) Visão global do processo.
- 10) Ao término da intervenção, uma pesquisa de satisfação será enviada ao cliente, tendo em vista a obtenção de informações sobre sua visão.
- 11) Avaliação da construtora e área fiscal, visando a qualidade dos fornecedores.

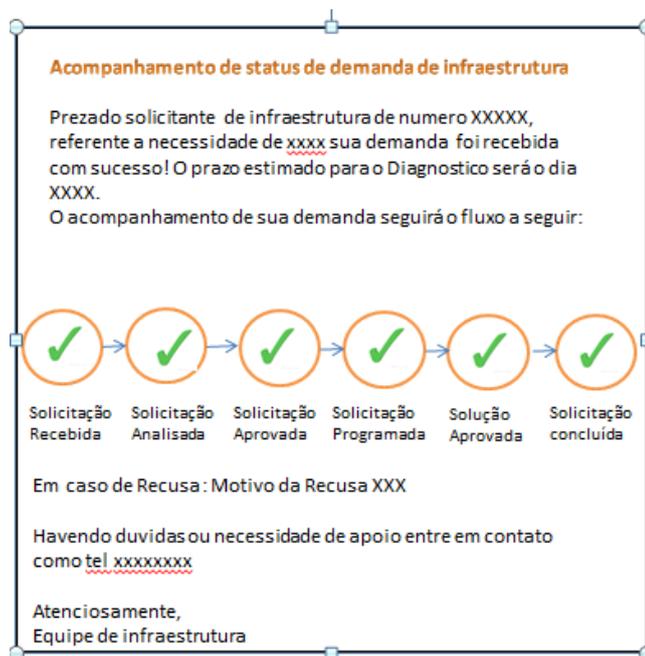
Figura 24 – Proposta de revisão do fluxo: fase de Contratação e Execução de Obras



Fonte: A autora

(*) Verificar Figura 25 – Padronização de comunicação com o cliente: fase de Contratação e Execução de Obras

Figura 25 – Modelo de comunicação com a solicitante: fase de Contratação e Execução de Obras



Fonte: A autora

(**) Após o término da intervenção, a agência receberá uma pesquisa de satisfação global que compreende todas as etapas envolvidas, visando a parte colaborativa global do processo. O resultado final da pesquisa será atribuído à meta de toda a superintendência.

Serão desenvolvidos indicadores em todas as etapas do processo, o que permitirá a adoção de ações estratégicas mais claras e objetivas.

Tabela 4 – Indicadores a serem mensurados pelo sistema

	INDICADORES		
	Meta	Indicador	Descrição / objetivo do indicador
SUPERINTENDÊNCIA DE INFRAESTRUTURA	Eficiência operacional (Custo)	Investimento total por m ² de agência	Avaliar a relação entre o valor total investido em infraestrutura e a metragem total da rede de agências
		Orçamento planejado x Gastos realizados	Acompanhar o orçamento planejado frente ao realizado
		Volumetria de intervenções orçadas x planejadas	Acompanhar a volumetria de intervenções orçadas x planejadas
Quantidade média de visitas com sinergia		Avaliar a eficiência do planejamento integrado em concentrar intervenções em uma mesma visita	
Nível de serviço ao cliente (Qualidade)	Percentual de pesquisas respondidas	Avaliar o número de pesquisas respondidas	
	Percentual de revisões de projetos e reprogramações de obras	Avaliar a qualidade dos projetos e programações de obras (retrabalhos)	
	Índice de satisfação da infraestrutura realizada	Medir a visão do cliente em relação ao serviço prestado	
Nível de serviço ao cliente (Prazo)	Percentual de projetos e obras realizados no prazo	Medir o percentual de obras e projetos executados no prazo	
	Medir tempo médio de obras e projetos executados no prazo	Medir o tempo médio das intervenções por etapas e de forma global	

Fonte: A autora

Com o histórico e possibilidade de mensurar as etapas, serão localizados gargalos no processo e oportunidades de melhorias. A Tabela 4 apresenta exemplos de indicadores que serão extraídos dessa revisão de fluxo e implementação de sistema.

4.3. Excelência Operacional

As melhorias propostas neste estudo têm intuito de agregar valor não só para a superintendência, mas para a instituição financeira como um todo. Processos bem estruturados, escopos bem definidos, processos colaborativos, agilidade de atuação

em gargalos, processos de melhoria contínua e foco em qualidade fazem com que haja redução de custos e encantamento do cliente. O foco das melhorias propostas passa por estratégia, gestão, pessoas e processos, que são as premissas do objetivo da excelência operacional.

As melhorias apontadas neste estudo e as melhores práticas aprendidas podem ser resumidas da seguinte forma:

- Clientes mais satisfeitos através do seu próprio envolvimento no processo
- Possibilidade de aumento de produtividade com as revisões de fluxo e de processos.
- Funcionários motivados e capazes, em razão da inclusão de processos mais colaborativos e da criação de frentes de melhorias nos processos de procedimentos e comunicação.
- Motivação através de processos mais eficazes.
- Foco em evitar desperdícios.
- Visão estratégica para auxiliar na tomada de decisões, com a criação de indicadores mais assertivos.
- Visão de dono.
- Honestidade e transparência com os envolvidos no processo.
- Qualidade dos fornecedores.

Todos os pontos mencionados e as melhores práticas sugeridas neste trabalho vão ao encontro da estratégia adotada pela instituição financeira objeto do estudo de caso, que procura processos descomplicados e mais eficientes, além de equipes multidisciplinares capazes de padronizar o conhecimento explícito e realizar a troca do conhecimento tácito de forma a agregar valor à empresa e aumentar a sua lucratividade.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O atual contexto brasileiro infelizmente ainda trata o processo de gestão de empreendimentos de forma estática e não colaborativa, onde cada agente realiza a sua parte e a organização do processo como um todo sempre depende de outra pessoa que não ela mesma.

Ao propor melhorias de organização de um processo e, principalmente, quando essa melhoria envolve a introdução de um sistema de Workflow e alterações de fluxos de trabalho, as pessoas costumam ter receio ou resistência; portanto, é comum que barreiras culturais sejam encontradas dentro da organização, afinal, implantar gestão de processos está relacionado a pessoas.

Esse processo necessita de líderes atuantes e capazes de fazer com que os envolvidos, além de participarem das mudanças, se sintam donos do processo, a fim de garantir excelência na implantação das melhorias sugeridas. Caso isso não aconteça, as chances de insucesso, não apenas destas propostas, mas de qualquer estudo que tenha como objetivo alterações da rotina é muito grande.

Novas metodologias surgem em consonância com as necessidades específicas de produtos e serviços. Esse foi o caso das metodologias ágeis na criação de produtos inovadores e complexos, num momento em que as metodologias clássicas eram questionáveis.

Independentemente de não haver estudos voltados para o ramo da construção civil na aplicação de metodologias ágeis, foi possível, durante a elaboração deste trabalho, rever e melhorar processos existentes na instituição que fazem parte das metodologias clássicas, além de utilizar as boas práticas apreendidas das metodologias ágeis, principalmente no tocante aos processos colaborativos.

No tocante processo colaborativo é percebida a dificuldade das empresas em conviver com aspectos modernos das metodologias ágeis e aspectos tradicionais das metodologias tradicionais. Sendo assim as empresas convivem com as necessidades de avanços tecnológicos e processos ágeis e descomplicados, mas ao mesmo tempo existe a necessidade de controles tradicionais, ferramentas de workflow e processos organizados, há a necessidade de acompanhar de forma

sistemática o processo de gestão de empreendimentos como um todo, a fim, de medir, organizar e analisar as entregas das instituições. Ainda dentro do aspecto colaborativo se faz necessário trabalhar com os stakeholders externos e internos, a fim, de que as opções punitivas passem a ser colaborativas para haver ganho para ambos os lados e não apenas por parte da empresa.

A superintendência analisada neste trabalho não faz parte da atividade fim da instituição, mas é bastante reconhecida por manter a padronização das agências. No futuro, com os avanços tecnológicos, é possível que seja necessário repensar a forma com que essas instituições atuam no Brasil; afinal, o custo operacional para manter agências bancárias em funcionamento é muito maior do que os custos com aplicativos e novas tecnologias.

No entanto, o contato pessoal com o cliente e a convivência do físico com o tecnológico faz com que exista, por parte das empresas, o tão desejado “encantamento do cliente”. A disputa por encantamento e satisfação faz com que as corporações mantenham seus pontos físicos em funcionamento e proporcionem contato pessoal com tecnologias que disponham de ganho de tempo ao cliente final no seu dia a dia.

Infelizmente, não houve tempo para a aplicação das melhorias sugeridas no estudo em questão, o que possibilitaria mensurar se as estratégias sugeridas obteriam sucesso absoluto ou se precisariam de ajustes. Pretende-se dar continuidade à implementação dessas melhorias através da criação de um grupo focado e um comitê de análise, a fim de implantar a prática as sugestões deste trabalho.

REFERÊNCIAS

- AMARAL, D. C. et al. **Gerenciamento ágil de projeto: aplicação em produtos inovadores**. São Paulo, 2011.
- AUGUSTINE, S. **Managing agile projects**. Virginia: Prentice Hall PTR, 2005.
- BANCO CENTRAL. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/fis/info/agencias.asp>>. Acesso em: 5 nov 2017.
- BOEHM, B.; TURNER, R. Integrating agile and plan – driven methods. 26th International Conference on Software Engineering, ICSE. **Proceedings**. 2004.
- CARVALHO, F. H. T. **Aplicação e avaliação de desempenho de método para representação da visão no gerenciamento ágil de projetos em uma empresa de bens de consumo**. São Carlos, 2011.
- CHIN, G. Agile Project Management: **How to succeed in the face of changing Project requirements**. Amacom: New York, 2004.
- DECARLO, D. **Extreme project management**. Califórnia: Jossey Bass, 2004.
- EDDER, S. **Práticas de projetos de escopo e tempo nas perspectivas das abordagens ágil e tradicional**. Monografia (Especialização) – Universidade de São Paulo (USP), São Carlos. 2012.
- EDDER et al. Diferenciando as abordagens tradicional e ágil de gerenciamento de projetos. **USP**, 2013.
- FORMOSO, T. C. **Lean Construction: princípios básicos e exemplos**. 2002. Disponível em: <<http://piniweb17.pini.com.br/construcao/noticias/lean-construction-principios-basicos-e-exemplos-80714-1.aspx>>. Acesso em: 7 mai. 2018.
- HIGHSMITH, J. **Agile Project Management: creating innovative products**. Addison – Wesley: Boston, 2004.
- HIGHSMITH, J. **Gerenciamento ágil de projetos**. Prólogo por Israel Gat. – Rio de Janeiro, 2012.
- KERZNER, H. **Gestão de projetos: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- LEACH, L. **Lean Project Management: eighth principles for success**. Advanced Projects Boise: Idaho, 2005.
- MANDUJANO, R.; MARIA, G.; ALARCÓN, L. F.; KUNZ, J.; MOURGUES, C. **Identifying waste in virtual design and construction practice from a Lean Thinking perspective: a meta-analysis of the literature**. 2016.

MANIFESTO ÁGIL. Disponível em: <<http://www.agillealiance.org>>. Acesso em 15 mai. 2018.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico**. 26 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, Eliana et al. Lean software development e suas práticas aplicadas à engenharia de requisitos de software. In: Simpósio Internacional de gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade. 4., 2015, São Paulo. **Anais...** São Paulo.

PINHEIRO, Juliano Lima. **Mercado de Capitais – fundamentos e técnicas**. 4 ed. São Paulo. Atlas, 2008.

POPPENDIECK, M.; POPPENDIECK, T. **Lean Software Development: an agile toolkit**. Addison-Wesley Professional, 2003.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Guia PMBoK: Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos**. 5. Ed. Pennsylvania. Project Management Institute, 2014.

SCHWABER, K. **Agile Project Management with Scrum**. Washington: Microsoft Press. 2004.

SHINGO, S. **O Sistema Toyota de Produção do ponto de vista da engenharia de produção**. Trad. Eduardo Schaan, 2 ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.

SOTILLE, Mauro Afonso et al. **Gerenciamento de escopo em projetos**. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2010.

YIN, R. K. Estudo de caso: **Planejamento e métodos** – 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

XAVIER, Carlos Magno da S.; XAVIER, Luiz Fernando da S. **Metodologia simplificada de gerenciamento de projetos: basic method**, 1 ed. Rio de Janeiro, 2011.

APÊNDICE

Entrevistas Aplicadas:

		LEGENDA							
		1	2	3	4,00	5,00	NA		
QUESTÕES	N	Média de avaliação	GERENTE OPERACIONAL	GERENTE OPERACIONAL	GERENTE OPERACIONAL	GERENTE OPERACIONAL	GERENTE OPERACIONAL	ANALISTA DO PATRIMONIO	
FACILIDADE NA SOLICITAÇÃO DE ABERTURA DE DEMANDA (PONTUAL)	1	2,50	1	2	3	2	1	3	
FACILIDADE NA SOLICITAÇÃO DE ABERTURA DE DEMANDA (EM LOTE PRÉ ESTABELECIDO)	2	4,00	NA	NA	NA	NA	NA	3	
METODO DE SOLICITAÇÃO DE DEMANDAS	3	2,10	2	1	1	2	3	2	
RETORNO DA SOLICITAÇÃO (TEMPO E QUALIDADE)	4	2,80	3	2	3	3	1	3	
SOLUÇÃO PROPOSTA DE PROJETO	5	3,40	4	3	3	4	5	3	
COMUNICAÇÃO COM A ÁREA DE PROJETOS	6	2,80	1	2	1	2	3	4	
EXECUÇÃO DA OBRA	7	3,10	4	3	3	2	4	3	
COMUNICAÇÃO COM A ÁREA DE OBRAS	8	3,70	3	4	4	3	4	4	
ENTRAVES FINANCEIROS	9	2,10	1	3	1	2	3	1	
DE ACORDO DA DIRETORIA (FACILIDADE OU DIFICULDADE NA OBTENÇÃO)	10	2,75	2	3	3	2	4	2	
PENDÊNCIAS DEIXADAS NAS OBRAS SEM ACOMPANHAMENTO (POS OBRAS)	11	3,22	3	4	3	3	4	3	
Questão aberta / Comentários Gerais		2,95	Solicitação Realizada via e-mail, não há um número de ocorrência para acompanharmos o processo, muitas vezes temos que escalar níveis superiores para sermos atendidos.	O projeto deveria passar por aprovação do gerente da agência e não só do superintendente da região, pois nós que trabalhamos na agência.	Demora na Resposta de e-mails e burocracia na solicitação de abertura da demanda.	Falta de consulta as agencias pra desenvolvimento de projeto.	Bom relacionamento com a superintendencia de infra estrutura.	Muitas vezes não temos aprovação legal de processos de AVCB ou acessibilidade por pendencia de obras ou deficiência do projeto, mas entendemos que ao solicitarmos a intervenção nem sempre temos tudo o que os órgãos querem para abrir a solicitação. Falta de um sistema para cadastro único que seguiria uma esteira e falta de retorno de documentação final da obra.	

QUESTÕES	N	ANALISTA DO PATRIMONIO	ANALISTA DE SEGURANÇA	SUPERINTENDENTE	DIRETOR
FACILIDADE NA SOLICITAÇÃO DE ABERTURA DE DEMANDA (PONTUAL)	1	2	4	3	4
FACILIDADE NA SOLICITAÇÃO DE ABERTURA DE DEMANDA (EM LOTE PRÉ ESTABELECIDO)	2	3	5	4	5
METODO DE SOLICITAÇÃO DE DEMANDAS	3	2	3	2	3
RETORNO DA SOLICITAÇÃO (TEMPO E QUALIDADE)	4	3	3	4	3
SOLUÇÃO PROPOSTA DE PROJETO	5	2	4	3	3
COMUNICAÇÃO COM A ÁREA DE PROJETOS	6	4	4	4	3
EXECUÇÃO DA OBRA	7	3	3	3	3
COMUNICAÇÃO COM A ÁREA DE OBRAS	8	3	4	4	4
ENTRAVES FINANCEIROS	9	2	3	3	2
DE ACORDO DA DIRETORIA (FACILIDADE OU DIFICULDADE NA OBTENÇÃO)	10	4	NA	2	NA
PENDÊNCIAS DEIXADAS NAS OBRAS SEM ACOMPANHAMENTO (POS OBRAS)	11	3	3	NA	3
Questão aberta / Comentários Gerais		Por falta de históricos de projetos e pré-istorias muitas vezes temos dificuldades com o projeto que sempre falta alguma coisa e acabamos por ter q retornar na agencia com outra demanda, gerando custos desnecessários para a agencia.	Falta de sistema para controle das intervenções e pendências.	Em alguns casos não podemos liberar custos para fazer o que a agencia pede, mas isso por conta de RGO, o que a agencia gera de lucro, muitas vezes o payback para se paga uma reforma demora muito tempo e isso nos leva a executar intervenções menores e com menor escopo, cortando alguns itens do projeto inicial proposto.	Relatórios finais de obras demoram a chegar após a conclusão da obra, recebo muitas provocações a respeito de custos fazer mais com menos, apesar já de já termos uma boa eficiência com base zero por 4 anos podemos melhorar

	QUESTÕES	N	Média de avaliação	ANALISTA SENIOR	ANALISTA PLENO	ANALISTA JUNIOR	ESTAGIARIA	COORDENADOR	GERENTE
PLANEJAMENTO	COMPREENSÃO DA SOLICITAÇÃO DO CLIENTE	1	2,83	2	3	2	2	5	3
	TOMADA DE DECISÃO DIRETORIA (QUALIDADE)	2	3,00	3	3	3	3	3	3
	PAZO DE RECEBIMENTO DO ORÇAMENTO ANUAL	3	1,67	1	2	1	1	2	3
	COMUNICAÇÃO COM A ÁREA DE ARQUITETURA	4	3,50	4	3	3	3	4	4
	COMUNICAÇÃO COM O PMO	5	3,67	3	4	4	3	4	4
	COMUNICAÇÃO COM A ÁREA DE OBRAS	6	3,67	4	3	4	4	4	3
	COMUNICAÇÃO COM A DIRETORIA	7	3,60	4	5	3	NA	3	3
	FACILIDADE EM UNIR SINERGIAS	8	2,50	2	3	2	3	4	1
	MÉTODO DE ENTRADA NOS PROCESSOS PONTUAIS	9	2,00	2	2	2	2	2	2
	MÉTODO DE ENTRADA NOS PROCESSOS PRE ESTABELECIDOS	10	3,50	4	4	4	3	3	3
	SISTEMA DE CADASTRO	11	1,83	3	2	2	1	2	1
	MÉTODOS DE ESTABELECIMENTO DE SLAS	12	3,17	4	3	3	3	3	3
	TOMADA DE DECISÃO SUPERINTENDENCIA E GERENCIA	13	3,17	2	3	4	3	3	4
	Questão aberta / Comentarios Gerais		2,93	Falta de uma esteira integrada, do inicio ao fim da solicitação.	Demora no fechamento de orçamento anual a ser disponibilizado para a superintendência	Entradas de demandas acontecem em tempos diferente e o ideal seria não engessarmos as urgências.	Falta de pessoas técnicas para decidir a urgência e necessidade da solicitação do cliente.	Falta de um workflow para a comunicação.	Demora no fechamento de orçamento anual a ser disponibilizado para a superintendência, faz com que o planejamento tenha um prazo justo.

	QUESTÕES	N	Média de avaliação	ANALISTA PLENO	ANALISTA SR.	ESTAGIARIA	GERENTE PMO	COORDENADOR	ANALISTA JR
PMO	METODO DE RECEBIMENTO DA DEMANDA PARA ACOMPANHAMENTO	1	2,67	3	2	3	3	2	3
	PROGRAMAÇÃO JUNTO AS ÁREAS ENVOLVIDAS	2	3,67	4	3	4	4	4	3
	FORMA DE RECEBIMENTO DE PROJETO	3	3,17	3	3	5	3	3	2
	RECEBIMENTO DE INFORMAÇÕES NECESSÁRIAS PELA ARQUITETURA SOBRE O PROCESSO DE PROJETO DE DESING	4	3,20	3	3	NA	3	4	3
	MÉTODO DE CONTROLE ORÇAMENTÁRIO	5	2,60	3	2	NA	3	3	2
	COMUNICAÇÃO COM A ARQUITETURA	6	4,00	4	4	4	4	4	4
	SISTEMA DE ACOMPANHAMENTO DE STATUS (ENG, ARQ E LEGAL)	7	2,17	2	2	2	3	2	2
	PROCESSO DE APROVAÇÃO LEGAL	8	2,67	2	3	3	3	3	2
	REUNIÕES DE PMO	9	3,60	3	4	NA	4	4	3
	COMUNICAÇÃO COM OBRAS	10	3,33	3	4	4	4	3	2
	RECEBIMENTO DE STATUS DE OBRAS	11	3,00	3	4	3	3	3	2
	SISTEMA DE CONSULTA DE DOCUMENTAÇÃO DE ACEITE DE OBRAS	12	1,17	1	1	1	2	1	1
	Questão aberta / Comentarios Gerais		2,94	Falta de ferramentas para acompanhamento de todo o processo e consulta de documentos de obras. Problemas de comunicação entre as áreas em função do volume de intervenções	Falta de ferramenta de integração- aperfeiçoar o canal de entrada de solicitação - trabalho de comunidades	Comunicação deficiente falta procedimentos de processos mecânicos.	Dificuldades em receber informações de obras e arquitetura.	Algumas áreas não enviam informações com a agilidade necessária e isso prejudica os relatórios de PMO.	Alguns gestores não respondem os e-mails de processos de obras- há muitas revisões de projeto e como eles são sempre enviados via e-mail para PMO e obras corremos o risco de perder algum arquivo ou revisão.

QUESTÕES	N	Média de avaliação	ENGENHEIRO PLENO	ENGENHEIRO PLENO	ENGENHEIRO SENIOR	COORDENADOR	GERENTE
	1						
FORMATO DE RECEBIMENTO DA DEMANDA	2	3,00	3	4	1	2	2
QUALIDADE DO PROJETO	3	2,22	2	1	3	3	3
RETRABALHO E EXTRAS DE PROJETO	4	2,33	3	1	2	3	3
COMUNICAÇÃO COM A ARQUITETURA	5	2,22	2	2	2	3	4
QUALIDADE DO RETORNO DA ARQUITETURA	6	2,33	4	1	2	2	3
COMUNICAÇÃO COM A AREA DE APROVAÇÃO LEGAL	7	3,00	3	2	3	3	4
COMUNICAÇÃO COM O PLANEJAMENTO	8	3,00	4	3	3	2	3
QUALIDADE DAS REUNIÕES DE PMO	9	2,40	4	1	2	2	3
COMUNICAÇÃO COM O PMO	10	3,20	5	2	2	3	4
COMUNICAÇÃO COM A AGENCIA	11	2,67	2	3	2	3	3
COLABORAÇÃO DA AGENCIA DURANTE A OBRA	12	3,33	4	3	4	3	4
COMUNICAÇÃO COM A AREA DE ORÇAMENTO BANCO	13	2,60	5	1	3	2	2
QUALIDADE DO PROCESSO DE ENTREGA DE MATERIAL DURANTE A OBRA	14	3,11	4	3	3	3	5
SISTEMA DE MEMORANDO - ENVIO	15	2,20	4	2	3	1	1
RETORNO DO CLIENTE EM RELAÇÃO A APROVAÇÃO DE MEMORANDO	16	2,80	2	3	1	3	5
QUALIDADE DOS FISCAIS HOMOLOGADAS PELO BANCO	17	2,89	4	2	4	3	2
QUALIDADE DAS CONSTRUTORAS HOMOLOGADAS PELO BANCO	18	2,80	3	2	3	3	3
SOFTWARE DE GESTÃO DE PROCESSOS	19	1,00	1	1	1	1	1
SOFTWARE DE GESTÃO DE PAGAMENTOS	20	2,44	2	2	2	3	4
QUALIDADE DAS OBRAS	21	3,00	4	2	3	3	3
HORAS DESTINADAS A ACOMPANHAMENTO DE OBRAS	22	2,40	3	1	2	2	4
HORAS DESTINADAS A PROCESSOS ADMINISTRATIVOS	23	1,40	1	1	2	1	2
QUALIDADE DO LAYOUT E ATUALIZAÇÃO DO MESMO	24	3,44	4	2	4	5	3
SISTEMA DE GESTÃO DE DOCUMENTOS REPOSITÓRIO	25	2,00	3	1	1	2	3
Questão aberta / Comentários Gerais		2,58	Aprovação de memorando manual e não sistêmico Indicação em projeto e apresentação das abas bastante confusas Falta de um bom sistema de workflow Excesso de trabalhos operacionais por não haver um bom workflow único, mas sim vários sistemas que não se comunicam	Sem comentários	A superintendência de obras e arquitetura não escuta o cliente, o foco é sempre no custo. As reuniões de PMO não são produtivas, a área de orçamento não aceita críticas. Grande carga administrativa operacional por parte do gestor de obras.	Projetos são direcionados via e-mail, o PMO faz reuniões muito longas e em alguns casos não produtivas.	Emissões paralelas no momento da liberação, revisões de projetos e start todo via e-mail, falta canal de comunicação com o cliente agência, orçamento não gosta de ser questionado e não aceita antecipação. Falta de padronização das reuniões de PMO e dos profissionais da arquitetura.

	QUESTÕES	N	Média de avaliação	FISCAL SUL (TERCEIRO)	FISCAL SUDESTE	CONSTRUTURA SUL (TERCEIRO)	CONSTRUTURA NORDESTE
OBRAS		1					
	FORMATO DE RECEBIMENTO DA DEMANDA	2	3,00	4	3	4	4
	QUALIDADE DO PROJETO	3	2,22	2	1	3	2
	RETRABALHO E EXTRAS DE PROJETO	4	2,33	2	3	2	2
	COMUNICAÇÃO COM A ARQUITETURA	5	2,22	2	1	3	1
	QUALIDADE DO RETORNO DA ARQUITETURA	6	2,33	3	2	2	2
	COMUNICAÇÃO COM A AREA DE APROVAÇÃO LEGAL	7	3,00	NA	NA	NA	NA
	COMUNICAÇÃO COM O PLANEJAMENTO	8	3,00	NA	NA	NA	NA
	QUALIDADE DAS REUNIÕES DE PMO	9	2,40	NA	NA	NA	NA
	COMUNICAÇÃO COM O PMO	10	3,20	NA	NA	NA	NA
	COMUNICAÇÃO COM A AGENCIA	11	2,67	3	2	3	3
	COLABORAÇÃO DA AGENCIA DURANTE A OBRA	12	3,33	3	3	4	2
	COMUNICAÇÃO COM A AREA DE ORÇAMENTO BANCO	13	2,60	NA	NA	NA	NA
	QUALIDADE DO PROCESSO DE ENTREGA DE MATERIAL DURANTE A OBRA	14	3,11	3	3	2	2
	SISTEMA DE MEMORANDO - ENVIO	15	2,20	NA	NA	NA	NA
	RETORNO DO CLIENTE EM RELAÇÃO A APROVAÇÃO DE MEMORANDO	16	2,80	NA	NA	NA	NA
	QUALIDADE DOS FISCAIS HOMOLOGADAS PELO BANCO	17	2,89	3	3	3	2
	QUALIDADE DAS CONSTRUTORAS HOMOLOGADAS PELO BANCO	18	2,80	NA	NA	NA	NA
	SOFTWARE DE GESTÃO DE PROCESSOS	19	1,00	NA	NA	NA	NA
	SOFTWARE DE GESTÃO DE PAGAMENTOS	20	2,44	2	2	3	2
	QUALIDADE DAS OBRAS	21	3,00	NA	NA	NA	NA
	HORAS DESTINADAS A ACOMPANHAMENTO DE OBRAS	22	2,40	NA	NA	NA	NA
	HORAS DESTINADAS A PROCESSOS ADMINISTRATIVOS	23	1,40	NA	NA	NA	NA
	QUALIDADE DO LAYOUT E ATUALIZAÇÃO DO MESMO	24	3,44	4	3	3	3
	SISTEMA DE GESTÃO DE DOCUMENTOS REPOSITÓRIO	25	2,00	NA	NA	NA	NA
	Questão aberta / Comentários Gerais		2,58	Projetos confusos e sem detalhamento falta de comunicação entre as áreas do banco e a agencia.	Demora no retorno nas duvidas de obras e projetos.	Demora no retorno de duvidas de projetos, agencia sem conhecimento do que será executado e muitas vezes barra o processo.	Demora e burocracia no sistema de liberação de valores.

	QUESTÕES	N	Média de avaliação	ARQ PLENO	ARQ SR	ESPECIALISTA DE ESTRUTURA	ESPECIALISTA DE ELETRICA
ARQUITETURA	FORMATO DE RECEBIMENTO DA DEMANDA	1	2,57	2	4	3	2
	QUALIDADE DAS INFORMAÇÕES PARA A EXECUÇÃO DO PROJETO DE DEMANDAS LEGAIS ORIUNDAS DA AREA DE APROVAÇÃO LEGAL	2	2,40	2	2	NA	NA
	COMUNICAÇÃO COM A AREA DE APROVAÇÃO LEGAL	3	2,25	2	3	NA	NA
	QUALIDADE DO PROJETO	4	3,33	3	3	4	3
	QUALIDADE DOS PROJETISTAS HOMOLOGADOS PELO BANCO	5	2,83	3	3	2	3
	FIDEDIGNIDADE NA EXECUÇÃO DO PROJETO PELA AREA DE OBRAS	6	2,71	3	2	3	2
	COMUNICAÇÃO COM A AREA DE OBRAS	7	3,57	2	4	3	4
	QUALIDADE DO RECEBIMENTO DE INFORMAÇÕES DE PATRIMONIO PARA A ELABORAÇÃO DE UM PROJETO DE DEMANDAS LEGAL	8	2,60	2	3	NA	NA
	TEMPO DESTINADO A ACOMPANHAR O RECEBIMENTO DA OBRA JUNTO COM O ENGENHEIRO DE OBRAS	9	1,83	3	2	1	1
	COLABORAÇÃO DA AGENCIA COM A ELABORAÇÃO DO PROJETO	10	2,86	4	3	3	3
	QUALIDADE DAS REUNIÕES DE PMO	11	3,00	2	3	4	3
	COMUNICAÇÃO COM O PLANEJAMENTO	12	3,17	3	3	3	2
	COMUNICAÇÃO COMO PMO	13	3,33	3	4	4	3
	COMUNICAÇÃO COM A AGENCIA	14	2,50	2	3	2	2
	SOFTWARE DE GESTÃO DE PROCESSOS	15	1,17	2	1	1	1
	SOFTWARE DE GESTÃO DE PAGAMENTOS	16	3,67	4	3	4	4
	HORAS DESTINADAS A PROCESSOS ADMINISTRATIVOS	17	1,50	1	1	1	1
	QUALIDADE DO LAYOUT E ATUALIZAÇÃO DO MESMO	18	3,29	3	4	3	4
	SISTEMA DE GESTÃO DE DOCUMENTOS REPOSITÓRIO ARQ	19	3,33	4	3	3	3
	QUALIDADE DAS OBRAS	20	3,14	4	3	3	3
	SISTEMA DE GESTÃO DE DOCUMENTOS REPOSITÓRIO OBRAS	21	1,00	1	1	1	1
	Questão aberta / Comentarios Gerais		2,67	Poderíamos ouvir o cliente com mais atenção - Processo ADM em excesso - Poucas horas destinadas a visitar obras in loco.	Excesso de atividades administrativas em uma área de gestão técnica- melhorar a divulgação de relatórios finais de obras.	Algumas agencias não possuem histórico de intervenção de reforço estrutural, as built e demandas pontuais muito antigas.	Todas as trocas e envios de projetos acontecem via e-mail existe um repositório, mas só para arquitetura arquivar.

	QUESTÕES	N	Média de avaliação	COORDENADOR	GERENTE	EMPRESA PROJETISTA TERCEIRA
ARQUITETURA	FORMATO DE RECEBIMENTO DA DEMANDA	1	2,57	3	2	2
	QUALIDADE DAS INFORMAÇÕES PARA A EXECUÇÃO DO PROJETO DE DEMANDAS LEGAIS ORIUNDAS DA AREA DE APROVAÇÃO LEGAL	2	2,40	3	3	2
	COMUNICAÇÃO COM A AREA DE APROVAÇÃO LEGAL	3	2,25	2	2	NA
	QUALIDADE DO PROJETO	4	3,33	3	4	NA
	QUALIDADE DOS PROJETISTAS HOMOLOGADOS PELO BANCO	5	2,83	3	3	NA
	FIDEDIGNIDADE NA EXECUÇÃO DO PROJETO PELA AREA DE OBRAS	6	2,71	3	3	3
	COMUNICAÇÃO COM A AREA DE OBRAS	7	3,57	4	4	4
	QUALIDADE DO RECEBIMENTO DE INFORMAÇÕES DE PATRIMONIO PARA A ELABORAÇÃO DE UM PROJETO DE DEMANDAS LEGAL	8	2,60	2	3	3
	TEMPO DESTINADO A ACOMPANHAR O RECEBIMENTO DA OBRA JUNTO COM O ENGENHEIRO DE OBRAS	9	1,83	2	2	NA
	COLABORAÇÃO DA AGENCIA COM A ELABORAÇÃO DO PROJETO	10	2,86	2	2	3
	QUALIDADE DAS REUNIÕES DE PMO	11	3,00	3	3	NA
	COMUNICAÇÃO COMO PLANEJAMENTO	12	3,17	4	4	NA
	COMUNICAÇÃO COM O PMO	13	3,33	3	3	NA
	COMUNICAÇÃO COM A AGENCIA	14	2,50	3	3	NA
	SOFTWARE DE GESTÃO DE PROCESSOS	15	1,17	1	1	NA
	SOFTWARE DE GESTÃO DE PAGAMENTOS	16	3,67	3	4	NA
	HORAS DESTINADAS A PROCESSOS ADMINISTRATIVOS	17	1,50	2	3	NA
	QUALIDADE DO LAYOUT E ATUALIZAÇÃO DO MESMO	18	3,29	3	3	3
	SISTEMA DE GESTÃO DE DOCUMENTOS REPOSITÓRIO ARQ	19	3,33	4	3	NA
	QUALIDADE DAS OBRAS	20	3,14	3	3	3
	SISTEMA DE GESTÃO DE DOCUMENTOS REPOSITÓRIO OBRAS	21	1,00	1	1	NA
	Questão aberta / Comentários Gerais		2,67	Necessário um sistema mais completo que passe por todas as áreas envolvidas e que calcule os slas de cada etapa.	Algumas obras são aprovadas apenas com os diretores e por isso a agencia nem sempre sabe o que será executado. Precisamos melhorar o sistema de comunicação com os envolvidos.	Nem sempre podemos vistoriar as agencia e por isso nem sempre o projeto é executado de acordo com o que existe in loco.

Legenda	
Amarelo	Processos
Azul	Qualidade
Verde	Comunicação