

Aplicação do gerenciamento de projetos na execução de pesquisa de *benchmarking*

Project management application in benchmarking research execution

Anderson Gonçalves Portella¹

RESUMO

Este artigo é fruto do exercício de aplicação do conteúdo teórico-conceitual de gerenciamento de projetos, curso de pós-graduação e da experiência profissional. Apresenta as boas práticas de gerenciamento de projetos na empresa Oi, que realizou uma pesquisa de *benchmarking* no âmbito corporativo. Discute os conceitos de gerenciamento de projetos e seus enfoques, bem como a profissionalização das relações entre as partes interessadas na operacionalização deste projeto. Além disso, cria um ambiente propício para superação dos obstáculos à gestão do conhecimento nas organizações. Desta forma, os obstáculos ao compartilhamento da informação e do conhecimento puderam ser superados, com base na aplicação da literatura pertinente ao tema. Complementando, através da implementação do modelo de gerenciamento de projetos, o estudo verificou que o processo de coleta, análise e o compartilhamento da informação e do conhecimento pós-divulgação do *benchmarking* tornou-se eficiente e ágil. O tratamento da pesquisa como um projeto trouxe como resultado para a empresa o aumento da produtividade, ou seja, a otimização da capacidade produtiva, aumentando o ritmo e a qualidade do trabalho das pessoas por meio da especialização. Ainda como estratégia de ação, permitiu sensibilizar as partes interessadas para aspectos da qualidade do produto final, ou seja, contribuiu para fazer o certo já na primeira vez, evitando o retrabalho das áreas envolvidas, consequentemente a improdutividade.

Palavras-chave: Gerenciamento de Projetos. Produtividade. Benchmarking.

41

ABSTRACT

This article is the result of the exercise of applying the theoretical-conceptual content of project management, postgraduate courses, and professional experience. It presents good project management practices at Oi, which has conducted a benchmarking survey at the corporate level.

It discusses the concepts of project management and its approaches, as well as the professionalization of the relations between the interested parties in the operationalization of this project. In addition, it creates a favorable environment for overcoming obstacles to knowledge management in organizations. In this way, the obstacles to sharing information and knowledge could be overcome, based on the application of the literature relevant to the theme. Complementing, through the implementation of the project management model, the study found that the process of collecting, analyzing, and sharing information and knowledge after benchmarking has become efficient and agile. The treatment of research as a project has resulted in increased productivity for the company, that is, the optimization of productive capacity, increasing the pace and quality of people's work through specialization. Still, as an action strategy, it allowed the interested parties to be made aware of aspects of the quality of the final product, that is, it contributed in doing the right thing at the first time, avoiding the involved areas rework, and consequently the unproductiveness.

Keywords: Project management. Productivity. Benchmarking.

¹ Mestre em Economia e Gestão Empresarial – Universidade Cândido Mendes, Economista – Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Pós Graduado em Gestão de Projetos – Universidade Veiga de Almeida, Pós graduado em Gestão de RH – Universidade Veiga de Almeida, Pós graduado em Administração Econômico-Financeira – FUNCEFET-RJ, Graduando Engenharia de Produção – Universidade Veiga de Almeida / e-mail: andersonportella@yahoo.com.br

Introdução

A especialização das empresas tem contribuído para busca incessante da melhoria de processos de gerenciamento no ambiente corporativo atual. O processo de inovação permanente tem permitido a quebra de paradigmas que outrora seriam considerados *status quo* na busca pelo aumento da produtividade.

Desta forma, as empresas adequam seus processos aos melhores padrões de mercado, sejam eles de seu segmento de atuação, ou de outros segmentos completamente distintos que executem processos iguais ou semelhantes.

Sendo assim, elas utilizam o *benchmarking* como instrumento de obtenção de dados de forma segura e confiável, permitindo realizarem melhorias contínuas em seus processos através das diversas fontes de gerenciamento disponíveis no mercado.

Definição do problema

Uma vez identificado o problema, surge a questão: como realizar o salto de qualidade que permitirá a empresa evoluir de patamar utilizando os recursos disponíveis em sua capacidade plena de forma sustentável?

O *Project Management Institute* (PMI) explica que, ao gerenciar projetos, aplicamos conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades relacionadas a ele, com o intuito de atendermos aos seus requisitos (Adapt. PMI, 2004:8).

Aplicando os conhecimentos e boas práticas do gerenciamento de projetos na realização da pesquisa de *benchmarking*, podemos profissionalizar as relações entre as diversas áreas da empresa que fornecem o insumo, aumentar a produtividade e disseminar a cultura de compartilhamento da informação e do conhecimento através do resultado da pesquisa de *benchmarking*.

Objetivos

Aplicar as boas práticas de Gerenciamento de Projetos, conforme previsto pelo Instituto de Gerenciamento de Projetos (PMI do inglês), à Pesquisa de Benchmarking Anual da Oi, e demonstrar qualitativamente os ganhos de produtividade em planejamento, execução e divulgação/disseminação do resultado da pesquisa.

Justificativa do estudo

A Oi participa da Pesquisa em Gestão de Pessoas e Negócios para Sustentabilidade – Benchmarking - desde 2006. A empresa Sextante do Brasil é responsável pela pesquisa a 18 anos, sendo idônea quanto à confidencialidade dos dados tabulados, e detentora da metodologia e do “*expertise*” no Brasil.

A pesquisa é realizada com a participação de aproximadamente 100 empresas que respondem em termos de faturamento por 1/3 do PIB brasileiro. Ao responderem um amplo questionário com informações diversas de sua empresa, tem

disponível um leque de 130 indicadores segmentados por área de atuação

(Telecomunicações, Serviços entre outros) e mercado em geral.

FIGURA 01 – Painel de participantes em 2012



Fonte: Material de elaboração interna da Oi

Dessa pesquisa, participam os principais concorrentes de telecomunicações da Oi: Claro, Tim, Vivo e outros de menor expressão como Sercomtel e GVT.

Dessa forma, os resultados dos indicadores do segmento de telecomunicações são o retrato do resultado da Oi comparado com a média de seu segmento e a média do mercado em geral, o que gera oportunidades de melhoria nos processos empresariais em relação aos de seus principais concorrentes.

No âmbito da empresa, a pesquisa envolve 10 gerências fornecedoras da informação, sendo 2 externas à Oi, e as outras 8 pertencentes a diferentes diretorias.

A Gerência de Planejamento e Controle é subordinada à Diretoria de Organização e Remuneração, que por

sua vez percente à Diretoria de Gente e Gestão (equivalente à diretoria de RH da Oi) sendo por um lado fornecedora de algumas das informações para o relatório e, por outro lado, funcionando como centralizadora do processo. É também responsável por contratar o fornecedor que realizará o *benchmarking*, planejar, controlar e monitorar todos os aspectos da pesquisa, de forma a garantir a qualidade, definir premissas a serem adotadas, realizar comunicação e prover análise dos resultados obtidos.

A ideia de utilizar as boas práticas de Gerenciamento de Projetos surgiu da necessidade de profissionalizar o processo e obter melhores resultados da pesquisa que subsidia a tomada de decisão no nível estratégico da organização.

Neste material, delimitaremos o estudo aos aspectos de gestão na concepção da pesquisa, e não aos dados obtidos por ela, tendo em vista que se trata de dados confidenciais/estratégicos da Oi, sendo sujeitos a regulamentos de responsabilidade previstos no Código de Ética corporativa ao quais os funcionários estão submetidos.

Referencial teórico - O papel do PMI

PMI significa *Project Management Institute*, sendo uma organização sem fins lucrativos, de profissionais de gerenciamento de projetos sediada na Pensylvania nos Estados Unidos, cujo papel é ser um fórum de excelência na área de gerenciamento de projetos, promovendo seu crescimento, divulgação, educação e valor junto às organizações e seus praticantes.

Por meio do PMBOK (Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos), o PMI reúne as técnicas, métodos e processos relativos ao Gerenciamento de Projetos, formando um conjunto de conhecimentos sobre o tema. O objetivo do livro não é ser uma metodologia, que pressupõe um passo a passo de como fazer algo, mas sim fornecer uma visão geral de conhecimentos em gerenciamento de projetos.

O livro é elaborado e revisado periodicamente através do esforço conjunto dos profissionais de gerenciamento de projetos de todo o mundo, que interagem na busca incessante de melhorar a prática de gerenciamento através de suas experiências profissionais.

Na 4ª edição do PMBOK, um projeto é definido como “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo”.

Podemos então desdobrar as características de um projeto conforme abaixo:

- ✓ Feito por pessoas;
- ✓ Elaborado progressivamente;
- ✓ Sofre restrições;
- ✓ Tem início e fim definidos;
- ✓ Cria um resultado único;
- ✓ Projeto x Processos (trabalho operacional)
 - Projeto: Realizar, Entregar, Terminar
 - Processo: Manter, Perpetuar.

Conceitos básicos de gerenciamento de projetos

Projetos possuem objetivos definidos, em que seu Escopo é elaborado ao longo do Ciclo de Vida do Projeto.

O profissional responsável pelo sucesso (ou fracasso) do projeto é o Gerente de Projeto, sendo ele o responsável por implementar as mudanças propostas nos processos necessárias para o gerenciamento.

Através das informações coletadas junto aos atores participantes do projeto, o Gerente de Projeto desenvolve o Planejamento em alto nível do projeto ao longo do ciclo de vida deste. Outra função do profissional é gerenciar os recursos humanos, materiais e financeiros do projeto, visando atingir os objetivos definidos no Escopo da forma mais eficaz possível.

Ao atingir os objetivos propostos, o sucesso é medido pela qualidade do produto e do projeto, quanto ao cumprimento dos prazos, gestão do orçamento, e a satisfação do cliente com o produto final.

Para que os objetivos do projeto sejam atingidos, o monitoramento do Gerente de Projeto sobre o trabalho de produção dos produtos, serviços e resultados é permanente e essencial.

Um dos componentes do projeto é a “Atividade”, que corresponde ao trabalho realizado no decorrer de um projeto, sendo que normalmente possui uma previsão de duração, de custo e de recursos necessários para sua realização.

O Gerente de Projeto interage com atores durante o projeto que possuem papéis distintos, a saber:

✓ **Sponsor** é o patrocinador do projeto, quem em última instância viabiliza e cobra os resultados sobre o projeto, pode haver mais de uma pessoa ou até mesmo um grupo;

✓ **Stakeholders** são as pessoas e as organizações ativamente envolvidas no projeto ou cujos interesses possam ser positiva ou negativamente afetados pela execução do projeto, ou ainda pela sua conclusão; podem também exercer influência sobre o projeto e suas entregas, conforme figura a seguir:

✓ **Equipe** pode ser o grupo responsável pela execução do trabalho do projeto, ou ainda serem os membros da equipe que estão envolvidos nas atividades de gerenciamento de projetos.

O gerenciamento das partes interessadas é fundamental para cumprir todos os aspectos que permitirão a realização do projeto com sucesso.

O projeto possui um Ciclo de Vida do Projeto, que nada mais é do que um conjunto das fases, em ordem sequencial e que por vezes se sobrepõem, cujo nome e número são determinados pelas necessidades de gerenciamento e controle, assim como pela complexidade do projeto (Adapt. PMBOK 4ª Edição).

Os processos de Gerenciamento de projetos compreendem um conjunto de ações e atividades inter-relacionadas, que são executadas para alcançar um produto, resultado ou serviço predefinido (Adapt. PMBOK 4).

Os processos são agrupados em 5 Grupos, a saber:

- **Iniciação** definem um novo projeto ou fase existente através da obtenção de autorização para dar início ao projeto ou à fase;

- **Planejamento**, utilizados para definir o escopo do projeto, refinar objetivos e desenvolver o curso de ação necessário para atingir os requisitos para os quais o projeto foi criado;

- **Execução**, responsáveis por executar o trabalho definido no plano de gerenciamento do projeto, permitindo satisfazer as especificações do mesmo;

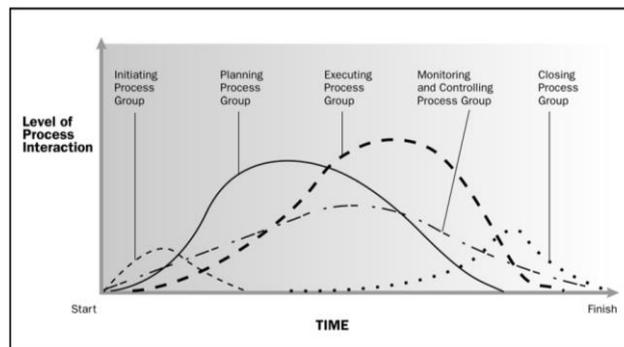
- **Monitoramento e Controle** são os processos responsáveis por acompanhar, revisar e regular o progresso e o desempenho do projeto,

identificando desvios e aplicando as correções;

- **Encerramento** corresponde aos processos necessários para finalizar todas as atividades de todos os grupos de processos, visando encerrar formalmente o projeto ou a fase. (Adapt. PMBOK 4)

Os processos de gerenciamento de projetos são apresentados como distintos e com suas respectivas interfaces bem definidas apenas para fins didáticos, no entanto eles se sobrepõem e interagem entre si, conforme demonstrado na figura abaixo.

FIGURA 02 – Interações dos grupos de processo



Fonte: PMBOK 4 – página 41

Na quarta edição do PMBOK, foram listados 42 processos nos cinco grupos de processos de gerenciamento de projetos, sendo distribuídos por nove áreas do conhecimento.

Quando falamos no Gerenciamento de Projetos que o PMBOK é o compêndio das boas práticas significa dizer que existe um entendimento geral de que a aplicação correta dos processos de gerenciamento apresentados aumenta as chances de sucesso na maioria dos projetos, na maior parte das vezes.

Apesar disso, quando se avalia o nível de conhecimento da Alta Administração em relação ao Gerenciamento de Projetos, pode-se verificar que há um entendimento relativo quanto ao assunto, sendo que 65% têm entre médio e baixo nível de

conhecimento, conforme estudo de Benchmarking promovido pelo PMI.

Dentre os processos de gerenciamento de processos, a equipe selecionará os mais adequados para os objetivos pré-definidos e utilizará abordagem definida pelo seu planejamento para adaptar os planos e as especificações do produto, além de balancear as demandas conflitantes do escopo, tempo, custo, qualidade e outras restrições para produzir resultado que atenderá às necessidades, desejos e expectativas das partes interessadas.

Iniciando um projeto

O Grupo de Processos de Iniciação é composto das etapas que irão definir um novo projeto, sendo

composto por uma definição do escopo inicial, recursos financeiros que estarão disponíveis, um mapeamento inicial dos *stakeholders* internos e externos, da designação do Gerente do Projeto (caso ainda não tenha sido realizada), e *for last, but not least*, a elaboração do TAP – Termo de Abertura do Projeto, que vem a ser o documento que autoriza formalmente a abertura de um projeto.

Em seguida, é necessário identificar as partes interessadas no projeto, o que terá papel decisivo no sucesso ou fracasso deste.

A partir do mapeamento, é possível definir o total de esforço que será necessário na concepção do projeto através do grupo de processos de planejamento que irá interagir de forma a contemplar aspectos relativos a escopo, tempo, custos, qualidade, comunicação, riscos e aquisições a serem realizadas no ciclo de vida do projeto.

A etapa seguinte compreende iniciar os processos que compõem o Grupo de Processos de Execução, que são responsáveis por concluir o trabalho definido no plano de gerenciamento do projeto, e consequentemente cumprir as especificações do projeto (Adapt. PMBOK 4, p. 54).

O Grupo de Processos de Monitoramento e Controle tem como objetivos acompanhar, revisar e regular o progresso e desempenho do projeto (Adapt. PMBOK 4, p. 58).

As atividades previstas para este grupo são imprescindíveis para corrigir desvios de forma metódica, além de controlar mudanças que poderão vir a antecipar problemas no decorrer do projeto. Basicamente é uma forma de acompanhar a “saúde” do projeto, visando sanar imperfeições que levariam à “morte do paciente”, no caso, do projeto.

Já o Grupo de Processos de Encerramento consiste nos processos que serão executados com o objetivo de finalizar todas as atividades de todos os grupos de gerenciamento do projeto.

Estudo de caso

Como mencionado anteriormente, a Oi participa de uma pesquisa de *benchmarking* anual buscando identificar eventuais *gaps* entre suas práticas, as práticas dos concorrentes e do mercado em geral. A pesquisa em 2012 foi realizada segundo as boas práticas de gerenciamento de projetos abordadas pelo PMBOK.

Caracterização das fases da pesquisa

A pesquisa possui fases distintas de elaboração, a saber:

FIGURA 03 – Fases da Pesquisa



Fonte: Elaboração interna Oi

Após submeter o Termo de Abertura do projeto ao patrocinador, o mesmo avalia o escopo, prazo, custo e indica o gerente do projeto que irá coordenar a pesquisa, desde as interações com o fornecedor até as realizadas com as áreas envolvidas.

Uma vez definidos estes aspectos sobre a pesquisa, é necessário identificar junto ao fornecedor as partes interessadas que serão envolvidas a partir da análise dos dados que irão compor o painel. No caso da pesquisa de *benchmarking*, serão áreas que podem ser classificadas por seus papéis dentro do projeto, a saber:

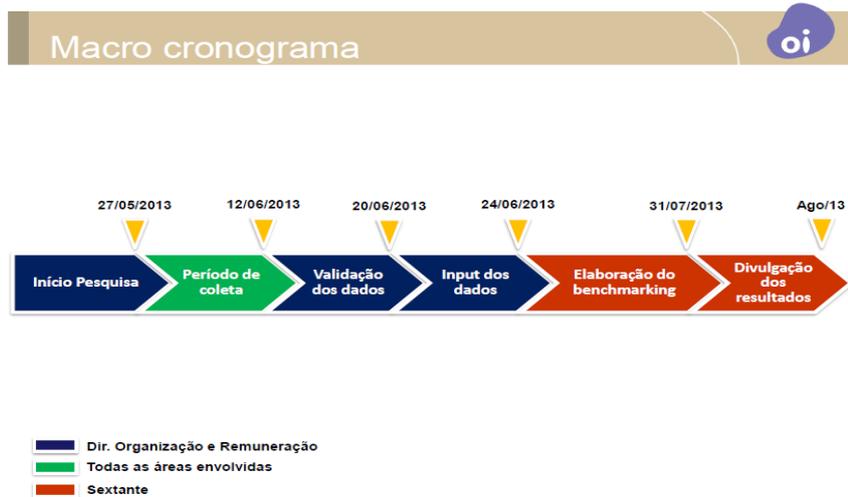
- i) Áreas fornecedoras da informação, responsáveis por dados que farão parte do painel que irá compor indicadores distintos;
- ii) Área responsável pela aquisição do produto, no caso da Oi a área de Suprimentos que realiza a negociação;
- iii) Empresa contratada para realização da pesquisa de

benchmarking, no caso a Sextante Brasil.

Ao obter a aprovação para início do projeto, mapear os atores envolvidos, o escopo do projeto deve ser definido, a partir do entendimento claro do produto do projeto. Neste caso, o produto do projeto é um *book* de resultados com os indicadores da Oi versus, os indicadores do mercado telecom e do mercado geral.

O plano de gerenciamento do escopo utilizado compreendeu o macrodetalhamento dos *inputs* esperados das áreas envolvidas no projeto, ou seja, permitiu elaborar o cronograma do projeto, com os prazos estipulados para entrega das macrofases.

FIGURA 04 – Macrocronograma do projeto



Fonte: documento interno de comunicação do projeto

A lista dos *stakeholders*, por sua vez, dá origem a uma matriz de responsabilidades no projeto, conforme abaixo:

FIGURA 05 – Matriz de Responsabilidades – Modelo RACI

Atividades		Responsáveis												
		Controladoria (Ricardo Goulart)	Dir. Desenvolvimento (Daniela Azevedo)	Dir. Organização e Remuneração (Alexandre Sosa)	Dir. Organização e Remuneração (Anderson)	Fundação Atlântico	Ger Governança	Ger Operações Serviços (Fernando)	Ger. Benef. Saúde e Segurança (Pedro)	Ger. Desenv. Organizacional (Daniela Szachinski)	Ger. Folha Pqto (Castanha)	Ger. Relações Sindicais (Alexandre Barros)	Diretoria de Suprimentos Oi	Consultoria Sextante
Definir Premissas				R										A
Contratar Consultoria				R									A	C
Analisar Dados	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A		R
Gerenciar Projeto				R										
Consolidar/ Input				R										A
Prover Dados	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A		
Analisar Resultado	C	C	C	R	C	C	C	C	C	C	C	C		C
Divulgar Resultado				R										A
Realizar Comunicação				R										C
Prover Suporte				R										A

Legenda

R Responsible (Executor)

A countable (Responsável)

C nsulted (Consultado)

I formed (Informado):

49

Fonte: documento interno de controle do projeto

Conforme estava previsto no plano de comunicação, os eventos de comunicação determinados pela equipe do projeto foram:

- a) Comunicação de que a empresa irá participar da pesquisa de benchmarking, solicitando a indicação do focal da área;
- b) *Status report* para o patrocinador do projeto;
- c) Comunicação de reunião de alinhamento para início do projeto;
- d) Comunicação de início do projeto, com envio do kit de instruções para coleta de dados,
- e) Comunicação de fim da coleta de dados, dando início a etapa de *input* no sistema da empresa de consultoria; e
- f) Comunicação de reunião para divulgação dos resultados já recebidos e analisados, assim como a disponibilidade do conteúdo para consulta das áreas participantes da pesquisa.

Execução da pesquisa

A administração da pesquisa em si é a gestão do cumprimento dos requisitos/premissas definidos no escopo do projeto.

Dados que os recursos alocados no projeto são de responsabilidade de cada uma das áreas envolvidas e o orçamento é pré-definido no momento da aprovação do projeto (sendo este o principal custo envolvido), aspectos relativos à qualidade das informações são observados detalhadamente.

O gerenciamento da qualidade do projeto pressupõe os processos e as atividades da organização executora que determinam as políticas de qualidade, os objetivos e as responsabilidades, de modo que o projeto satisfaça as necessidades para

as quais foi empreendido (PMBOK 4, pág. 160).

Como os processos listados interagem entre si, a informação é verificada sob os três aspectos principais de cada um, que são:

- Avaliação das fontes utilizadas para elaboração da informação;
- Verificação das premissas definidas para coleta dos dados e tabulação das informações e;
- Comparação com dados de anos anteriores.

Além disso, a qualidade de projetos também diz respeito à administração deste e de seu produto, ou seja, a qualidade das atividades de gerenciamento do projeto implica não sobrecarregar a equipe para conclusão do projeto, o que gradualmente desmotivaria os membros da equipe, ou ainda aceleração na conclusão do trabalho do projeto, por exemplo, antecipando resultados que ainda não foram completamente auditados.

Sob aspectos da qualidade, isso poderá comprometer o produto do projeto e informação obtida pode ser inadequada.

Quando implementado o gerenciamento da qualidade no projeto de pesquisa, garantimos que os seguintes aspectos serão contemplados:

- a) Satisfação do cliente;
- b) Prevenção de eventuais falhas;
- c) Maior responsabilidade da gerência;
- d) Planejar-fazer-verificar-agir (PDCA).

Cabe ressaltar que o ciclo PDCA, contribuição do Dr W. Edwards Deming para o gerenciamento da qualidade no Japão após a 2ª Guerra Mundial, é fundamental para o ciclo de vida do gerenciamento de projetos.

Ainda segundo Deming, “qualidade é a perseguição às necessidades dos clientes e homogeneidade dos resultados do processo. Deve visar às necessidades atuais e futuras dos usuários”.

Existem ainda outras formas de medição da qualidade, que, por sua

vez, utilizam uma das 7 (sete) ferramentas da qualidade, a saber:

1. Diagramas de causa e efeito (Ishikawa ou Espinha-de-Peixe);
2. Fluxogramas de sistema ou de processo;
3. Diagrama de Pareto;
4. Gráficos de Dispersão;
5. Histogramas;
6. Cartas de Controle;
7. Folhas de Verificação.

GRÁFICO 01 – Planejando a qualidade do projeto - PDCA



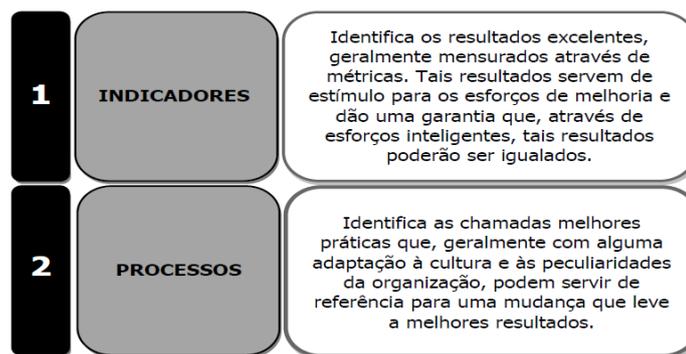
Fonte: 40+ Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento, p. 196.

O *benchmarking* aliado ao PDCA permite avaliar as diferenças entre os resultados obtidos no projeto anterior e os novos resultados. Essas diferenças, quando não podem ser explicadas por movimentos ocorridos no ano seguinte, permitem identificar possíveis desvios na coleta, tabulação ou consolidação dos dados da pesquisa.

O *Benchmarking*, por sua vez, está baseado em dois pilares. O primeiro pilar é uma comparação cujo

objetivo é verificar o alcance das metas estabelecidas sendo denominados “INDICADORES”, e o segundo pilar é uma comparação cujo objetivo é verificar como as organizações homólogas alcançam essas metas. Este pilar é designado como “PROCESSOS”. (Adapt, 2012, DAYCHOUM).

FIGURA 06 – Papel dos Indicadores e Processos no Benchmarking



Fonte: Livro 40+8 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento, p.40.

O *Benchmarking* não é um método aleatório de recolher informação, mas de um processo sistemático estruturado etapa a etapa, com o objetivo de avaliar os métodos de trabalho no mercado.

As saídas desse processo proporcionam às empresas comparar os seus produtos, serviços e métodos de trabalho com os das organizações representantes das melhores práticas.

Como resultado do controle da qualidade na pesquisa, as ações corretivas permitiram decisões de aceitação importantes, redução de retrabalho no projeto, listas de verificação concluídas ao avaliar os itens a serem atendidos pelas áreas, ajustes no processo para correção de desvios e recomendações que efetivamente permitirão melhorar a qualidade do projeto e consequentemente do produto da pesquisa.

Dando prosseguimento às etapas da elaboração da pesquisa é necessário iniciar a análise da massa crítica de dados coletada para o *benchmarking* de forma a identificar possíveis respostas para os questionamentos relativos às mudanças

ocorridas de um ano para outro na pesquisa.

Esta etapa é parte do Planejamento de Riscos do Projeto (processo Planejar Resposta aos Riscos), em que buscamos desenvolver opções e ações para aumentar as oportunidades e reduzir as ameaças aos objetivos do projeto.

Efetuada a elaboração das respostas, o material coletado é arquivado em diretório específico da rede, conforme previsto no Modelo de Governança do projeto, e as informações são consolidadas em uma planilha única para validação pelo *sponsor*, sendo que, após isso, é realizado o *input* dos dados no sistema *web* da empresa responsável pela elaboração do *benchmarking*, Sextante.

Encerramento da pesquisa

A empresa Sextante dá início ao processo de elaboração do *benchmarking*, que compreende basicamente na validação das informações da empresa, inclusive consultando relatórios publicados oficialmente no site de relações com investidores de cada uma das empresas

participantes do processo, ou mesmo questionando as variações dos dados enviados em relação ao ano anterior. Essa etapa já é prevista no Plano de Gerenciamento de Riscos, com o processo Planejar Resposta aos Riscos, dado que variações deverão ser explicadas.

A conclusão dessa fase culmina na disponibilização por parte da Sextante de um *book* contendo o

resultado do benchmarking para as empresas participantes, e a simultânea disponibilização de uma planilha contendo dados relativos aos indicadores calculados de cada empresa participante comparados com a média de seu segmento e com o mercado em geral. Além disso, apresenta segmentações do 1º e 3º quartis e a Mediana.

FIGURA 07 – Books de Resultados anteriores



Fonte: Elaboração interna Oi

O recebimento da planilha com os dados tabulados dos indicadores da Oi, do segmento Telecom e do Mercado Geral dá início à elaboração da Evolução dos Indicadores Oi Consolidado, que permitirá avaliar a evolução de cada um dos indicadores no decorrer dos anos de participação na pesquisa.

Alguns dos dados apresentados têm cunho qualitativo, visando apresentar mudanças no cenário nacional.

A partir da elaboração desse material são selecionados alguns dos indicadores para divulgação oficial do

encerramento da pesquisa e apresentação para os stakeholders.

Apresentação e discussão dos resultados

Depois de realizadas todas as etapas pertinentes à pesquisa, assim como o levantamento de todos os resultados, com suas análises e tabulações, há uma avaliação da pesquisa realizada como um todo, e apresentação das lições aprendidas no projeto para toda Diretoria de Organização e Remuneração,

patrocinadora oficial da execução do Benchmarking.

Dentre as hipóteses levantadas no início do projeto, ficava claro que o objetivo maior sempre foi elevar a produtividade das partes interessadas, gerando maior grau de comprometimento, maior confiabilidade dos dados obtidos no período de coleta e disseminação do conhecimento obtido através da pesquisa de benchmarking.

O uso das boas práticas de gerenciamento de projetos propiciou que os resultados obtidos, tanto na coleta, quanto na divulgação e monitoramento da execução da pesquisa, fossem realizados com maior engajamento e profissionalização, o que conseqüentemente contribuiu para que os resultados alcançados fossem qualitativamente superiores em relação aos anos em que as boas práticas não foram utilizadas.

Apesar do conhecimento de gerenciamento de projetos não ser algo estritamente necessário para atuação das partes interessadas na realização das atividades previstas no projeto, foi a utilização deste conhecimento que permitiu unir diferentes perfis análogos quanto às *expertises* dos stakeholders

na elaboração de um resultado único e consistente.

Em um ambiente extremamente dinâmico como o empresarial, é essencial para a gestão do conhecimento ter como aliado dados de *benchmarking* que apresentam mecanismos diversos dos aplicados por estas empresas na melhoria de seus resultados.

O gerenciamento de projetos é mais uma ferramenta que vem agregar ao arcabouço técnico de gestão que as empresas possuem ao seu dispor, mas certamente já vem com um grande argumento a seu favor, na medida em que é uma técnica construída e revisada periodicamente a partir da experiência de milhares de profissionais espalhados pelo mundo. É também retroalimentada por diversos profissionais certificados e gabaritados por anos de experiência e aplicação das boas práticas.

Sendo assim, o autor recomenda a utilização de gerenciamento de projetos como integrador no processo de gestão das pesquisas de *benchmarking* que periodicamente as empresas realizam, buscando agregar conhecimentos e técnicas para dar prosseguimento à melhoria contínua de seus processos institucionais.

Referências

DAYCHOUM, Merhi. **40+8 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento**. 4. ed. Editora: Brasport, 2012.

IBICT. **Manual de normas de editoração do IBICT**. 2. Ed. Brasília, DF, 1993. 41 p.

MEDEIROS, Valeria Zuma. **Métodos Quantitativos Com Excel**. Editora: Cengage Learning, 2009.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, INC. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK)**. 4.ed. Project Management Institute, 2008.

RIBEIRO, Rafael Dias. **Gerenciamento de Projetos – Visão PMI**: Apostila, 2013. Disponível em: <<http://www.rafaeldiasribeiro.com.br>>. Acesso em: 1 jan. 2014, 12:30:30.

O(s) autor(es) se responsabiliza(m) pelo conteúdo e opiniões expressos no presente artigo, além disso declara(m) que a pesquisa é original.

Recebido em 5/09/2020

Aprovado em 13/11/2020