

UMA ABORDAGEM DA GERÊNCIA DE PROJETOS BASEADA NO PROJETO CINE CLUBE MACAÉ PETROBRAS

Fernanda do Carmo Silva

Graduada em Engenharia de Produção/ISECENSA
fernandacarmo_9@hotmail.com

Simone Vasconcelos Silva

Doutoranda em Computação pela UFF-RJ
ISECENSA
simonevsinfo@yahoo.com.br

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo descrever a aplicação das práticas gerenciais descritas no PMBOK, são expostos as contribuições positivas do gerenciamento de projeto, os principais conceitos de: projetos, gerenciamento de projetos, suas áreas e ferramentas. Diante disto, o presente trabalho descreve um estudo de caso do projeto sócio-cultural desenvolvido pela Unidade de Negócio de Exploração e Produção da Bacia de Campos (UN-BC), sendo o Projeto Cine Clube Macaé PETROBRAS que visa divulgação da arte, a descoberta de talentos e a capacitação de novos profissionais, evidenciando o compromisso da Petrobras com o desenvolvimento social nas localidades onde atua. Por fim o trabalho apresenta as principais conclusões do modelo proposto, expondo a importância de desenvolvimento de projetos culturais para as comunidades.

Palavras-chave: Gerenciamento de Projetos, Projeto Cultural, Cine Clube.

ABSTRACT

This work has as objective to describe the application of practical management the described ones in the PMBOK, is displayed the contributions positive of the project management, the main concepts of: projects, management of projects, its areas and tools. Ahead of this, the present work describes a study of case of the partner-cultural project developed by the Unit of Business of Exploration and Production of the Basin de Campos (UN-BC), being the Project Cine Club Macaé PETROBRAS that aims at spreading of the art, the discovery of talents and the qualification of new professionals, evidencing the commitment of Petrobra's with the social development in the locality where it acts. Finally the work presents the main conclusions of the considered model, displaying the importance of development of cultural projects for the communities.

Keywords: Management of Projects, Cultural Project, Cine Club.

INTRODUÇÃO

Nos tempos atuais a competição entre as empresas exige continuamente maiores atividades em direção a mudanças, o que ocasiona conseqüências na maneira de como estas conduz em seus projetos.

O gerenciamento de projetos tem crescido em importância e se tornado um dos requisitos imprescindíveis para a competitividade das empresas, onde o ambiente competitivo demanda melhorias constantes para atingir seus objetivos. Desta forma, as organizações vêm buscando novas e eficazes estruturas de trabalho focadas, cada vez mais, em projetos que atendam as metas de custos, prazo e qualidade.

Segundo Kerzner (2002), a implantação de um sistema ou metodologia de gerenciamento de projeto constitui a gestão avançada de projetos, a empresa que pretende alcançar sucesso em gerenciamento de projetos deve desenvolver um processo de implementação bem sucedido, sendo fatores de sucesso: ter como base à cultura da organização, realizar treinamento extensivo, e fazer os executivos reconhecer em valor que o gerenciamento formal acrescenta.

Este artigo apresenta uma fundamentação teórica sobre a aplicação de gerenciamento de projetos em um projeto sócio-cultural da Petrobras, e demonstra como a utilização de ferramentas de gerenciamento de projetos é essencial para tal realização.

O projeto do Cine Clube Macaé Petrobras é uma parceria entre a Petrobras e a Fundação Macaé de Cultura, visando o desenvolvimento social das comunidades em risco social de Macaé através de políticas públicas que valorizam a cultura brasileira. Esta parceria visa o desenvolvimento socioeconômico, cultural e ambiental da região.

Este artigo irá apresentar exemplos práticos de como ferramentas de gerenciamento de projetos contribuem para a estruturação de um projeto sócio-cultural. Tendo como objetivo abordar as áreas de gerenciamento de escopo, tempo e risco, assim como a utilização de ferramentas aplicadas a cada área citada acima, respectivamente: Estrutura Analítica do Projeto, Cronograma e Matriz de Risco.

O presente estudo de natureza descritiva, fundamenta-se em uma revisão bibliográfica sobre gerência de projetos (áreas de conhecimento e ferramentas de planejamento e controle), além de apresentar um estudo de caso, mostrando como a gestão de projetos contribui para elaboração de projetos de responsabilidade social.

2. Gerência de projetos

Projeto é um empenho onde recursos humanos, materiais e financeiros são organizados em uma forma moderna para empreender um escopo de trabalho, para uma determinada especificação, dentro de restrições de custo e tempo para alcançar mudanças benéficas definidas por objetivos quantitativos e qualitativos. (DE SOUZA e EVARISTO, 2004).

De acordo com o Project Management Institute (PMI), através do PMBOK (Project Management Body of knowledge), gerência de projetos é a aplicação de conhecimento, habilidades e técnicas para projetar atividades que visem atingir os requisitos do projeto. (PMI, 2004).

Segundo PMI (2004), o gerenciamento de projetos é realizado através de processos, usando conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas do gerenciamento de projetos que recebem entradas e geram saídas. Esses processos são agregados em cinco grupos:

- Processos de Iniciação: autorização do projeto ou fase. Os processos de iniciação são realizados frequentemente fora do escopo de controle do projeto pela organização. Os objetivos do projeto são desenvolvidos de forma clara, incluindo as razões pelas quais um projeto específico se constitui na melhor solução para satisfazer os requisitos;
- Processos de Planejamento: definição e refinamento dos objetivos. Os processos de planejamento desenvolvem o plano de gerenciamento do projeto, assim como seleciona os melhores caminhos para atingir os objetivos;
- Processos de Execução: coordenação de pessoas e outros recursos. O processo de execução aborda o escopo definido na declaração do escopo do projeto e implementa as mudanças aprovadas;
- Processos Monitoramento e Controle: mede e monitora o desempenho do projeto, para identificar as variações, de modo que as ações corretivas possam ser tomadas quando necessárias para atender os objetivos do projeto;

- Processos de Encerramento: aceitação formal do produto, serviço ou resultado. No final do projeto esse processo verifica se os processos definidos estão terminados dentro de todos os grupos de processos para que seja encerrado o projeto ou uma fase do projeto.

Ao iniciar um projeto é preciso definir os objetivos de forma que possam ser utilizados para elaborar o plano de projeto. O conjunto das fases de um projeto é conhecido como ciclo de vida de um projeto. Keeling (2002), aponta que todos os projetos passam pelas mesmas fases do ciclo de vida, porém as curvas do ciclo de vida de projetos distintos são sempre diferentes.

Segundo Prado (2000), a boa prática da gestão de projetos produz resultados expressivos para a sobrevivência e progresso das organizações. Dentre os mesmos, pode-se citar: redução no custo e prazo de desenvolvimento de novos produtos; aumento no tempo de vida dos novos produtos; aumento de vendas e receita; aumento do número de clientes e de sua satisfação; e aumento da chance de sucesso dos projetos.

Prado (2004), lista os principais benefícios da utilização do gerenciamento de projetos, pode-se destacar os seguintes: evita surpresas durante a execução dos trabalhos; permite desenvolver diferenciais competitivos e novas técnicas; antecipa as situações desfavoráveis; disponibiliza os orçamentos antes do início dos gastos; agiliza as decisões; aumenta o controle gerencial de todas as fases a serem implementadas devido ao detalhamento ter sido realizado; facilita e orienta as revisões da estrutura do projeto que forem decorrentes de modificações no mercado ou no ambiente competitivo; aperfeiçoa a alocação de pessoas, equipamentos e materiais necessários; documenta e facilita as estimativas para futuros projetos.

2.1. Áreas de gerenciamento de projetos

Segundo o PMI (2004), o PMBOK (Project Management Body of Knowledge) divide o gerenciamento de projetos em nove áreas de conhecimento:

- Integração: coordenação de diversos elementos de um projeto. O gerenciamento de integração incluir as atividades necessárias e os processos para identificar, combinar, reunir e coordenar os diversos processos e atividades de gerenciamento de projetos dentro dos grupos de processos;
- Escopo: garantir que o projeto contemple somente o trabalho necessário para atingir os seus objetivos. O gerenciamento de escopo do projeto trata do controle e definição do que está e do que não está incluído no projeto;
- Tempo: completar o projeto dentro do prazo previsto e garantir que o mesmo cumpra com os prazos definidos em um cronograma de atividades;
- Custo: finalizar o projeto dentro do orçamento previsto. O gerenciamento de custos inclui os processos envolvidos em planejamento, estimativa, orçamento e controle de custo de modo que os custos dos recursos necessários para terminar as atividades possam se terminados dentro do orçamento aprovado;
- Qualidade: certificar que as necessidades que originaram o projeto sejam satisfeitas, de modo que o projeto atenda as necessidades que motivaram sua realização;
- Recursos Humanos: proporcionar a melhor utilização dos recursos humanos, organizado e gerenciando a equipe do projeto. Essa equipe é composta por pessoas com funções e responsabilidade atribuída para o término do projeto;
- Comunicação: garantir a geração, coleta, disseminação, armazenamento e destinação final das informações do projeto, de forma adequada e no tempo certo. Esse processo fornece as ligações entre pessoas e informações necessárias para a comunicação;
- Riscos: identificar, analisar e responder aos riscos do projeto, a maioria desses processos é atualizada durante todo projeto. Os efeitos do risco do projeto podem ser positivos ou negativos, devido o risco seu uma condição incerta. Se ocorrer um evento incerto, conseqüentemente haverá um impacto no custo, cronograma ou no desempenho do projeto;
- Aquisições: assegurar a aquisição de mercadoria e serviço. O gerenciamento de aquisição inclui os processos de contratos e de controle de mudanças e administração do contrato.

2.2. Gerenciamento de escopo

O gerenciamento de escopo do projeto descreve os processos necessários para assegurar que o projeto contemple todo trabalho requerido para completar o projeto com sucesso. A preocupação fundamental neste gerenciamento compreende definir e controlar o que está ou não, incluído no projeto. Ele é composto pelos processos: iniciação, planejamento do escopo, detalhamento do escopo, verificação do escopo e controle de mudanças do escopo (DISMORE e CAVALIERI, 2003).

Os grupos dos processos estão definidos das seguintes maneiras: iniciação (responsável por formalizar a existência de um projeto ou que o mesmo deve continuar na próxima fase), planejamento do escopo (identifica, define e amadurece o escopo do projeto), definição do escopo (detalhamento do projeto com base em futuras decisões), verificação do escopo (garantia que todas as atividades sejam realizadas corretamente), controle de modificação do escopo (gerenciar uma mudança no escopo do projeto e garantir que as mudanças sejam acordadas por todos). O plano de gerenciamento de escopo é uma ferramenta de planejamento que fornece orientações sobre como o escopo do projeto será definido, documentado, verificado, gerenciado e controlado pela equipe de gerência.

A ferramenta que auxilia, organiza e define o escopo global do projeto é a EAP (Estrutura Analítica do Projeto), também conhecida como WBS (Word Breakdown Structure), é uma forma de dividir o projeto em partes gerenciais. De acordo com o PMI (2004), a Estrutura Analítica de Projetos (EAP) é definida como um agrupamento dos elementos orientados ao produto do projeto que organiza e define o escopo global do projeto.

A EAP deve ser detalhada até chegar a atividades que o gerente de projetos consiga gerenciar. O que não está na EAP está fora do escopo do projeto. Ela é um veículo para se realizar orçamento e avaliar custos que organiza e define o escopo total do projeto. Assim como, prevenir o esquecimento e a falta de entendimento sobre as atividades, fornecer uma visão gráfica do escopo do projeto, fornecer uma base segura para estimativas de custo, tempo e recursos. Para criar as ferramentas e técnicas da EAP é preciso definir o modelo de estrutura analítica do projeto e sua decomposição, que é nada mais que a subdivisão das entregas do projeto em componentes menores e mais as facilidades a serem gerenciado, o subprojeto deve ser bem esclarecido para que os detalhamentos da EAP sejam bem desenvolvidos.

2.3. Gerenciamento de tempo

Os processos de tempo do projeto, e suas técnicas associadas e ferramentas, variam por área de aplicação, são normalmente definidos como parte do ciclo de vida do projeto e são documentados no plano de gerenciamento do cronograma. O cronograma do projeto é desenvolvido com base na determinação da lista de atividades através do EAP. Para cada atividade é determinada a sua duração, podendo ser calculada através da data de início e fim. É definido também o nível de dependência entre as atividades relacionadas no cronograma. O desenvolvimento do cronograma continua durante todo o projeto conforme o trabalho se desenvolve. O controle do cronograma está relacionado à determinação do andamento atual do cronograma do projeto, aos controles dos fatores que criam mudanças no cronograma, à determinação de que o cronograma do projeto mudou e o gerenciamento das mudanças.

Os grupos dos processos estão definidos das seguintes maneiras: definição das atividades (identificação das atividades específicas do cronograma que precisam ser realizadas para produzir as várias entregas do projeto), seqüência das atividades (identificação e documentação das dependências entre as atividades do cronograma), estimativa de recursos da atividade (tipo e quantidade de recursos necessários para realizar cada atividade do cronograma), estimativa de duração da atividade (número de períodos de trabalho que serão necessários para terminar as atividades individuais do cronograma), desenvolvimento do cronograma (análise dos recursos necessários, restrições do cronograma, durações e seqüências de atividade para criar o cronograma do projeto), controle do cronograma (controle das mudanças no cronograma do projeto) (PMI, 2004).

2.4. Gerenciamento de riscos

O gerenciamento dos riscos do projeto descreve os processos que dizem respeito à identificação, análise e resposta aos riscos do projeto. O gerenciamento de riscos é muito importante para o sucesso do projeto e é composto pelos seguintes processos: planejamento de riscos, identificação dos riscos, análise qualitativa de riscos, análise quantitativa de riscos, desenvolvimento das respostas aos riscos e controle e monitoramento de riscos (DISMORE, e CAVALIERI, 2003).

Em um projeto é necessário determinar os riscos que podem afetar o projeto e documentar suas características. O planejamento de riscos é necessário para decidir como abordar, planejar e executar as atividades. A identificação dos riscos é necessária para identificar os riscos que podem afetar o projeto. A análise qualitativa prioriza os riscos para análise ou ação adicional. A análise quantitativa analisa numericamente o efeito dos riscos identificando nos objetivos gerais do projeto. Todos os riscos identificados pela equipe do projeto devem passar pelo processo de análise qualitativa (PMI, 2004).

Os riscos podem possuir respostas negativas (ameaças) e respostas positivas. Para riscos classificados como alto ou médio, três estratégias básicas de respostas podem ser selecionadas, essas estratégias são: prevenir (eliminar ameaças apresentadas por um risco adverso), transferir (transferência ou parte do risco para terceiros), mitigar (diminuição da probabilidade de ocorrência através de ações executadas com antecedência). Para os riscos com impactos potencialmente positivos nos objetivos do projeto, são sugeridas três respostas: explorar (eliminar a incerteza associada a um risco positivo fazendo com que a oportunidade efetivamente aconteça), melhorar (modificar o “tamanho” de uma oportunidade através do aumento da probabilidade e/ou impactos positivos), compartilhar (envolve a atribuição da propriedade a terceiros que possam capturar melhor a oportunidade em benefícios do projeto).

A avaliação da importância de cada risco e, portanto, a prioridade da atenção é normalmente realizada usando uma tabela de pesquisa ou uma matriz de probabilidade e impacto. A matriz especifica as combinações de probabilidade e impactos que levam à classificação dos riscos sendo baixa, moderada ou alta, os riscos podem ser separados por custos, tempo e escopo. A matriz possibilita o desenvolvimento de determinar uma classificação geral para cada risco, e as oportunidades e ameaças podem ser tratadas na mesma matriz usando definições dos diversos níveis de impacto que são adequadas para cada uma delas (PMI, 2004).

3. Unidade de Negócio de Produção e Exploração da Bacia de Campos (UN-BC)

Em 1974 foi descoberto o primeiro campo de petróleo na Bacia de Campos-RJ, o campo de garoupa. No ano de 1977 começa um novo ciclo na economia e no desenvolvimento do país com as operações de Produção de Petróleo pela Petrobras na Bacia de Campos. Responsável por 84% da produção nacional a Bacia de Campos é atualmente a mais importante bacia petrolífera do Brasil, são cerca de 100 mil km² de área cujo limite vão desde a cidade de Vitória na capital do Espírito Santo até o município de Arraial do Cabo no litoral norte do estado do Rio de Janeiro. A Unidade de Negócio de Exploração e Produção da Bacia de Campos é umas das 9 unidades de negócio do segmento de exploração e produção da Petrobras e uma das 3 unidades presentes na Bacia de Campos. Em 2001 ocorreu uma nova re-estruturação com a introdução, na Petrobras, do modelo baseado em unidades de negócio e ativos de produção e exploração, visando maior autonomia e maior foco nos resultados, onde a UN-BC foi criada. Tendo como desafio explorar e produzir óleo e gás nos seus ativos da Bacia de Campos sob sua responsabilidade de forma segura e rentável respeitando o meio ambiente, as pessoas e as demais partes interessadas.

As instalações terrestres da UN-BC estão concentradas no município de Macaé-RJ, no Bairro de Imbetiba (Base Carlos Walter Marinho Campos). As instalações Marítimas de Produção contam com 14 plataformas fixas, 18 plataformas flutuantes, 30 plataformas fixas e flutuantes de produção e 2 plataformas de armazenamento e transferência. A UN-BC possui dois produtos: óleo e gás natural. O óleo é o principal produto, do qual provêm 98% do faturamento bruto.

Em virtude de sua função social, a Petrobras tem desenvolvido vários programas para melhorar as condições de vida em nosso país, garantindo geração de emprego, renda, educação e qualificação profissional e valorização da cultura. Evidenciando o compromisso da Petrobras com o desenvolvimento social nas localidades onde atua. A UN-BC desenvolve diversos projetos sociais, ambientais e culturais, entre eles destaca-se o Cine Clube Macaé Petrobras, sendo este um investimento social que visa desenvolver através da cultura por crianças e jovens gerando inclusão social.

4. Projeto Cine Clube Macaé Petrobras na Bacia de Campos

Fundado no ano de 1964, o Cine Clube Macaé, transformou-se rapidamente em referência cultural e ponto de encontro da sociedade macaense. Com objetivo de estabelecer um espaço para entretenimento de qualidade, comparáveis aos cinemas do Rio de Janeiro, além de um salão de festas, sauna e academia de ginástica. A inauguração se deu no ano de 1968, e chegou a contar com 3.000 sócios proprietários. Na época a cidade tinha apenas outros dois cines teatro. O cine clube no seu auge, tinha

capacidade para 800 lugares, formalizou para a cidade um enorme ato social para a época. O seu declínio veio por volta do final dos anos 70 e início dos anos 80, no mesmo período houve uma manifestação dos sócios, para manter o Cine Clube em atividade.

Em 1997, foi criada a Fundação Macaé de Cultura, a qual busca, através de convênio com a Petrobras, a oportunidade de revitalizar e transformá-lo no grande pólo exibidor das artes plásticas, da dança e do teatro na região da Bacia de Campos. Tendo como principal objetivo, além do desenvolvimento e formação profissional nas atividades artísticas e audiovisuais, ser o principal espaço destinado à integração social em Macaé.

A revitalização do Cine Clube, é uma atitude de preservação de todo um contexto histórico que esta iniciativa cultural representa para a cidade de Macaé e região, a iniciativa da Petrobras e da Fundação Macaé de Cultura em multiplicar as origens e costumes, a arte, a dança, os ritmos do povo brasileiro é uma das principais razões dessa revitalização.



Figura 1 – Cine Clube Macaé Petrobras antes e depois da obra (Fonte: Petrobras, 2007)

4.1. Objetivo do projeto Cine Clube Macaé Petrobras

De acordo com Petrobras (2007), através de parcerias com o poder público a Petrobras, busca a implantação de um espaço de relevância cultural na região central de Macaé. A revitalização do Cine Clube, que irá ser sede de novas vertentes artísticas e educacionais, abrigando projetos sócio-culturais da Petrobras e da Fundação Macaé de Cultura. O objetivo principal é tornar o Cine Clube Macaé Petrobras um marco de integração sócio-cultural na região, através de ações que promovam a divulgação da arte, a descoberta de talentos e a capacitação de novos profissionais. Alguns objetivos que constam neste processo de revitalização, são:

- Garantir o acesso de crianças e jovens residentes em área de alto risco social a cidadania, cultura e a inclusão social;
- A readaptação dos espaços internos e externos no sentido de oferecer conforto, segurança e os serviços necessários a uma confortável e atraente convivência social;
- Redefinição dos espaços operacionais, objetivando o desenvolvimento das atividades de formação profissional artística com destaque para as atividades audiovisuais, multimídia, cênicas e das artes plásticas;
- Criação de espaços para a realização de festivais e encontros sociais e de negócios que necessitem da utilização de centro exibidor;
- Desenvolvimento de um pólo social, que seja convergente e promotor das atividades artísticas no município;
- Ampliação, recuperação e modernização das estruturas físicas do edifício;
- Estruturação técnica e operacional do Cine Clube Macaé através da instalação de sistema de refrigeração mecânica, instalação de novos acentos, revestimentos acústicos, circulação vertical e acessibilidade.

O Cine Clube Macaé Petrobras oferecerá á sociedade de Macaé e região as seguintes atividades: curso de história da arte, curso de arte contemporânea, salão de arte contemporânea, comitativas das

escolas, curso de balé, curso profissionalizante de áudio visual, curso de dança, curso de teatro e curso de informática.

O Cine Clube Macaé Petrobras significará um marco cultural na região da Bacia de Campos, pela intenção de fomento na cultura da cidade de Macaé e região, trazendo assim, entretenimento para todos, como também realizando segurança, conforto, limpeza e regularização nas atividades propostas pela sua diversidade cultural, em vários níveis, tais como: intelectual, financeiro e físico, gerando acesso a todos os níveis sociais.

4.2. Critério de seleção do projeto

Os dados obtidos pelo projeto são feito através do Estudo Técnico Social (ETS), esse é um documento onde é feito à pesquisa de campo, localização e histórico, objetivos do projeto, descrição do produto do projeto, perfil da população atendida pelo projeto, avaliação dos impactos sociais, etc. No ETS os projetos são alinhados as políticas públicas da cidade.

A pesquisa de campo sobre o impacto da Petrobras nos últimos 30 anos nas áreas de abrangência da Bacia de Campos em relação aos aspectos sociais, culturais e econômicos, apresenta um conjunto de indicadores sociais que mostram um norte no relacionamento com as comunidades da Bacia de Campos, sendo o projeto Cine Clube Macaé Petrobras, uma indicação de investimento social para explorar as oportunidades indicadas na pesquisa, a qual consolidou informações nos municípios de Macaé, Campos dos Goytacazes, Casimiro de Abreu, Rio das Ostras e Quissamã.

De acordo com Petrobras (2007), 55% das pessoas, que participaram da pesquisa de campo, desconhecem a participação da Petrobras do ponto de vista cultural, por isso, a presença de um pólo convergente das ações culturais patrocinadas pela Petrobras, potencializa o aumento do índice da imagem da Petrobras como a maior empresa brasileira que investe em cultura, uma vez que, cria uma fonte renovável de ações socioculturais na região.

Segundo Petrobras (2007), 19.5% das pessoas em Macaé-RJ consideraram como insatisfatório o nível dos resultados dos projetos sociais produzidos pela Petrobras e 14.3% das pessoas em Macaé-RJ desconhecem algum resultado. Isto demonstra uma oportunidade de ganho e Marketing Share Social no município acima citado, através de novos projetos e programas.

O Projeto Cine Clube Macaé Petrobras atuará como integrador social na região, contribuindo com as políticas municipais para o alcance das metas de desenvolvimento. Logo, como agente de promoção de inserção social atuará nas diversas camadas sociais, segue em destaque o panorama do público em vulnerabilidade social que será alcançado com este projeto.

De acordo com Petrobras (2007), nos últimos anos, os municípios do estado do Rio de Janeiro citados anteriormente, apresentaram um aumento na renda dos moradores, principalmente, a partir da ampliação das atividades petrolíferas. Porém, é importante destacar que ainda é expressivo o número de pessoas em situação de baixa renda.

Após a revitalização, o Cine Clube Macaé Petrobras terá a capacidade de atender a mais de 600 crianças e adolescentes em vulnerabilidade social por mês, através de cursos profissionalizantes em áudio visual, cursos livres de arte, dança, teatro, informática, entre outros. E atuará diretamente com os alunos da rede pública de ensino com a finalidade de promover a integração social, a descoberta de talentos e a capacidade profissional.

4.3. Ferramentas de gerência aplicadas no projeto do Cine Clube Macaé Petrobras

4.3.1. Gerência de escopo

O plano de gerência do escopo possui a finalidade de definir, desenvolver, verificar e controlar o escopo do Projeto Cine Clube Macaé Petrobras. O plano apresenta a Estrutura Analítica do Projeto (EAP) que será utilizada em seus respectivos momentos. Serão definidas ainda as diretrizes para garantir as métricas de controle, acompanhamento de escopo e estabelecer o procedimento para o controle integrado de modificações do escopo do projeto, garantindo a uniformidade no tratamento das modificações produzidas.

O escopo do projeto é definido pelos seguintes documentos: Termo de Referência do Projeto (TRP); Declaração de Escopo do Projeto; EAP (conforme a Tabela 1); e Dicionário da EAP.

EAP
1. Projeto Cine Clube Macaé Petrobras
1.1. Projeto Implantação e Execução
1.1.1. Convênio do Projeto
1.1.2. Projeto Executivo (Fundação Macaé de Cultura)
1.1.3. Comitê Gestor (Fundação Macaé de Cultura)
1.1.4. Licitação Para Execução do Projeto
1.1.5. Execução da Obra
1.1.6. Instalação dos Móveis e Equipamentos
1.1.7. Inauguração do Cine Clube Macaé Petrobras
1.1.8. Atividades Socioculturais
1.1.9. Projeto Finalizado
Fonte: Petrobras (2007)

Tabela 1 – EAP do Projeto Cine Clube Macaé Petrobras

4.3.2. Gerenciamento de tempo (cronograma)

O plano de gerenciamento do cronograma tem por objetivo formalizar o cronograma definido e aprovado para o projeto Cine Clube Macaé Petrobras, e estabelecer, as diretrizes para garantir as métricas de controle, acompanhamento do cronograma e controle de mudanças no cronograma oficial do projeto.

O gerenciamento de tempo do projeto inclui os processos necessários para realizar o término do projeto no prazo e são os seguintes: seqüência das atividades, estimativa de recursos da atividade, estimativa de duração da atividade e desenvolvimento de cronograma.

O controle do cronograma é feito nas reuniões de avanço físico do projeto, serão analisadas todas as entradas e verificado o percentual de avanço as mesmas. O cronograma do projeto é desenvolvido com base na determinação da lista de atividades através do EAP, conforme mostra a Tabela 2.

Nº	Nome da Tarefa	Duração (dias)	Predecessora
1	1. Projeto Cine Clube Macaé Petrobras	421	
2	1.1. Projeto Implantação e Execução	421	
3	1.1.1. Convênio do Projeto	57	
4	1.1.1.1. Minuta de Convênio	52	
5	1.1.1.1.1. Elaborar Minuta de Convênio	20	
6	1.1.1.1.2. Parecer Jurídico	15	5
7	1.1.1.1.3. Validar Minuta de Convênio	17	6
8	1.1.1.2. Cerimônia de Convênio	5	
9	1.1.1.2.1. Agendar Data com o GG da UN-BC	1	7
10	1.1.1.2.2. Solicitar Cerimônia a Equipe de Eventos da CSI	2	9II
11	1.1.1.2.3. Solicitar Assessoria de Imprensa	2	9II

12	1.1.1.2.4. Realizar Cerimônia de Assinatura de Convênio	1	"9;10;11"
13	1.1.1.3. Convênio do Projeto Concluído	0	12
14	1.1.2. Projeto Executivo (Fundação Macaé de Cultura)	83	
15	1.1.2.1. Entregar dos Projetos Executivos	83	13
16	1.1.2.2. Projeto Executivo Concluído	0	15
17	1.1.3. Comitê Gestor (Fundação Macaé de Cultura)	90	
18	1.1.3.1. Criar o Comitê Gestor do Cine Clube Macaé Petrobras	90	16
19	1.1.3.2. Comitê Gestor Concluído	0	18
20	1.1.4. Licitação Para Execução do Projeto	106	
21	1.1.4.1. Obra	66	
22	1.1.4.1.1. Preparação do Processo Licitatório Contratação da Empresa	26	
23	1.1.4.1.1.1. Elaborar Memorial Descritivo	5	16
24	1.1.4.1.1.2. Elaborar Especificação Técnica	8	23
25	1.1.4.1.1.3. Orçar Projetos e Execução da Obra	10	24
26	1.1.4.1.1.4. Revisão do Memorial Descritivo	3	"23;24;25"
27	1.1.4.1.2. Execução do Processo Licitatório	40	
28	1.1.4.1.2.1. Convite as Empresas	5	26
29	1.1.4.1.2.2. Visita Técnica	3	28
30	1.1.4.1.2.3. Questionamentos e Respostas	10	29
31	1.1.4.1.2.4. Recebimento das Propostas	1	30
32	1.1.4.1.2.5. Análise da Proposta Técnica	2	31
33	1.1.4.1.2.6. Abertura da Proposta Comercial	1	32
34	1.1.4.1.2.7. Análise das Propostas	8	33
35	1.1.4.1.2.8. Elaboração/Tramitação e Assinatura do Contrato	10	34
36	1.1.4.1.3. Licitação de Obra Concluído	0	35
37	1.1.4.2 Mobiliário	80	

Nº	Nome da Tarefa	Duração (dias)	Predecessor a
38	1.1.4.2.1. Preparação do Processo Licitatório	21	
39	1.1.4.2.1.1. Elaborar Lista de Mobiliário	10	26
40	1.1.4.2.1.2. Elaborar Especificação Técnica	7	39
41	1.1.4.2.1.3. Cotar Lista de Mobiliário	3	40
42	1.1.4.2.1.4. Revisar Listagem de Mobiliário	1	"41;39;40"
43	1.1.4.2.2. Execução do Processo Licitatório	59	
44	1.1.4.2.2.1. Convite as Empresas	10	42
45	1.1.4.2.2.2. Visita Técnica	3	44
46	1.1.4.2.2.3. Questionamentos e Respostas	10	45

47	1.1.4.2.2.4. Recebimento das Propostas	1	46
48	1.1.4.2.2.5. Análise da Proposta Técnica	2	47
49	1.1.4.2.2.6. Abertura da Proposta Comercial	1	48
50	1.1.4.2.2.7. Análise das Propostas	12	49
51	1.1.4.2.2.8. Elaboração/Tramitação e Assinatura do Contrato	20	50
52	1.1.4.2.3. Licitação de Mobiliário Concluído	0	51
53	1.1.4.3. Equipamentos de Audiovisual/Cinema	80	
54	1.1.4.3.1. Preparação do Processo Licitatório	21	
55	1.1.4.3.1.1. Elaborar Lista de Mobiliário	10	26
56	1.1.4.3.1.2. Elaborar Especificação Técnica	7	55
57	1.1.4.3.1.3. Cotar Lista de Mobiliário	3	56
58	1.1.4.3.1.4. Revisar Listagem de Mobiliário	1	"55;56;57"
59	1.1.4.3.2. Execução do Processo Licitatório	59	
60	1.1.4.3.2.1. Convite as Empresas	10	58
61	1.1.4.3.2.2. Visita Técnica	3	60
62	1.1.4.3.2.3. Questionamentos e Respostas	10	61
63	1.1.4.3.2.4. Recebimento das Propostas	1	62
64	1.1.4.3.2.5. Análise da Proposta Técnica	2	63
65	1.1.4.3.2.6. Abertura da Proposta Comercial	1	64
66	1.1.4.3.2.7. Análise das Propostas	12	65
67	1.1.4.3.2.8. Elaboração/Tramitação e Assinatura do Contrato	20	66
68	1.1.4.3.3. Licitação Equipamentos Audiovisual / Cinema Concluído	0	67
69	1.1.4.4. Licitação para Execução do Projeto Concluída	0	35
70	1.1.5. Execução da Obra	180	
71	1.1.5.1. Cronograma Executivo da Obra (Dias Úteis)	180	36
72	1.1.5.2. Execução da Obra Concluída	0	71
73	1.1.6. Instalação dos Móveis e Equipamentos	55	
74	1.1.6.1. Verificar Lista de Móveis e Equipamentos	10	71II+110d
75	1.1.6.2. Agendar Entrega com a FMC	15	74
76	1.1.6.3. Solicitar Montagem	30	75
77	1.1.6.4. Instalação dos Móveis e Equipamentos Concluída	0	76
78	1.1.7. Inauguração do Cine Clube Macaé Petrobras	17	
79	1.1.7.1. Solicitar Assessoria de Imprensa	2	77
80	1.1.7.2. Solicitar Apoio da Equipe de Eventos	3	79II
81	1.1.7.3. Preparativos da Cerimônia de Inauguração	13	80
82	1.1.7.4. Realizar Cerimônia de Inauguração	1	"79;80;81"
83	1.1.7.5. Inauguração do Cine Clube Macaé Petrobras	0	82

Concluído

84	1.1.8. Atividades Socioculturais	132	
85	1.1.8.1. Solicitar Diretrizes do Comitê Gestor	12	19II+60d
86	1.1.8.2. Solicitar Necessidades Para o 2º Ano de Convênio	30	85
87	1.1.8.3. Cotar Lista de Insumos As Atividades	30	86
88	1.1.8.4. Comprar os Insumos as Atividades Socioculturais do 2º Ano	45	87
89	1.1.8.5. Entregar Insumos das Atividades Socioculturais	15	88
90	1.1.8.6. Atividades Socioculturais Concluído	0	89
91	1.1.9. Projeto Finalizado	0	90

Fonte: Petrobras (2007)

Tabela 2 – Lista de atividades, contendo a duração e a predecessora

O cronograma do projeto Cine Clube Macaé Petrobras foi desenvolvido utilizando o software MS-Project, conforme a Figura 2.

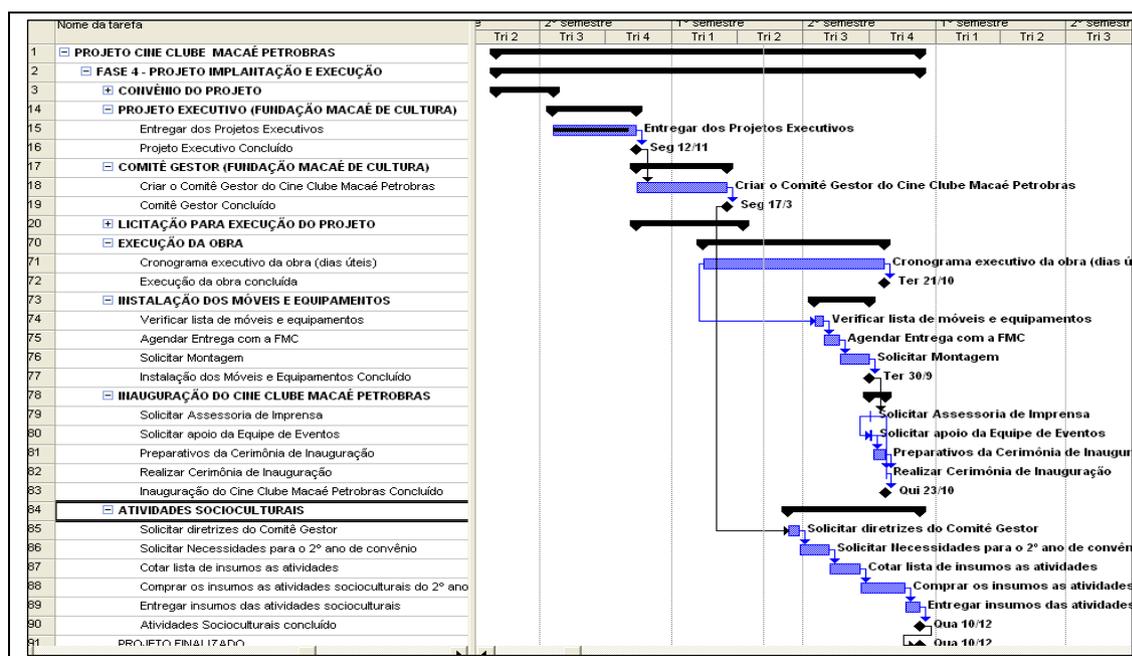


Figura 2 – Cronograma do projeto Cine Clube Macaé Petrobras (Fonte: Petrobras, 2007)

4.3.3. Gerenciamento de riscos

O plano de gerenciamento de riscos busca garantir coerência e uniformidade na identificação, análise qualitativa, resposta e controle dos riscos a que está sujeito o projeto Cine Clube Macaé Petrobras, contribuindo para a melhoria de desempenho do projeto. O detalhamento da tabela de análise de risco e do plano de resposta é informação Confidencial para a Petrobras e a Fundação Macaé de Cultura.

A tabela de identificação e análise dos riscos é montada de acordo com as seguintes informações: descrição do risco; causas; alertas e sintomas; descrição dos impactos; probabilidade; prazo; grau e classificação.

Objetivos do Projeto	Impacto (I)				
	Muito baixo	Baixo	Médio	Alto	Muito alto
	0,05	0,1	0,2	0,4	0,8
Prazo	Até 30 dias	Entre 30 e 100 dias	Entre 100 e 200 dias	Entre 200 e 300 dias	Acima de 300 dias

Fonte: Petrobras (2007)

Tabela 3 – Impacto causado em função do prazo

A probabilidade do risco será classificada de acordo com cinco níveis: Muito Baixa (muito provavelmente não ocorrerá), valor de 10%; Baixa (provavelmente não ocorrerá), valor de 30%; Média (provavelmente ocorrerá), valor de 50%; Alta (muito provavelmente ocorrerá), valor de 70%; e Muito Alta (certamente ocorrerá), valor de 90%.

Probabilidade	Grau de Risco					
90%	0,045	0,09	0,18	0,36	0,72	Risco Baixo
70%	0,035	0,07	0,14	0,28	0,56	
50%	0,025	0,05	0,10	0,20	0,40	Risco Médio
30%	0,015	0,03	0,06	0,12	0,24	Risco Alto
10%	0,005	0,01	0,02	0,04	0,08	
	0,05	0,1	0,2	0,4	0,8	
	Impacto em um objetivo					

Fonte: Petrobras (2007)

Tabela 4 - Matriz Probabilidade x Impacto

O plano de resposta é composto pelas seguintes informações: descrição do risco; estratégia de resposta; e ações de resposta.

5. Considerações Finais

Verifica-se que a gerência de projetos é uma ferramenta essencial para garantir qualidade, redução de custos e principalmente satisfazer as necessidades das organizações. O artigo abordou a utilização das ferramentas de gerência em um projeto sócio-cultural da Petrobras, como um fator de contribuição para alcançar a excelência e a maturidade do projeto.

Na Petrobras este foi o primeiro caso de utilização da gerência de projetos através da metodologia do PMI. A mesma metodologia utilizada para gerenciar os projetos de construção e reformas de Plataformas marítimas de produção de óleo e gás está sendo utilizada para garantir o sucesso dos empreendimentos em outras áreas.

Nos dias atuais, gerenciar projetos com eficiência é um fator fundamental para o sucesso das organizações. Neste cenário, a aplicação da gerência de projeto no Cine Clube Macaé Petrobras contribuiu para que os resultados das ações possam ter qualidade, através de um plano gerencial e desta forma garantir o retorno de um investimento social.

REFERÊNCIAS

DE SOUZA, K. C.; EVARISTO, J. R. *Managing Knowledge in Distributed Projects*. Communications of the ACM, New York, v. 47, n. 4, abr. 2004.

DINSMORE, C.; CAVALIERI, A. *Como se Tornar um Profissional em Gerenciamento de Projetos: Livro-Base de "Preparação para Certificação PMP - Project Management Professional"*. Rio de Janeiro, 2003.

KEELING, R. *Gestão de projetos: uma abordagem global*. Tradução Cid Knipel Moreira. Editora Saraiva. São Paulo, 2002.

KERZNER, H. *Gestão de projetos: as melhores práticas*. Editora Bookman. Porto Alegre, 2002.

PRADO, D. *Gerenciamento de projetos nas Organizações*. Vol-I, FDG. Belo Horizonte, 2000.

PRADO, D. *Gerenciamento de projetos e Programas nas Organizações*. Vol-I, INOG Tecnologia e Serviços LTDA. Nova Lima, Mina Gerais, 2004.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge – PMBOK*. Pennsylvania, EUA, 2004.

PETROBRAS. *Projeto Cine Clube Macaé Petrobras. Plano de Trabalho. Sistemática de Gerenciamento de Projetos de E&P – Prodep*. Unidade de Negócio de Exploração e Produção da Bacia de Campos, 2007.