



F

RAMEWORK PARA AUDITORIA DE PROGRAMAS E PROJETOS EM TEMPO DE EXECUÇÃO

Recebido: 17/07/2018

Aprovado: 29/01/2019

1 Marcos de Araujo
2 Paulo Sérgio da Cruz de Oliveira
3 Marcos Rogério Mazieri
4 Marcos Paixão Garcez



Resumo

Este relato técnico demonstra a aplicabilidade de um *framework* de auditoria consultiva para a avaliação de programas e projetos em tempo de execução. O objetivo é avaliar as boas práticas em gestão de projetos e riscos corporativos, a geração de plano de ação e o crescimento do nível de maturidade em projetos. Foi realizado um estudo de caso descritivo considerando-se trabalhos de auditoria consultiva realizada em empresa do segmento de varejo. O *framework* contribuiu para a identificação dos problemas e definições de ações corretivas, podendo ser replicado em outras organizações para contribuir com a melhoria de desempenho de projetos e programas. O *framework* pode ser aperfeiçoado por meio do uso de práticas observadas em outros modelos.

Palavras-chave: Gestão de Projetos. Gestão de Programas. Riscos Corporativos. Maturidade em Projetos. Auditoria em Projetos.

¹Universidade Nove de Julho – UNINOVE, São Paulo, (Brasil). E-mail: marcos_de_araujo@hotmail.com
Orcid id: <https://orcid.org/0000-0003-1673-6736>

²Universidade Nove de Julho – UNINOVE, São Paulo, (Brasil). E-mail: pscruzol@gmail.com Orcid id: <https://orcid.org/0000-0002-7047-8654>

³Universidade Nove de Julho – UNINOVE, São Paulo, (Brasil). E-mail: marcosmazieri@gmail.com Orcid id: <https://orcid.org/0000-0003-1338-3912>

⁴Universidade Nove de Julho – UNINOVE, São Paulo, (Brasil). E-mail: mpgarcez@gmail.com Orcid id: <https://orcid.org/0000-0001-6517-291X>

FRAMEWORK FOR PROGRAMS AND PROJECTS AUDITING DURING THEIR EXECUTION

Abstract

This technical report demonstrates the applicability of a consultative auditing framework for evaluating programs and projects during their execution. The objective was to evaluate the best practices in project management and corporate risks, and to generate action plans for the growth of project maturity levels. A descriptive case study was performed based on consultative auditing services provided to a retail company. The framework contributed to the identification of problems and defined corrective actions that can be replicated in other organizations, thus contributing to the improvement of project and program performance. The framework could be improved by utilizing practices observed in other models.

Keywords: Project Management. Program Management. Corporate Risks. Project Maturity. Project Auditing.

Introdução

As organizações em geral estão inseridas em um contexto dinâmico de negócios dentro de um ambiente que demanda por uma contínua busca por melhorias de desempenho, resultando em arranjos complexos que envolvem modificações estruturais e mudança do foco gerencial da eficiência para a eficácia (Thamhain, 2012). Neste processo acelerado é evidenciada a necessidade de respostas rápidas aos problemas ambientais, principalmente aos que se referem à competição e ao posicionamento de mercado (Rabechini Jr. & Carvalho, 2003).

Assim, as iniciativas empresariais de programas e projetos precisam ser assertivas, devendo-se considerar a conexão do projeto com as vantagens competitivas eficientes, ou seja, atender ao cronograma e orçamento planejados. Devem contribuir para o alcance das necessidades dos clientes e desempenho dos produtos, atingindo os objetivos de negócio e preparando a organização para o futuro (Shenhar et al., 2001).

As ações relativas à execução dos programas e projetos precisam ser monitoradas, controladas e validadas ao longo de sua execução (PMI, 2013a). Devem resultar no aproveitamento de oportunidades temporais (D'Aveni, Dagnino & Smith, 2010), melhorias dos pontos organizacionais sabidamente fracos, aperfeiçoamento dos pontos fortes e criação de estruturas que permitam às organizações combater as ameaças competitivas atuais (Barney & Clark, 2007).

Em linha com as boas práticas, é necessária a validação dos processos, métodos, ferramentas e técnicas empregadas na gestão de programas e projetos no sentido de adaptá-las aos diferentes contextos e se tomar ações corretivas rapidamente em tempo de execução (PMI, 2017a).

Através das validações obtidas por meio da auditoria, podem-se verificar formas para desenvolver o amadurecimento da organização, uma vez que, maturidade organizacional em projetos é um processo de mudança que busca melhorar a eficácia da gestão de programas e projetos, bem como na concepção da métrica é o quanto a organização evoluiu ao longo da implementação desta prática (Carvalho & Rabechini Jr., 2015).

Adicionalmente, faz-se necessário alcançar o equilíbrio entre as metas de crescimento, o retorno de investimentos e os riscos a elas associadas (COSO, 2007).

Para isso, é preciso adotar instrumentos de análise e medição dos processos, métodos, ferramentas e técnicas empregadas na gestão de programas e projetos, que possam garantir o alinhamento entre o nível de aceitação do risco pela organização com a estratégia adotada (COSO, 2007).

É importante ressaltar que o sucesso na gestão de programas e projetos ocorre quando os objetivos de tempo, custo, nível de desempenho e tecnologia foram atingidos, os recursos assinalados foram efetivamente e eficientemente utilizados e o produto final do projeto foi aceito pelo cliente (Kerzner, 2013).

Para fins deste trabalho, o sucesso na gestão de programas e projetos está diretamente relacionado ao entendimento de como podemos monitorar e verificar a aderência metodológica de programas e projetos às boas práticas. Também está associado a como podemos confirmar a obtenção dos resultados esperados e gerir os possíveis riscos organizacionais inerentes a estas iniciativas.

O objetivo deste relato técnico, portanto, é demonstrar, por meio de método de estudo de caso, a aplicabilidade de um framework de auditoria consultiva em tempo de execução, que foca na validação do desempenho de programas e projetos. Visa a coleta de informações de projetos e de programa por meio na análise documental, aplicação de questionários e entrevistas, e, com isso, se fazer a medição e a correspondente geração de um plano de ação, resultando no aumento do nível da maturidade organizacional em projetos. Verificou-se que o framework contribuiu para a identificação das causas raízes dos problemas, assim como para endereçar as ações corretivas e preventivas neste contexto.

O *framework* desenvolvido, que será apresentado neste documento, foi aplicado na organização objeto de estudo.

A ocorrência desta aplicação servirá ao propósito de exemplificar a utilização do mesmo, o que permitirá discutir neste documento a sua aplicabilidade, potencialidades, dificuldades encontradas e os respectivos resultados apurados, tornando-se uma contribuição à prática profissional.

Nas seções seguintes deste relato, a revisão teórica será abordada, a metodologia empregada será explicada na produção técnica, a intervenção realizada na organização objeto de estudo será descrita e respectivos mecanismos adotados suportarão uma discussão sobre a análise dos resultados obtidos, e por fim, serão apresentadas as conclusões finais e as referências bibliográficas utilizadas na construção teórica do *framework* desenvolvido.

Referencial Teórico

O *framework* em questão emprega passos para a validação das práticas, métodos e artefatos de gestão de programas e projetos. Neste sentido, faz-se necessário que sejam compreendidos os pilares e alicerces que levaram à construção do *framework* de auditoria consultiva de gerenciamento de programas e projetos e demais embasamentos teóricos formais utilizados para a sua concepção, conforme segue.

Gerenciamento de Projetos

O PMBOK – *Project Management Body of Knowledge* - é o guia de conhecimento em gerenciamento de projetos mais usado mundialmente e também no Brasil (Carvalho & Rabechini, 2015), foi desenvolvido pelo PMI - *Project Management Institute* - e contém práticas conhecidas e também inovações na área de gerenciamento de projetos (PMI, 2017a). O PMI disponibiliza a certificação PMP - *Project Management Professional* - e tem 777.202 profissionais certificados no mundo (PMI, 2017b). Grandes empresas têm investido no treinamento em gestão de projetos e na certificação PMP (Carvalho & Rabechini, 2015).

Existem dois fatos relevantes para a adoção do PMBOK: O primeiro refere-se à cobertura das práticas de gestão de projetos e o segundo fato refere-se à adoção pela empresa objeto de estudo, como direcionador das práticas de gestão de projetos para a organização.

Gerenciamento de Programas

O programa é um grupo de projetos que gerenciados de forma coordenada obtém benefícios não alcançados se fossem gerenciados individualmente. Os programas priorizam a entrega de benefícios gerando valor agregado aos negócios e respectivo alinhamento à estratégia (PMI, 2013a). Embora haja diferente enfoque, as abordagens de gestão de projeto e de programas, precisam ser gerenciadas de forma integrada (Rijke et al., 2014).

O gerenciamento dos programas é a aplicação dos conhecimentos, ferramentas, técnicas e capacidades para o alcance dos objetivos do programa. O *Project Management Institute* fornece o *The Standard for Program Management* - Padrão para Gerenciamento de Programas - que é um guia para ajudar as organizações a conduzir essas iniciativas (PMI, 2013a). O guia descreve o ciclo de vida dos programas contemplando as fases de definição, entrega dos benefícios e encerramento do programa. Foram consideradas as diretrizes de gestão de programas do PMI (2013a) como um dos itens direcionadores da composição do *framework* para auditoria consultiva de Programas e Projetos, justificado pelas mesmas razões anteriormente apresentadas.

Maturidade em Projetos

Muitas empresas atingem a maturidade por pressões de mercado, competitividade, entre outros. As organizações maduras gerenciam, executam e controlam os projetos devidamente, evitando desperdícios de recursos e prazos (Rabechini, 2011).

O PMI criou em 1998 o modelo OPM3 – *Organizational Project Management Maturity Model* - que contempla procedimentos para que se possa avaliar a maturidade em gerenciamento de projetos na perspectiva organizacional, e conseqüentemente o alinhamento dos projetos à estratégia de negócios (Carvalho & Rabechini, 2015). Para que isso possa ser

realizado, o modelo traz a descrição de boas práticas que são usadas na avaliação dos projetos, programas e portfólio (PMI, 2013b).

O OPM3 considera que há estágios de padronização, medição, controle e melhoria que devem, na ordem apresentada, ser atingidos de forma que os objetivos de eficácia e eficiência sejam obtidos (PMI, 2013b). Uma vez que a organização objeto de estudo usa como padrão o PMBOK e o padrão para Gerenciamento de Programas do PMI, decidiu-se adotar o modelo OPM3 como insumo para o *framework*.

Existe também o CMMI-DEV - *Capability Maturity Model Integration – Development* – que foi elaborado pelo SEI - *Software Engineering Institute* - com colaboração de profissionais de empresas públicas e privadas. Contempla um conjunto de boas práticas para o desenvolvimento de produtos ou serviços, bem como, gestão de projetos. Tem sido amplamente usado por pesquisadores da área (Carvalho & Rabechini, 2015). O Guia é estruturado em 22 áreas de processos que fornecem cobertura desde o desenvolvimento até a entrega e manutenção dos produtos e em 5 níveis de maturidade (SEI, 2010).

Em discussão com o corpo executivo da empresa objeto de estudo, foi sugerida a adoção complementar do modelo CMMI-DEV, pois, quando aplicado em conjunto desenvolvem sinergias que permitem uma avaliação mais consistente e sinérgica dos aspectos de maturidade organizacional em projetos (Kueten & MacFadyen, 2007). No entanto, a empresa não julgou necessária à sua utilização.

Gerenciamento de Riscos Corporativos

Devido ao ambiente de negócios as organizações precisam trabalhar no sentido de reduzir surpresas e possíveis prejuízos operacionais. Para isso, devem investir no monitoramento e aprimoramento de suas capacidades de identificar eventos através da avaliação de riscos e estabelecimento de ações de respostas, minimizando a probabilidade da ocorrência dos mesmos (COSO, 2007). Esses trabalhos devem ser constantes para se evitar a ocorrência de impactos negativos relativo a erros, desvios e defeitos (COSO, 2007). Quando se trata da gestão de programas e projetos, o mesmo deve ser feito em tempo de execução dos mesmos para que ações corretivas possam ser tomadas rapidamente. Assim, o *framework* baseou-se no ferramental do COSO para dentro do cenário da gestão de programas e projetos, de forma a se obter insumos relativos ao monitoramento e controle dos riscos corporativos decorrentes das respectivas implantações.

Método de produção técnica

Este trabalho foi baseado em dados primários obtidos por meio de serviços de consultoria realizados pelos autores cuja experiência de campo é superior a 20 anos. Os dados relativos

ao programa e correspondentes projetos em andamento tiveram foco no evento contemporâneo, uma vez que tratam de projetos que, quando da análise, se encontravam em fase de execução. As informações foram coletadas de múltiplas fontes sendo examinados sem utilização de controles ou manipulação.

Os resultados dependeram da capacidade de integração e entendimento dos pesquisadores. Trata-se de caso único, ou seja, crítico ao satisfazer as condições necessárias à situação da investigação, típico devido à situação representar condições usuais e revelador por se tratar de uma situação previamente inacessível para investigação (Yin, 2015).

A unidade de análise foram os projetos, dentro do programa avaliado. O método de pesquisa utilizado foi o estudo de caso através de uma abordagem descritiva do fenômeno examinado em seu contexto natural e explanatório, uma vez que o intuito foi o de explicar as relações de causa e efeito através do emprego de teorias. A análise foi transversal, pois a intervenção ocorreu em um único momento em um período específico de tempo.

Entendeu-se que o estudo de caso é o método mais indicado a ser utilizado, uma vez que este trabalho é ex-post facto. Este método está alinhado a pesquisas que abordem questões relativas a como um determinado fator influencia a realidade requerendo a familiaridade do pesquisador ao ambiente investigado (Yin, 2015). Adicionalmente, também se alinha aos métodos de coleta de dados utilizados, a saber: aplicação de questionários, entrevistas, análise de dados primários e observação pessoal (Yin, 2015).

Os questionários foram elaborados pelos autores e enviados via e-mail para 24 envolvidos no programa, respectivos projetos e tiveram um enfoque em auditoria consultiva. Foram compostos por 125 questões relativas ao modelo OPM3 – *Organizational Project Management Maturity Model* no que se refere ao nível de maturidade em projetos, por 195 questões relacionadas ao gerenciamento de programas e projetos, excluindo-se o gerenciamento de portfólio o qual não era objeto de análise, focando-se as áreas de conhecimentos e processos relacionados pelo PMI - *Project Management Institute* e também tratando do gerenciamento de riscos operacionais baseadas no COSO - *Committee of Sponsoring Organization* para os processos e gestão composta por 151 questões, caracterizando a parte de controles internos.

Os pesquisadores realizaram entrevistas com os mesmos 24 respondentes dos questionários compondo-se a distribuição de 3 executivos, 6 gerentes, 14 técnicos e 1 fornecedor. Esta distribuição corresponde ao exato número de profissionais diretamente envolvidos na gestão do respectivo programa e correspondentes projetos analisados. O fornecedor foi selecionado com base na abrangência, uma vez que o mesmo participou de todos os projetos avaliados.

Desenvolveu-se a análise documental de dados primários dos projetos e do programa. Adicionalmente, houve a observação pessoal dentro do ambiente. Esta diversidade objetivou a realização de uma triangulação de fontes de dados e de métodos através da comparação das múltiplas fontes de evidências e as diferenças encontradas foram analisadas, discutidas e documentadas de forma conjunta.

Importante salientar que se trata de um projeto emergente, ou seja, apesar do *framework* direcionar os passos a serem seguidos, dependendo da situação, ambiente e personagens relacionados, os passos podem ser adaptados, paralelizados ou mesmo suprimidos, desmembrados ou ampliados, não sendo rigidamente prescrito. Diferentes lentes teóricas também podem ser utilizadas, trazendo maior ênfase na investigação interpretativa, possibilitando o surgimento de múltiplas visões sobre o problema. O protocolo estabelecido é demonstrado no macro fluxo descrito na figura 1.

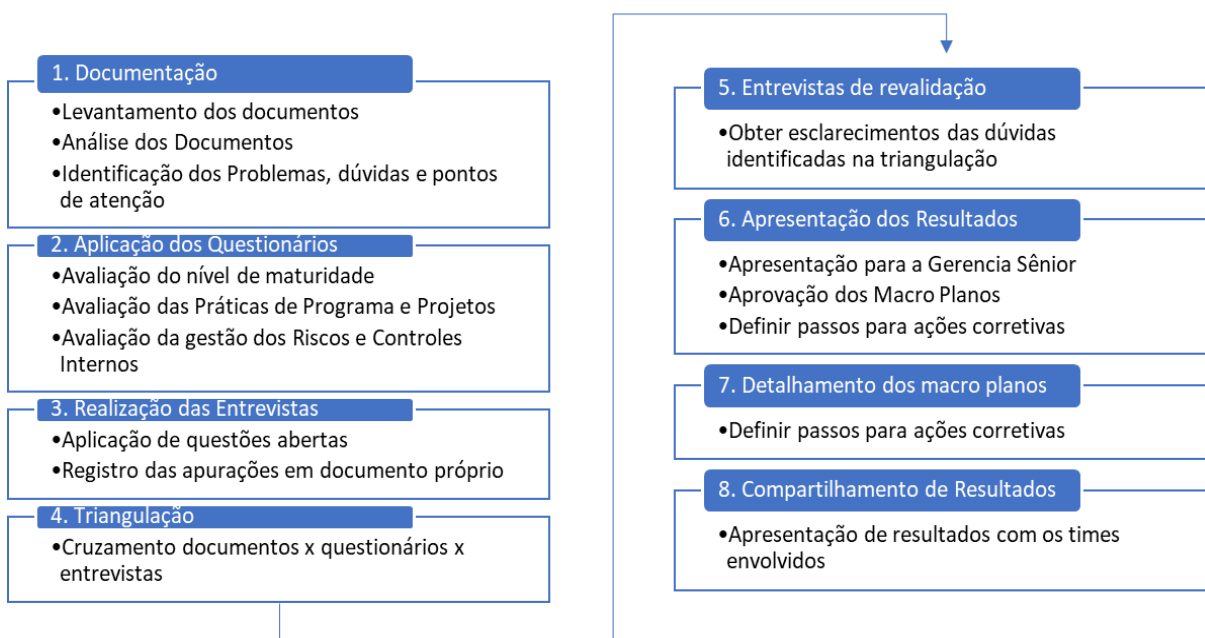


Figura 1 - Framework de Auditoria Consultiva

Fonte: Autores

A figura 1 apresenta os oito passos constantes do *framework* de auditoria consultiva de programas e projetos em tempo de execução, descrevendo em cada passo, as ações a serem desenvolvidas sequencialmente.

Contexto do Projeto

Caracterização da Organização

Trata-se de empresa multinacional privada - S/A - do ramo de serviços no varejo atuante do Brasil e com operações sincronizadas na América Latina. Possui faturamento da ordem de bilhões de reais por ano e capilaridade nacional com redes de lojas distribuídas nas principais

idades do país. Possui um volume de operações da ordem de milhões de transações por mês atendendo a diferentes classes sociais em horários de atendimento comercial possuindo mais de 20.000 colaboradores.

Caracterização do Projeto

A empresa objeto de estudo estava executando um conjunto complexo de programas e projetos distribuídos pelos países do conglomerado na América Latina e especificamente para o Brasil, um programa denominado estratégico e focado nos processos, sistemas e infraestrutura de tecnologia da informação e que é base para a transferência das operações.

Os recursos aplicados neste programa estratégico, bem como no projeto de diagnóstico no qual os consultores independentes, autores deste relato técnico, trabalharam, foram de ordem privada com investimento próprio da ordem de US\$ 20 milhões.

Descrição da Situação-Problema

Contudo, com base nas informações obtidas durante as reuniões para entendimento da situação, estes projetos, apresentavam problemas de definição, mudanças de escopo, prazos não atendidos, estouros de custos e questões relacionadas à qualidade, que impactavam negativamente os objetivos estabelecidos. Nesse contexto, a empresa objeto de estudo entendeu ser oportuna a contratação de consultores independentes. O intuito foi o de obter entendimento e visibilidade das causas que estavam comprometendo os resultados esperados do programa estratégico de TI, por meio da realização de uma auditoria consultiva.

Tipos de Intervenção e Mecanismos Adotados

A intervenção na organização objeto de estudo caracterizou-se como um trabalho de consultoria no qual houve o desenvolvimento de atividades que visaram apresentar soluções a problemas de gerenciamento de projetos. Como decorrência deste trabalho, produziu-se um parecer técnico no qual se detalhou o diagnóstico da situação-problema bem como o desenvolvimento de um plano de ação de intervenção com foco em correções e melhorias.

Neste contexto, empregou-se uma sequência metodológica de atividades com a finalidade de obter um completo diagnóstico dos projetos e programa dentro de seus aspectos de gestão, riscos e controles estabelecidos com o intuito de direcionar a solução para a situação-problema.

Com base nos passos detalhados abaixo, foi consenso por parte dos executivos da organização objeto de estudo que, através do emprego do *framework* para Auditoria de Programas e Projetos pode-se efetivamente monitorar e verificar a aderência metodológica de programas e projetos em relação às boas práticas.

Desta forma, pode-se confirmar se os resultados esperados dos projetos e do programa estão em conformidade com as boas práticas, sendo possível minimizar os riscos através de ações proativas de correção de percurso. Potencializa-se a obtenção do sucesso dos projetos, uma vez que o *framework* é utilizado em tempo de execução.

O *framework* traz visibilidade, auxilia na tomada de decisões e priorizações, amplia o horizonte de ações de mudanças, permitindo um direcionamento do planejamento e a evidenciação de fatores potencialmente arriscados e problemas em formação.

Passo 1 - Levantamento da Documentação e Análise

Os trabalhos foram iniciados com o levantamento de toda a documentação existente para os projetos e programa e correspondente análise e entendimento. A análise foi efetuada de forma a verificar-se um confronto entre o *checklist*, os processos e os artefatos que são previstos na utilização de boas práticas, objetivando-se, desta forma, verificar o nível de detalhamento, a acuracidade e conformidade com a situação ambiental de cada projeto analisado.

Este nível de avaliação foi realizado para todos os artefatos dos projetos analisados na organização objeto de estudo. As constatações foram documentadas em relatório próprio contendo seções específicas para cada área de conhecimento, descrevendo-se os problemas encontrados para cada artefato analisado ou a informação sobre a inexistência do mesmo.

Passo 2 - Aplicação dos Questionários

a. Avaliação do Nível de Maturidade Organizacional em Projetos

Aplicou-se o questionário padrão OPM3 como parte do processo de avaliação do nível de maturidade organizacional em projetos elaborado pelo PMI. Foram selecionadas 125 questões contemplando-se aspectos relativos à gestão de programas e projetos. Para cada questão aplicada o avaliador identifica quais etapas de maturidade são atendidas pela prática, verifica se é padronizada, medida, controlada e se há melhoria contínua. Questionário foi aplicado e resultados reportados na ferramenta OPM3, sendo gerado relatório com a nota que foi calculada e *benchmarking* com outras empresas do segmento.

b. Avaliação das Práticas de Gestão de Programas e Projetos

O questionário composto por 195 questões foi aplicado e respondido por 24 participantes do programa e projetos. Este questionário foi dividido em 10 áreas de conhecimento, de acordo com o PMBOK. Foram estabelecidos critérios de 0 = nada foi feito até 5 = resultados excelentes. As notas estabelecidas seguiram o racional VERDE - Nota ≥ 85 , AMARELO - Nota < 85 e ≥ 65 e VERMELHO - Nota < 65 . Este critério foi previamente discutido com a

gerência sênior da organização objeto de estudo no sentido de balizar o nível de exigência as boas práticas.

c. Avaliação da Gestão de Riscos e Controles Internos

O questionário desenvolvido para a verificação de riscos e controles internos tem foco na gestão de projetos e programas e foi baseado nos preceitos do COSO. Os principais itens componentes do questionário estruturado são área de conhecimento, grupo de processo, descrição da atividade de controle, vulnerabilidade, teste priorizado, vulnerabilidade, nota, impacto e riscos atrelados.

Gerou-se um modelo conceitual para a emissão da matriz de riscos de cada projeto e do programa a partir das respostas das 151 questões existentes no questionário de avaliação e gestão de riscos e controles internos.

Passo 3 - Realização de Entrevistas

Durante as entrevistas foram realizadas perguntas abertas e os resultados foram registrados em documento próprio. O documento contém as seções: i) informações gerais - com a identificação da entrevista e entrevistador, data, assunto, entre outros; e ii) seções próprias - para a documentação de aspectos relativos à situação vivenciada, tais como: estrutura, suporte, gestão, problemas e dificuldades identificadas e demais observações externadas pelos entrevistados.

Durante as entrevistas também foram registradas todas as impressões relativas ao cenário de projetos da organização. Detalhes dos itens levantados como não apropriados durante a análise documental foram registrados. Como retorno, os entrevistados discorreram sobre uma quantidade considerável de problemas ocorridos e enfrentados bem como envolveu seus pareceres sobre as satisfações, insatisfações e dificuldades na execução das atividades.

Passo 4 - Triangulação entre Análise Documental, Questionários e Entrevistas

As diferentes fontes de informação, ou seja, questionários, entrevistas e documentos, foram triangulados de forma a se examinar as evidências e buscar as divergências. Foram consideradas as perspectivas dos participantes obtidas durante as entrevistas. Também foram consideradas as informações negativas ou discrepantes, uma vez que as pessoas possuem formações, experiências e cultura diferentes sobre o mesmo tema. Estas apurações foram analisadas e todos os fatores discrepantes foram esclarecidos com os entrevistados e também respondentes das questões. Essa triangulação possibilitou uma maior assertividade sobre os temas abordados gerando segurança de que os pontos problemáticos levantados realmente tinham pertinência obtendo-se anuência dos participantes.

Passo 5 - Realização de Entrevistas de Revalidação

Após a realização do passo quatro, no qual a triangulação foi realizada sobre as apurações encontradas, nova entrevista foi realizada para esclarecer itens que apresentavam alguma contradição. Isso teve como objetivo permitir uma retratação, um esclarecimento adicional por parte do entrevistado, ou mesmo o correto entendimento sobre alguma eventual pergunta respondida incorretamente. Os resultados foram devidamente apurados e os documentos em questão atualizados com as correções, quando pertinente.

Passo 6 - Compartilhamento de Resultados com a Gerência Sênior

Ao término das etapas anteriores, um relatório executivo foi emitido com todo o resumo dos pontos encontrados e algumas recomendações de alto nível já foram esboçadas para discussão. Este relatório foi apresentado para a gerência sênior para obtenção do entendimento de toda a problemática levantada e consequente aprovação para a execução do passo sete. Este relatório foi dividido conforme as áreas de conhecimento estipuladas no PMBOK, detalhando todos os pontos identificados e correspondentes recomendações.

Passo 7 - Macro Plano de Ação para Resolução dos Problemas e Aplicação de Melhorias

Com a obtenção do entendimento e aprovação por parte da gerência sênior, um plano de ação foi elaborado. Este plano demonstra as ações necessárias a serem realizadas para todo o programa e correspondentes projetos.

Foi estruturado na linha do tempo, com priorização e critérios de medição e aceite. Abordou recomendações para todos os aspectos citados no relatório executivo detalhado no passo seis. Os macro-planos foram apresentados e aprovados pela gerência sênior que ficou com a responsabilidade de implantá-los.

Passo 8 - Compartilhamento de Resultados com Time Envolvido

Ao término da auditoria, reuniões foram efetuadas junto ao time de profissionais envolvidos na execução do programa e respectivos projetos para apresentação dos resultados apurados e planos de ação desenvolvidos. Neste momento foi solicitada a colaboração dos profissionais para se aplicar as ações de reestruturação aprovadas para resolver os problemas existentes.

Resultados obtidos e análise

Este relato descreveu a utilização de um *framework* para Auditoria de Programas e Projetos. Através deste modelo verificou-se contribuição para a identificação das causas raízes dos problemas, assim como para endereçar as ações corretivas neste contexto. O

resultado da avaliação foi apresentado aos envolvidos e verificou-se que de fato pôde contribuir para a melhora do desempenho da gestão do programa e dos projetos.

Com a realização de entrevistas, por meio de perguntas abertas, mas separadas por tema, como estrutura, suporte, gestão, problemas e dificuldades identificadas e observações gerais do informante (passo três), foi possível relacionar cada um desses temas às demais evidências obtidas por meio das respostas dos questionários (passo dois), observação pessoal e da análise documental (passo um). As análises documentais e respectivos questionários permitiram a identificação de 97 pontos de auditoria com aderência de 95% em relação aos comentários obtidos através das entrevistas que representavam à percepção dos entrevistados demonstrando alinhamento as análises efetuadas.

Estes 97 pontos de auditoria estavam relacionados à documentação inadequada nos projetos, inexistência de processos e procedimentos formais, ineficiência na gestão dos recursos, estrutura de governança não estabelecida, dentre outros.

Contribuições foram obtidas com a aplicação do OPM3 devido à existência de requisitos que determinam o posicionamento do projeto na organização. A organização obteve na categoria *Benchmarking* um nível de maturidade de 3% sendo que o melhor do setor no Brasil tinha 13%. No que se refere às dimensões medidas, a organização obteve para a Padronização um *score* de 7%, Mensuração 12%, Controle 12% e Melhoria Contínua 2%.

Através do COSO foram analisadas 12 categorias de riscos, propiciando direcionamento das ações de mitigação ou eliminação dos mesmos. As principais categorias analisadas foram à utilização de recursos financeiros, benefícios esperados, necessidades da organização, desacordo no recebimento de serviços/bens e contratação de terceiros.

Podemos também considerar que existem variados fatores chave de sucesso e também motivos de falha identificados pelas publicações da área, e a questão central do relato, é como identificá-los e implantar ações para corrigi-los. Portanto, o *framework* contribuiu para a geração dos nove planos de ação, um para o programa e os outros para os oito projetos analisados.

Organizações que enfrentam atrasos, custos elevados e entregas não condizentes às necessidades dos clientes precisam identificar as causas raízes dos problemas que prejudicam o desempenho dos seus programas e projetos. Entende-se que este trabalho pode ser replicado nestas organizações de forma a se obter melhor uso das práticas em gestão de projetos.

Conclusões

Este relato teve a proposição de demonstrar a aplicabilidade de um *framework* para auditoria consultiva de Programas e Projetos em tempo de Execução que foca na validação

do desempenho. Apresentaram-se neste documento, os passos necessários para a realização deste tipo de trabalho no universo corporativo, justificando-se, através da literatura abordada, todos os preceitos para o desenvolvimento dos pilares dos métodos estabelecidos.

Em linha com as boas práticas de gestão, através de premissas de gestão de riscos corporativos, monitoramento e controle permitiu a elaboração de um plano de ação, resultando no aumento do nível da maturidade organizacional em projetos.

Utilizou-se dados primários para análise documental, observação pessoal, entrevistas e aplicação de questionários, propiciando através da aplicação da triangulação, o cruzamento dos resultados dos levantamentos e percepções apuradas, permitindo assim, assertividade na realização do diagnóstico e prescrição de recomendações. Verificou-se que o *framework* contribuiu para a identificação das causas raízes dos problemas, assim como para endereçar as ações corretivas e preventivas neste contexto. O corpo executivo da organização objeto de estudo demonstrou satisfação com o resultado do trabalho. Posteriormente, através da implantação prática das recomendações estabelecidas no plano de ação, verificou-se o redirecionamento dos projetos e o respectivo atendimento dos objetivos estabelecidos, uma vez que ocorreu a aplicação das correções de rumo recomendadas para os projetos.

Desta forma o estudo permite uma contribuição à prática de gestão de projetos através dos passos realizados no método aplicado. Revelou-se uma alternativa para avaliação de programas e projetos, tornando-se importante ferramenta para propiciar melhoria dos controles e aumento da eficiência e eficácia.

Neste âmbito, pode-se entender como limitação, a adoção teórica que fundamentou a constituição do *framework* utilizado. O mesmo se baseou nos guias PMBOK, *Standard for Program Management*, OPM3 e COSO. A ampliação da base teórica e correspondente adequações no *framework* pode fortalecer as práticas de revisão aqui estabelecidas.

Pode-se verificar que o OPM3 foi aplicado de forma limitada. Embora questões relativas a gerenciamento de projetos tenham sido aplicadas na avaliação, o uso mais amplo das práticas listadas no OPM3 poderia ter ajudado a se identificar as não conformidades de forma mais detalhada. Houve também limitação com relação à abrangência da avaliação, haja vista que não foi feita análise do portfólio. Portanto, não contemplou o alinhamento estratégico com os projetos da organização. Outro ponto relevante a ser mencionado como fator limitante é a influência da perspectiva dos autores que por ser parte intrínseca da criação e aplicação do processo metodológico estabelecido no *framework* trazem suas experiências pessoais a forma de condução dos trabalhos e indiretamente influenciam os resultados obtidos.

Referências

Barney, J. B., & Clark, D. N. (2007). *Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage*. New York: Oxford University Press.

Carvalho, M. M., & Rabechini Jr., R. (2015). *Fundamentos em Gestão de Projetos. Construindo Competências para Gerenciar Projetos*. São Paulo: Atlas.

COSO. (2007). *Gerenciamento de Riscos Corporativos - Estrutura Integrada*, edição 2007. New Jersey: Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission.

D'Aveni, R. A., Dagnino, G. B., & Smith, K. G. (2010). The age of temporary advantage. *Strategic management journal*, 31(13), 1371-1385.

Kerzner, H. (2013). *Gerenciamento de Projetos: uma abordagem sistêmica para planejamento, programação e controle*. São Paulo: Blucher.

Keuten, T., & MacFadyen, T. (2007). [Collaborative Opportunities for Using OPM3 and CMMI.] Recuperado em 15 de março, 2018, de https://mosaicprojects.com.au/PDF/OPM3_CMMI_Collaborative_Opportunities.pdf.

PMI. (2013a). *The Standard for Program Management*, third edition. Newton Square: Project Management Institute.

PMI. (2013b). *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)*, third edition. Newton Square: Project Management Institute.

PMI. (2017a). *A Guide to The Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*, sixth edition. Newton Square: Project Management Institute.

PMI. (2017b). *Ficha de Dados do PMI – Estatísticas*. Newton Square: Project Management Institute.

Rabechini Jr., R. (2011). *O gerente de projetos na empresa*. São Paulo: Atlas.

Rabechini Jr., R., & Carvalho, M. M. (2003). Perfil das Competências em Equipes de Projetos. *RAE-eletrônica*, 2(1).

Rijke, J., van Herk, S., Zevenbergen, C., Ashley, R., Hertogh, M., & ten Heuvelhof, E. (2014). Adaptive programme management through a balanced performance/strategy oriented focus. *International Journal of Project Management*, 32(7), 1197-1209.

Shenhar, A. J., Dvir, D., Levy, O., & Maltz, A. C. (2001). Project success: a multidimensional strategic concept. *Long Range Planning*, 34(6), 699–725.

SEI. (2010). [CMMI® for Development Version 1.3.] Recuperado em 15 março, 2018, de https://resources.sei.cmu.edu/asset_files/TechnicalReport/2010_005_001_15287.pdf.

Thamhain, H. J. (2012). The changing role of team leadership in multinational project environments. *Revista de Gestão e projetos - GeP*, 3(2), 4-38.

Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso - Planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.