



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

TEvEP: A Metodologia Brasileira que Propõe Pensar Diferente a Gestão de Projetos nas Empresas

TOBIAS KFOURY

UNIVALI

tobiaskfoury@gmail.com

MAURÍCIO DIAS DA SILVA

UNIVALI

mauriciodias@edu.univali.br

OVIDIO FELIPPE PEREIRA DA SILVA JÚNIOR

Universidade do Vale do Itajaí

ofelippe@univali.br

**TEVEP: A METODOLOGIA BRASILEIRA QUE PROPÕE PENSAR DIFERENTE
A GESTÃO DE PROJETOS NAS EMPRESAS****Resumo**

Existe uma lacuna a ser preenchida pelos métodos de gerenciamento de projetos de forma a facilitar sua aplicabilidade, conforme Patah e Carvalho (2012). Este artigo visa apresentar o TEvEP como metodologia de gestão de projetos que consegue contornar esta lacuna, visando contribuir para o desenvolvimento dos projetos nas empresas a partir da participação de todos os envolvidos no processo de forma lúdica e simples, pois proporciona uma linguagem única dentro da empresa, fazendo com que a comunicação entre todos seja fortalecida e os resultados sejam mais facilmente alcançados. Foi realizada uma entrevista semiestruturada face-a-face com o autor da metodologia, triangulando com dados secundários como artigos, informações da empresa e análise bibliográfica. Por mais que o gestor de projetos tenha total ciência do andamento do projeto e como planejar sua execução, quando o colaborador domina a técnica de pensar com cabeça de projeto, o andamento dos trabalhos é realizado com maior maestria. A conclusão que este artigo atinge é que, ao pensar em um projeto, você precisa enxergar antes de agir. Precisa pensar antes de executar. Isto só é possível se você coloca no papel e compartilha a informação. Deve ser simples do começo ao fim, assim como propõe o TEvEP.

Palavras-chave: gestão de projetos, metodologia, TEvEP

Abstract

According to Patah e Carvalho (2012), there is a gap to be filled by methods of project management in order to facilitate their applicability. This article intends to present the TEvEP as a project management methodology that is able to get around this gap, and seeks to contribute to the development of projects in certain businesses, based on participation and involvement of all members in a simple and ludic way. It offers a unique language within a single business, strengthening the communication among individuals, and facilitating the achievement of the desired results. A face-to-face interview was made with the author of this methodology, triangulating with secondary information such as articles, business data and biographical analysis. Even though the project manager is aware of its development and how to plan its execution, when a collaborator dominates the project ideology, the progress of the team involved runs with greater mastery. The conclusion this article reaches, is that you need to foresee before you act; think before you make a decision. This is possible if you write it all down and share the information. It should be simple from beginning to end, as TEvEP proposes.

Keywords: project management, methodology, TEvEP



1 Introdução

O projeto é um instrumento fundamental para qualquer atividade de mudança e geração de produtos e serviços. Eles podem envolver desde uma única pessoa a milhares de pessoas organizadas em times e ter a duração de alguns dias ou vários anos (Dinsmore; Cavalieri, 2003). Um projeto necessita ser gerenciado para que possa ser executado dentro das expectativas. Para isso, realizar a gestão de projetos requer um método de organização do pensamento, um planejamento pormenorizado que vise executar as ações com a excelência necessária para sua correta execução.

Um dos métodos de organização do pensamento utilizado é o TEvEP, acrônimo formado pelas palavras: tempo, evento, espaço e pessoas, que são os quatro princípios da vida que temos que pensar para fazer as ações de forma planejada. Esta metodologia brasileira nasceu na HomoSapiens, uma escola de planejamento e gestão que possui um Centro de Pesquisa e Capacitação situado na cidade de Rio Acima, em Minas Gerais. Ela desenvolve pesquisas visando aprimorar sua metodologia e projetos, além de formar líderes para facilitar as relações entre pessoas, equipes, organizações e comunidade.

“O TEvEP tinha que ser brasileiro, nascer no Brasil mesmo porque é um lugar caótico, onde as coisas são divertidas e ao mesmo tempo são muito sérias e muito graves. A gente tenta, apesar de tudo, ser feliz. O TEvEP é a cara do Brasil. (Eduardo Shana)

O gerenciamento de projetos fornece um controle padronizado dessas ações. A busca por uma estrutura de gerenciamento mais adequada é fundamental, tendo em vista que o sucesso do projeto é determinante para o futuro da organização (SEGISMUNDO; CARVALHO, 2006).

Este artigo tem como motivação central contribuir para a disseminação da cultura do pensar para depois agir, ao invés de agir e depois pensar, gerando retrabalhos, desgaste na equipe, desperdício de recursos e tempo.

Conforme Patah e Carvalho (2012), quando uma empresa investe em métodos de gerenciamento de projetos, há evidências dos benefícios de investimentos em tempo no desenvolvimento. No entanto, alerta para o fato de que provavelmente os métodos estejam sendo mais eficazes com relação à gestão dos prazos, do que com relação a questões financeiras. Com isso, percebe-se que há uma lacuna a ser preenchida pelos métodos de gerenciamento de projetos de forma a facilitar sua aplicabilidade.

Considerando a diferença do conhecimento entre os diversos níveis hierárquicos de uma empresa, uma metodologia que tenha um canal de comunicação baseado em uma mesma linguagem que independe do nível cultural e intelectual do colaborador, espera-se uma participação maior de todos os envolvidos no processo, contribuindo para tirar o foco principal do prazo, mas entender todo o projeto, colaborando para preencher esta lacuna de aprofundamento que as metodologias atuais possuem.

Esse estudo contribui empiricamente demonstrando que o TEvEP é de fácil aplicabilidade tanto na vida pessoal do colaborador, até em projetos complexos de companhias globais, a partir de uma dinâmica de detalhamento do tempo e da compreensão dos fundamentos básicos da matriz de um projeto.

Portanto, por meio da análise de uma metodologia diferenciada de planejamento, pretende-se fornecer a seguinte proposição: **P1) As metodologias de gestão de projetos atuais não são capazes de envolver amplamente todos os colaboradores devido à complexidade de suas estruturas.**

O objetivo deste artigo é apresentar uma metodologia de gestão de projetos que possua uma aplicabilidade facilitada, visando contribuir para o desenvolvimento dos projetos nas empresas a partir da participação de todos os envolvidos no processo de forma lúdica e simples.



Inicialmente apresentou-se a introdução, o problema de pesquisa e os objetivos do presente estudo, em seguida a fundamentação teórica é apresentada com o intuito de apresentar e comparar outras metodologias de gestão de projetos para entender os diferentes focos de atuação e suas facilidades ou dificuldades de implementação. No item 3 a metodologia de coleta de dados é apresentada com os detalhes da entrevista e das informações que auxiliaram no desenvolvimento do artigo. A metodologia TEvEP é detalhada mediante dados secundários coletados e confirmados por meio da entrevista com o autor. Esses dados são posteriormente analisados conjuntamente com a teoria indicada e, por fim, as considerações finais são indicadas.

2 Referencial Teórico

Os projetos, no contexto das organizações, podem ser denominados como empreendimentos que englobam um conjunto de atividades, realizadas por uma equipe, para atingir um determinado objetivo (LAGO; MINGOSSO, 2007). Para entender a gestão de projetos, deve-se começar com a definição de projeto que, segundo PMI (2013), é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. A natureza temporária dos projetos indica que um projeto tem um começo e um fim, e é concebido por meio de um ciclo de vida sendo caracterizado por cinco grupos de processos que se sobrepõem, identificados no Guia PMBOK como: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento.

Para Carvalho e Rabechini (2006), “o gerenciamento de projetos inclui planejamento, organização, supervisão e controle de todos os aspectos do projeto, em um processo contínuo, para alcançar seus objetivos”. Por outro lado, enfatizam-se a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas como aspectos importantes para a gestão de projetos, objetivando atender ou superar as necessidades e expectativas dos interessados (*stakeholders*). De acordo com o guia PMBOK (Project Management Body of Knowledge), projetos se tratam de organizações temporárias que visam entregar produtos ou serviços únicos.

Segundo Koontz e O’Donnel (1980), dentro deste contexto, gerenciar um projeto, consiste em executar atividades e tarefas que têm como propósito planejar e controlar atividades de outras pessoas para atingir objetivos que não podem ser alcançados caso as pessoas atuem por conta própria, sem o esforço sincronizado dos subordinados.

Existem, vários conjuntos de modelos de métodos de gerenciamento de projetos, disponíveis para utilização por profissionais e organizações para melhor gerenciar seus projetos. Os métodos atualmente mais difundidos são disponibilizados por institutos e associações dedicados ao estudo de projetos conforme apresentado.

Instituto	Conjunto de métodos	País de Origem	Foco da Metodologia
Project Management Institute (PMI)	Project Management Body of Knowledge (PMBOK)	EUA	Gestão geral de projetos
International Project Management Association (IPMA)	ICB – IPMA Competence Baseline	União Européia	Gestão geral de projetos



Association for Project Management (APM)	APM Body of Knowledge	Reino Unido	Gestão geral de projetos
Office of Government Commerce (OGC)	Project In Controlled Environments (PRINCE2)	Reino Unido	Gestão de projetos de sistemas de informação
HomoSapiens	TEvEP	Brasil	Gestão geral de projetos

Figura 1. Principais associações de gerenciamento de projetos e seus conjuntos de métodos

Fonte: Adaptado de Patah, L. A., & Carvalho, M. M. de. (2012). Métodos de Gestão de Projetos e Sucesso dos Projetos: Um Estudo Quantitativo do Relacionamento entre estes Conceitos. Revista de Gestão e Projetos - GeP, 3(2), p. 183.

Cada uma destas associações supracitadas tem seus respectivos guias e padrões. Eles por muitas vezes são complementares entre si, mas também podem divergir. Apesar de os diferentes guias e padrões de gerenciamento de projetos terem o mesmo objetivo, o aumento da taxa de sucesso dos projetos, se sabe que não existe total unidade entre eles. Por isso seria precipitado achar que o Guia PMBOK seja considerado o guia definitivo para a gestão de projetos por ser o mais utilizado. Autores como Ghosh *et al.* (2012) analisaram de forma crítica que este guia possui pontos de melhoria quando comparado com os outros guias.

a) PMBOK – PMI

De modo geral, o PMBOK é um conjunto de métodos genérico e bastante abrangente que objetiva atender às necessidades dos mais diversos tipos de projetos (PMI, 2008). Esse guia, de forma objetiva, se trata de um conjunto de boas práticas na gestão de projetos e é considerada a base de conhecimento por profissionais da área, o qual descreve o ciclo de vida do gerenciamento do projeto e seus processos relacionados, assim como o ciclo de vida do projeto em si. Nesse sentido, o PMBOK reconhece 47 processos envolvidos nesse ciclo de vida, os quais se enquadram em 5 grupos de processos (iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento) e 10 áreas de conhecimento (gerenciamento do escopo, gerenciamento dos custos, gerenciamento dos riscos, etc) (PMBOK, 2001).

b) ICB - IPMA

Fundado em 1965, o IPMA é um instituto suíço, que agrega membros em diversos continentes e tem como objetivo difundir a cultura de gerenciamento de projetos para o ambiente empresarial e seus profissionais (MARTINS, 2007). A norma europeia de gerenciamento de projetos, publicada pelo IPMA, chamado de ICB, se configura como uma excelente fonte de referência para aqueles que buscam uma opção de métodos em gerenciamento de projetos mais voltada para os aspectos humanos da gestão (IPMA, 2006). Estruturado por competências que o projeto necessita desenvolver, seu conteúdo encontra-se dividido em três partes: competências contextuais, comportamentais e técnicas.

c) APM Body of Knowledge - APM

Outro guia de referência de associações que ainda é pouco difundido em organizações brasileiras é o inglês APM Body of Knowledge (APM, 2006). O instituto inglês de gerenciamento de projetos apresenta um dos mais completos conjuntos de métodos pesquisado nesta pesquisa. Esta abordagem é uma alternativa para os conceitos clássicos de



Gerenciamento de Projetos. Um de seus precursores, Chin (2004) descreve que o APM (Agile Project Management) pode ser visto como um novo elemento básico, talvez um marco único, que ajudará a construção de extensões à plataforma clássica de gerenciamento de projetos de tal maneira a possibilitar aos seus praticantes a gerenciar de forma mais eficiente projetos em um ambiente incerto. Além dos aspectos relacionados à gestão técnica de projetos, este documento apresenta conteúdos que tratam os conceitos do valor do gerenciamento de projetos, dos modelos e sistemáticas de implementação de escritórios de projetos e dos aspectos estratégicos da gestão de projetos. Os objetivos-chave da APM são desenvolver e promover administração de projetos por todos os setores de indústria e além dela.

d) PRINCE2 - OGC

Conforme Wideman (2002), o PRINCE2, elaborado pelo Office of Government Commerce (OGC), é um método estruturado de forma ampla para os mais diversos tipos de projetos, porém sua utilização em larga escala no mercado de tecnologia da informação, fez com que se tornasse a principal ferramenta utilizada por esta área. Ela foca um conjunto de razões de causas pelas quais os projetos não chegam ao resultado esperado e sua metodologia busca eliminar estes gargalos.

Ele se apresenta estruturado por etapas de um projeto e por atividades a serem conduzidas pela equipe de gestão do mesmo, por isso é um pouco mais voltado à aplicação prática (OGC, 1996).

e) TEvEP - HomoSapiens

O TEvEP é um método brasileiro de planejamento que foca na comunicação entre as pessoas e facilita a organização das informações e a mobilização dos recursos. Ele é uma ferramenta que pode ser utilizada para revisar e melhorar eventos pessoais e sistemas de comunidades produtivas. (HomoSapiens, 2016).

O TEvEP é um método de planejamento que facilita o pensar antes de fazer e facilita a revisão dos processos e a integração das pessoas, estimulando a inovação. Com ela, as pessoas identificam lacunas, riscos e oportunidades e, por si mesmas, se tornam capazes de planejar e executar a solução mais rápida e eficaz para o alcance dos resultados esperados.

A partir dos quatro princípios fundamentais de um projeto: tempo, evento, espaço e pessoas, que formam o nome da metodologia, toda a metodologia se desenrola. *“Uma dessas variáveis pode estragar seu evento, ou uma pessoa, ou uma falta de tempo, ou um espaço inadequado, ou um evento mal dimensionado”.* (Eduardo Shana)

A metodologia TEvEP é aprovada pelo Comitê Independente de Certificação pelo IPMA Brasil pelo menos até 2017, conforme informação contida nos materiais da HomoSapiens.

As diferenças entre as metodologias são apresentadas no quadro a seguir, contendo as características e o que destaca em cada uma. Podemos perceber que, apesar de possuírem alguns pontos divergentes, a maioria delas tem o mesmo propósito e tendem a buscar a mesma resposta para o conjunto de problemas dentro da gestão de projetos: a falta de planejamento na execução.

Conjunto de Métodos	Características	Diferenças entre os Demais
Project Management Body of Knowledge (PMBOK)	Conjunto de métodos desenvolvido para diversos tipos de projetos, sendo bastante genérico. Estruturado por áreas de conhecimento de um projeto.	É complementado por dois conjuntos de métodos adicionais: Programa e Portfólio.



ICB – IPMA Competence Baseline	Estruturado por competências que o projeto necessita desenvolver, divididas em: contextuais, comportamentais e técnicas.	Apresenta um grau de profundidade bem maior que os demais métodos nos aspectos humanos da figura do gerente do projeto.
APM Body of Knowledge	Um dos mais completos conjuntos de métodos, este documento apresenta conteúdos relacionados a projetos, valor, escritório de projetos e aspectos estratégicos da gestão de projetos.	É o mais abrangente dos conjuntos de métodos.
Project In Controlled Environments (PRINCE2)	Conjunto de métodos estruturado por etapas de um projeto e nas atividades a serem conduzidas pela equipe de gestão do mesmo.	Conjuntos de métodos mais voltado para projetos de tecnologia de informação.
TEvEP	Método estruturado a partir de três formulários principais: o TEvEP, o sistema pessoal e o sistema corporativo. A partir deles é possível estruturar desde simples projetos empresariais e pessoais até escritório de projetos.	Lúdico. Oferece linguagem simples na qual toda a empresa consegue entender e aplicar a metodologia. Pautado no pensar antes de fazer e do compartilhamento de ideias entre todos os colaboradores da empresa, independente do cargo hierárquico.

Figura 2. Os conjuntos de métodos em gerenciamento de projetos e suas principais características

Fonte: Adaptado de Patah, L. A., & Carvalho, M. M. de. (2012). Métodos de Gestão de Projetos e Sucesso dos Projetos: Um Estudo Quantitativo do Relacionamento entre estes Conceitos. Revista de Gestão e Projetos - GeP, 3(2), p. 183.

De acordo com Hudson e Moussa (2006), as áreas de conhecimento do Guia PMBOK são compartilhadas por quatro dos cinco principais guias/normas de gestão de competências em todo o mundo. São mencionadas a International Competence Baseline (ICB) da International Project Management Association (IPMA), a Association of Project Management Body of Knowledge (APMBok) da APM, a Project in Controlled Environments (PRINCE2) do Office of Government Commerce (OGC) além do próprio Guia PMBOK do PMI. Todos estes guias/normas estão em constante evolução, adaptação e integração, como pode ser observado no estudo comparativo de Ghosh et al. (2012).

Cada guia tem a seguinte ênfase, conforme cita Ghosh *et al.* (2012): o guia PRINCE2 foca o produto do projeto em um ambiente controlado, o ICB salienta competências técnicas e comportamentais, o APM segue na linha da gestão tecnológica, habilidades interpessoais e *cases* e, por fim, o Guia PMBOK, na sua quarta versão, enfatiza processos repetitivos. Estes mesmos autores afirmam que apesar das suas limitações o Guia PMBOK continua servindo como o padrão mais dominante atualmente. O TEvEP está em sua versão quarenta e três de aprimoramento, simplificando sua utilização para um formulário de apenas 4 laudas para desenhar todo o projeto.

Besner e Hobbs (2013), em seu estudo, identificam três limitações dos órgãos/associações de gestão de conhecimento de projetos quanto aos seus guias e padrões. Primeiro, que eles se escasseiam de fundamento empírico. Segundo, que são inventários de práticas, mas fornecem pouca indicação da importância relativa das mesmas ou de suas estruturas subjacentes. Por fim, apesar de indicarem que as práticas têm de ser adaptadas ao contexto, que não fornecem indicações de como esta adaptação possa ocorrer.



3 Metodologia

Para conhecer melhor a história da HomoSapiens e a criação do método de gestão de projetos TEvEP, foi realizada uma entrevista semiestruturada face-a-face, com duração de 61 minutos com o fundador da HomoSapiens e autor da metodologia, Luiz Eduardo Pereira Lopes, conhecido como Eduardo Shana, pesquisador e responsável pela criação de produção de projetos complexões nas áreas de qualidade, planejamento, gestão e marketing, além da triangulação com dados secundários a partir de estudo bibliográfico e de pesquisa documental fornecida durante visita presencial à sede da HomoSapiens.

A aproximação do autor da metodologia, contribui muito para uma percepção correta do nascedouro de uma metodologia inovadora, que foca em descomplicar o planejamento de gestão de projetos mostrando que é possível aplica-la em toda a cadeia de colaboradores, tanto no nível estratégico, quanto no gerencial e operacional. Para isso, uma linguagem única é fundamental para facilitar a compreensão de todos os stakeholders, contribuindo para a comunicação e entendimento do projeto a ser executado.

4 Conhecendo o TEvEP

Conforme Shana (2011), a velocidade das mudanças está exigindo que as pessoas desenvolvam novas habilidades para enfrentar desafios da atualidade. A gestão de projetos é uma tendência irreversível nas organizações públicas e privadas de todo o mundo. Para disseminar uma cultura de projetos, é preciso uma metodologia descomplicada que possa facilitar essa percepção e motivar as pessoas a se interessar em aprender a gerenciar projetos. Baseado nisso, o TEvEP foi criado não por uma ideia específica, mas para descomplicar o planejamento. *“Com a literatura existente a respeito, eu fui encontrando leituras de marketing, de planejamento, de gestão ou de qualidade, de fluxo que chegou no Brasil junto com o programa de qualidade total. Tudo isso foi o caldo que serviu de início” (Eduardo Shana).*

Conforme o próprio autor, a principal diferença desta metodologia para as demais é que o TEvEP demonstra que tudo na vida humana pode ser tratada como um evento, que acontece na relação do espaço com o tempo. Estes eventos podem gerar conforto ou desconforto, dependendo se eles foram bem planejados ou não. Se a pessoa não pensa antes de executar o evento, então ela não terá a compreensão do que pode dar errado na execução e acaba tornando o evento desconfortável para todos ou uma parte do público deste evento. Portanto, executar um bom planejamento é requisito mínimo para se fazer um bom evento.

O TEvEP começou a ser idealizado dentro do Banco do Brasil, a partir da criação pelo próprio Eduardo Shana quando era colaborador da companhia. *“O Banco do Brasil foi a barriga de aluguel do TEvEP, com 16 mil pessoas, 2200 projetos, 361 convenções, 60 mil pessoas presentes. Isso para que eu pudesse perceber o que era relevante e precisava mexer” (Eduardo Shana).*

A metodologia é pautada basicamente em três formulários clássicos: o formulário do TEvEP, que é o próprio formulário onde se desdobra todo o projeto, o formulário do Sistema Pessoal, na qual a pessoa consegue avaliar sua situação pessoal e ser provocada a agir para reparar seus eventos pessoais e o formulário de Sistema Corporativo, que foca na avaliação das áreas de abrangência geralmente da empresa, focado em identificar as oportunidades de melhoria.

Por ser uma metodologia extremamente flexível, com apenas estes formulários e alguns roteiros de boas práticas, é possível detalhar com qualidade projetos de baixa, média e alta complexidade, até mesmo implementar escritório de projetos com a finalidade de profissionalizar ainda mais a execução do projeto.



No entendimento da metodologia TEvEP, precisamos pensar antes de agir. Este é um ponto chave para avançar no conhecimento e amadurecimento de gestão de projetos. *No modelo fordista paga-se um preço muito caro para se gastar muito mais tempo, material, energia, telefonema e minutos na frente do computador para fazer as coisas. Se busca tudo por meio de comando e controle. (Eduardo Shana).* Já no modelo de gestão de projetos, você visualiza o comportamento de todos os indivíduos e seus respectivos eventos, entendendo exatamente a execução, de forma clara e precisa. Quanto mais se pensa, mais perfeição se espera do projeto e, conseqüentemente, melhores resultados.

Sistema Pessoal

A primeira forma de aproximação da pessoa com a metodologia vem através do conhecimento sobre o Sistema Pessoal. Conforme Shana (2011), é uma maneira simples e lúdica de perceber “nosso carrossel de eventos”. Um gabarito dinâmico que permite a qualquer um verificar em quais eventos estão sendo depositadas as “areias” da sua ampulheta a cada dia, em uma visão lúdica ao tempo gasto no evento.

Com isso, a pessoa consegue perceber que todo ser humano possui vinte e quatro horas por dia de tempo para gastar em seus eventos e que eles devem ser alocados basicamente em sete sistemas pessoais, tanto para criar quanto para redesenhar os eventos para atender o conforto e promover a felicidade das pessoas que o frequentam. Independente da hierarquia, classe social, cultura ou nacionalidade, todos temos o mesmo tempo por dia para realizar nossos eventos. Eles são distribuídos em sete sistemas pessoais que são assim exemplificados:

1. Família – visitar os parentes, ir a aniversários, conversar com a família
2. Trabalho ou estudo – fazer um relatório, estudar para prova, executar tarefa
3. Amigos – visitar amigos, conversar, passear juntos
4. Sociais – frequentar a igreja, ir a reuniões do condomínio, participar da política
5. Eu – tomar banho, alimentar, fazer atividade física
6. Nós – namorar, conversar sobre o relacionamento, planejar
7. Espaço – consertar o carro, arrumar o quarto, limpar o banheiro

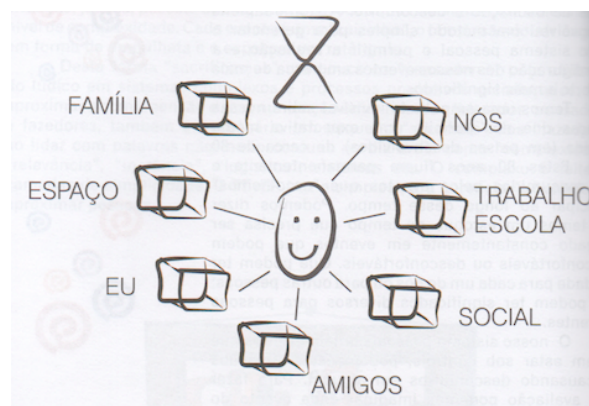


Figura 3. O Sistema Pessoal.

Fonte: HomoSapiens Escola de Planejamento (2010). TEvEP – Um método simples de planejar e executar (1ª ed.).

Quando você demonstra para uma pessoa que ela possui vinte e quatro horas por dia para se organizar entre tantos eventos, ela começa a entender que se não planejar, não irá conseguir manter todos em dia. Neste ponto começa, de forma lúdica e simples, uma conscientização da importância da gestão de projetos na vida das pessoas. Este primeiro contato é fundamental



para o discernimento de todos, pois já foi provado a partir de aplicação em escolas de todos os níveis e até pessoas menos letradas são capazes de assimilar este raciocínio.

“O que me agrada muito no TEvEP é a amplitude que ele tem. Eu vi isso no meu filho, dentro da minha casa, nas pessoas que fizeram e que usam o TEvEP. Ele incorpora procedimentos metodológicos nas vidas das pessoas. Ele serve para qualquer pessoa. (Luziana Lanna – presidente da Escola de Idiomas Luziana Lanna).

Sistema Corporativo

Com o primeiro contato com a metodologia já consolidado, a pessoa está mais à vontade para aprofundar nos conhecimentos. É quando insere o segundo formulário baseado agora nos mesmos princípios, porém com uma visão empresarial. A estrutura é basicamente a mesma, com uma análise do sistema corporativo a partir de sete grandes grupos de eventos que estão assim apresentados com alguns exemplos:

1. Imagem – site, mídias sociais, uniformes, logomarcas, relações públicas
2. Relacionamento – atendimento, vendas, telemarketing, visita a fornecedores
3. Competências – conhecimento, experiência, gestão, segurança, técnica
4. Produção – produto, embalagem, demanda, estoque, escoamento
5. Infraestrutura – prédio, veículos, cadeiras, mesas, equipamentos
6. Tecnologia – sistemas, métodos, receitas, patentes, softwares, patentes
7. Financiamento – contabilidade, tributação, cobrança, bancos, capital de giro

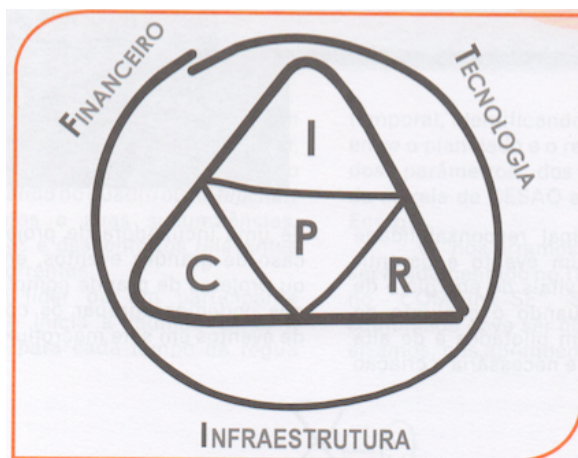


Figura 4. O Sistema Corporativo.

Fonte: HomoSapiens Escola de Planejamento (2010). TEvEP – Um método simples de planejar e executar (1ª ed.).

Após todos os colaboradores avaliarem o sistema corporativo da empresa em que atua, tem-se um nível de detalhes muito rico, tendo em vista a quantidade de observações e possibilidades de melhorias apontadas por pessoas dos mais diversos níveis, não somente da equipe estratégica e gerencial, mas principalmente da operacional.

“Quando eu chamo todas as pessoas que participam do sistema de um setor, de uma cozinha, de um restaurante ou de uma empresa como um todo a dar uma pausa e olhar o conjunto de eventos que estão sendo feitos, ... é obvio que isso vai melhorar”. (Eduardo Shana)

A partir deste mapeamento é possível verificar a maioria dos gargalos da empresa de forma simples, lúdica e participativa. O envolvimento do “porteiro ao presidente”, permite uma interação muito forte da equipe.



“Acredito que esta ferramenta deve ser disseminada por todas as organizações, pois ela tem em si a possibilidade de gerar transformação e mudança de comportamento nas pessoas”.
(Ildeu Bretas – Supermercado Bretas)

O TEvEP

Agora que o colaborador já planejou seu sistema pessoal e, junto com os outros colaboradores, pensou no sistema corporativo da empresa, já se sabe os pontos de melhoria que precisa atuar. Neste momento é apresentado o formulário do TEvEP como forma de colocar no papel aquilo que eles pensaram.

Quando você escreve, todo mundo consegue ler, quando todo mundo consegue ler, todo mundo consegue te ajudar. Então essa proximidade de você escrever antes com riqueza de detalhes e por pessoas mais simples, eu não vejo em outra metodologia. (Eduardo Shana)

O formulário TEvEP é composto de apenas quatro páginas, impresso em papel A3 com uma dobra central, deixando-o do tamanho padrão de uma folha A4. Este formulário, assim como os outros, tem seus direitos reservados e toda a renda obtida com sua venda é destinada aos projetos socioeducativos realizados pela HomoSapiens.

Ele é dividido entre em três partes: os sete fundamentos, a régua única do tempo e os sete elementos, este último desmembrado entre os quatro princípios – que contém cinco elementos – acrescido da Flor de Energia e da Estrela de Informação.

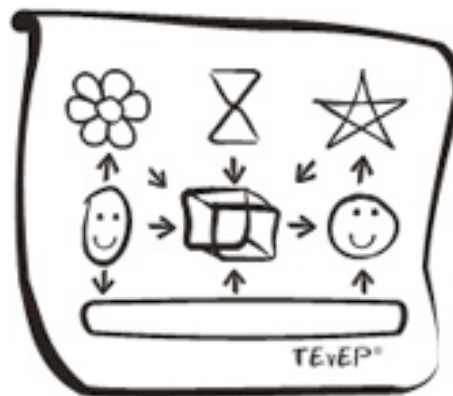


Figura 5. Os Sete Elementos.

Fonte: HomoSapiens Escola de Planejamento (2010). TEvEP – Um método simples de planejar e executar (1ª ed.).

Esta forma lúdica de representação simbólica tem o intuito de aumentar a capacidade de absorção do conteúdo pelas pessoas. *Quando você coloca quadrado, retângulo, ampulheta, ovo, bolinha e tem como referência uma estrela e usando recursos de uma florzinha, por um lado você pensa que isso não vai dar em nada. A gente sabe que dá, funciona e as pessoas aprendem.* (Eduardo Shana)

O mais interessante da metodologia é que, apesar de existir uma sequência mais lógica para se preencher o formulário, percebeu-se na aplicabilidade que as pessoas se adaptam conforme elas entendem, chegando ao mesmo resultado sem colocar barreiras para a aprendizagem. Com isso, a facilidade de manipulação do formulário aliado aos conceitos extremamente simples, as pessoas vão entendendo que é fácil desenhar um projeto.

A coisa mais fascinante no TEvEP é a questão do poder. É impressionante esse grau de empoderamento que desperta nas pessoas. Um sentido inacreditável de auto protagonizar, de ter a capacidade de mudar de repente o roteiro da sua vida. (Christina Carvalho Pinto – especialista em estratégia e criação para comunicação na Full Jazz).



Como um grande evento é a soma de diversos eventos menores, que por sua vez são a soma de diversos eventos ainda menores, percebe-se rapidamente que este detalhamento dos eventos é feito utilizando sempre a mesma ferramenta, sem acrescentar dificuldades em sua implementação, sem novos termos e conceitos.

Geralmente, após definir os quatro princípios: tempo, evento, espaço e pessoas, partimos para a definição dos sete fundamentos do projeto, que são:

1. Utilidade – Para que serve este projeto? Qual a finalidade?
2. Inerência – o que preciso ter para conseguir executar o meu projeto?
3. Expectativa – o que meus diferentes públicos esperam deste projeto?
4. Inovação – o que posso fazer para superar a expectativa do meu público?
5. Logística – o que preciso organizar no meu espaço?
6. Complexidade – qual a dificuldade de executar esta parte do projeto?
7. Relevância – qual a importância de se fazer esta parte do projeto?

Com apenas sete perguntas, já se consegue ter uma visão bem mais clara do projeto que precisa ser desenvolvido. Deste ponto se parte, geralmente, para os outros dois elementos restantes: a estrela da excelência e a flor de energia.

A estrela de excelência é baseada na visão do público e deriva de uma análise de cinco itens: custo, entrega, segurança, atendimento e qualidade. Portanto, o público só estará satisfeito com nosso projeto e, conseqüentemente julgando que atingimos a excelência, quando conseguimos atingir a expectativa inicial dele nestes cinco itens. Quando algum deles não é atingido, então precisamos fazer ajustes no projeto. Para isso, avalia-se com a flor de energia.

A flor de energia é derivada do Diagrama de Ishikawa, contendo os mesmos itens, porém de uma forma mais lúdica para as pessoas. Como apresentado anteriormente, as metodologias tendem a se complementar de forma que se busque o melhor resultado final para as organizações. Com isso, os itens da flor de energia são: materiais, máquinas, mão de obra, método, medida e meio ambiente. Após identificado o problema, o planejamento é facilitado. Por último e não menos importante, a última parte do formulário do TEP é o preenchimento dos sete tempos dentro da Régua Única do Tempo. É neste momento que se desdobra o projeto para ser executado posteriormente.

Um projeto completo, ao se desdobrar em sete tempos, didaticamente aqui exemplificado como de igual duração, temos que cada tempo é composto por aproximadamente 14,28% do tempo total do projeto. Com isso, se separamos nosso projeto em sete tempos e temos a capacidade de avaliar se está correndo conforme planejado, então é possível com uma margem de erro menor, consertar e adaptar o ritmo de entrega do projeto. Se desejar um projeto mais detalhado, é possível pegar cada tempo deste de 14,28% do projeto e dividir em mais sete partes didaticamente iguais, na qual cada parte representa aproximadamente 2,04% do projeto como um todo. Com uma margem de erro muito menor, o colaborador é capaz de acompanhar seu desempenho e cumprir seu planejamento desenhado anteriormente. Ele ainda pode detalhar em quantas camadas de tempo desejar. Quanto mais se pensa, mais se descomplica e retira-se a complexidade do evento.

A grande diferença é que as pessoas tomam consciência do fluxo do sistema produtivo e todas querem zelar para isso dar certo, e ainda tem ferramentas de auto ajuste. Ele vai ajustando e vai amadurecendo com o próprio erro. (Eduardo Shana)

Com todo o projeto desenhado e planejado, a conferência por parte do colaborador é facilitada. O acompanhamento da execução pelo gestor de projetos, podendo ser a partir de um escritório de projetos ou não, dependendo da complexidade e estrutura da empresa, faz com que os projetos sejam implementados em sua totalidade.



Portanto, a metodologia TEvEP proporciona uma linguagem única dentro da empresa, fazendo com que a comunicação entre todos os envolvidos seja fortalecida e que os resultados sejam mais facilmente alcançados. Na Terra Rica Calcário, empresa de mineração situada em Almirante Tamandaré, no estado do Paraná, o TEvEP facilitou muito o envolvimento dos colaboradores. *“A comunicação era difícil, então a gente via assim: quando você vai num setor e precisa cobrar o outro, ele cobra a pessoa. Com o TEvEP não. Essa metodologia traz essa questão de você não cobrar a pessoa e sim o evento. Ai então a comunicação melhora bastante”.* (Marli Suzana Lilak – gerente de controladoria da Terra Rica Calcário)

A metodologia TEvEP, portanto, se apresenta de forma simples e lúdica para todos os envolvidos na gestão de projetos, desde o porteiro até o presidente da companhia. Esta interação fortalece muito sua implementação, garantindo um elo entre o previsto e realizado e sem contar com um emaranhado de tabelas e formulários a preencher. Diversas empresas já incorporaram o TEvEP nas suas rotinas diárias, gerando grande benefícios.

“Na maioria dos projetos, o custo evitado que isso gerou ali para a empresa é bem significativo e as pessoas conseguiram enxergar isso dentro dos setores. Quem hoje matricula projetos, traz projetos e ideias, pegaram o espírito do TEvEP. Hoje elas não conseguem trazer qualquer coisa sem falar “Vamos fazer um TEvEP””. (Marli Susana Lilak – Gerente de Controladoria da Terra Rica Calcário)

5 Análise dos Resultados

Ao fazer um comparativo entre as metodologias amplamente difundidas e explicitadas neste artigo, pode-se perceber alguns pontos diferentes e fundamentais para a garantia do sucesso da implementação da gestão de projetos nas empresas. Com isso, é relevante trazer uma análise das semelhanças e diferenças entre cada metodologia com o TEvEP, conforme demonstrado a seguir:

a) PMBOK x TEvEP

Ao analisar as diferenças entre as duas metodologias, nota-se que o PMBOK possui uma estrutura mais robusta e complexa, separada em áreas de conhecimento. É um conjunto de boas práticas para uma correta gestão de projetos, comparado com o TEvEP que possui um formulário único para estruturar o projeto e mais dois para analisar o cenário atual. A diferença de detalhamento é grande entre elas. Enquanto o primeiro se preocupa com os mínimos detalhes no planejamento do projeto, detalhando mais especificamente cada ponto que se deve avaliar do projeto, o acompanhamento é realizado pelo gestor de projetos, que detém a visão do todo, enquanto o restante da equipe fica apenas na execução. Já no TEvEP a informação é compartilhada e mais facilmente implementada, apesar de abrir mão das burocracias e de alguns elementos de checagem.

b) ICB x TEvEP

Tanto o ICB quanto o TEvEP têm uma preocupação maior com os aspectos humanos da gestão. O ICB estrutura seus projetos a partir das competências contextuais, comportamentais e técnicas, enquanto o TEvEP se preocupa com a linha de raciocínio da pessoa, a partir da sequência de ideias que vão se desenhando quando se escreve o projeto. Enquanto o ICB é justamente focado na pessoa, de forma literal, o TEvEP tem algumas de suas características de forma intrínseca, a partir da simplicidade da sua aplicação. Uma forma de demonstrar que o TEvEP se preocupa com o comportamento pessoal é a adoção do Sistema Pessoal como parte integrante e fundamental de sua metodologia.

**c) APM x TEvEP**

A maior semelhança entre a APM Body of Knowledge e o TEvEP é a praticidade. Ambas metodologias de gestão de projetos estão focadas em simplificar os complexos métodos dispostos nos guias de boas práticas das outras instituições. Porém, o foco do APM é desenvolver projetos em ambientes incertos, enquanto o TEvEP não estipula um foco principal, atuando tanto na área pessoal quanto corporativa, de projetos de baixa, média e alta complexidade. Esta amplitude de atuação do TEvEP faz com que ela não se encaixe no perfil de uma metodologia ágil, pois ela contempla também projetos de grande complexidade. Porém, ela tem alguns traços que são semelhantes, como a busca de resultados mais rápidos.

d) PRINCE2 x TEvEP

O PRINCE2 é mais semelhante ao PMBOK, devido à sua estrutura mais completa e complexa de organizar as informações, o que difere novamente da metodologia TEvEP, que foca na simplicidade como forma de facilitar a absorção do conhecimento.

Porém, ao avaliar a condução do projeto, percebe-se que o PRINCE2 está focado em separar o projeto em partes mais fáceis de ser acompanhadas pela equipe de gestão de projetos, de modo semelhante ao que ocorre com o TEvEP.

e) A aplicabilidade do TEvEP

Como forma de entender a facilidade de implementação da metodologia de gestão de projeto, a HomoSapiens testou em diversos segmentos e avaliou o desempenho. Seus resultados positivos demonstram que esta metodologia é ampla para diversas áreas da economia.

“Isso tudo a gente tinha que aprender com o método, então a gente ensinou em posto de gasolina, deu certo. Em hospital, deu certo. Em uma multinacional, em uma escola de alta classe, em uma favela, em um presídio, no interior, na capital, na Itália, na África, Moçambique”. (Eduardo Shana)

No curso de Formação em Gestão de Projetos, na qual o aluno fica imerso por sete dias na sede da HomoSapiens, a formação é aprofundada e diferenciada. O conhecimento é amplamente discutido e a percepção da gestão do tempo e suas inerências na formação de projetos é significativo. Durante o curso, os alunos são direcionados a alguma instituição de ensino pública ou para outras instituições de caráter social com a finalidade de já desenvolverem a capacidade de interpretar e ensinar o método para crianças e comunidade carente. Este momento do curso é ímpar, pois proporciona o “aprender a ensinar” como forma de fortalecimento do conhecimento para o próprio aluno-professor, que se sente mais preparado para entender a metodologia após transmiti-la para um grupo de pessoas.

Toda esta formação agregada, o apoio da HomoSapiens, os formulários que conduzem a linha de pensamento de forma lúdica e a facilidade de implementar um Escritório de Projetos de forma robusta, sem a necessidade de aprofundamento teórico além do necessário, demonstra que é possível tratar de planejamento e gestão de projetos com toda a rede de colaboradores, mesmo com treinamentos com pouca carga-horária, desde que sejam produtivos e seguindo a metodologia do autor na sua totalidade ou mais próxima disso possível.

6 Considerações Finais

A metodologia TEvEP apresenta-se de forma prática e de fácil aplicabilidade, contornando o problema da maioria das metodologias de gestão de projetos: a difícil comunicação e entendimento de todos os envolvidos do projeto. Por mais que o gestor de projetos tenha total ciência do andamento do projeto e como planejar sua execução, quando o colaborador domina a técnica de pensar o projeto, o andamento dos trabalhos é realizado com muito mais maestria.



Quando se discute escopo, risco de um grande evento, você está no todo. Quando você desce para o colaborador instalando a porta, o risco de instalar a porta, da furadeira, o risco da obra não desce junto. No TEvEP ele vai junto. Ele é fractal. (Eduardo Shana)

Portanto, estamos diante de um método na qual sua estrutura é pensada para que todos os colaboradores participem de forma ativa, independente da complexidade do projeto, contrastando com a proposição inicial das metodologias até então mais amplamente conhecidas no campo acadêmico.

Este artigo cumpre seu objetivo de apresentar de forma simples e rápida que o TEvEP se trata de uma metodologia de fácil implementação para todos os envolvidos no processo, apesar de suas limitações quanto ao detalhamento mais estruturado para aplicações em projetos de extrema complexidade. Porém, esta limitação não deve ser vista como impeditiva para estes casos e sim uma ressalva para ter atenção ao desenvolver este tipo de projeto utilizando o TEvEP, pois será necessária uma maior maestria na condução da linha de raciocínio.

“Parecem ter encontrado um equilíbrio entre teoria, prática, trabalho, diversão, tempo e dinheiro”. (Fábio Maggioni – Fundação Torino)

A conclusão que este artigo atinge é que, ao pensar em um projeto, você precisa enxergar antes de agir. Precisa pensar antes de executar. Isto só é possível se você coloca no papel e compartilha a informação. Deve ser simples do começo ao fim, assim como propõe o TEvEP.

7 Referências

APM, Association For Project Management. (2006). APM Body of Knowledge. Buckinghamshire: APM.

Besner, C.; Hobbs, B. (2006) The perceived value and potential contribution of project management practices to project success. *Project Management Journal* 37 (3), 37–48.

Carvalho, Marly Monteiro de. Rabechini Jr., Roque. (2006) *Construindo competências para gerenciar projetos: teorias e casos*. São Paulo: Atlas.

Chin, G. (2004) *Agile Project Management: how to succeed in the face of changing Project requirements*, NY: Amacon.

Dinsmore, C. e Cavalieri, A. (2003) *Como se Tornar um Profissional em Gerenciamento de Projetos: Livro-Base de “Preparação para Certificação PMP - Project Management Professional”*. Rio de Janeiro, QUALITYMARK.

Ghosh, B. S. et al. (2012) Enhance PMBOK by Comparing it with P2M , ICB , PRINCE2 , APM and Scrum Project Management Standards. *PM World Today*, v. XIV, n. I, p. 1-77.

Hudson, K.; Moussa, N. (2006) The skills of an information technology project manager—Do project management competency standards have what it takes? *Project Perspectives*, 92–97.

HomoSapiens Escola de Planejamento (2010). *TEvEP – Um método simples de planejar e executar* (1ª ed.).

IPMA, International Project Management Association. *ICB – IPMA (2006) Competency Baseline*. Nijkerk: IPMA.



Koontz, H. e O'Donnel, C. (1980) Os Princípios de Administração: Uma Análise das Funções Administrativas. São Paulo, Pioneira.

Lago, D.; Mingossi, R. A. (2007) Gerenciamento de projetos segundo as normas preconizadas pelo PMI®: Um estudo de caso. Revista de Ciências Exatas e Tecnologia, v. 2, n. 2, p. 38-52. Disponível em: <<http://www.sare.unianhanguera.edu.br>>. Acesso em: 10 jun. 2009.

Martins, V. A. (2007) Conceitos de outsourcing aplicados à operação de escritório de gerenciamento de projetos. 2007. 159 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia) - Universidade de São Paulo, Escola Politécnica, São Paulo.

OGC, Office Of Government Commerce. PRINCE2 (1996) – Projects in controlled Environments. Londres: OGC.

Patah, L. A., & Carvalho, M. M. de. (2012). Métodos de Gestão de Projetos e Sucesso dos Projetos: Um Estudo Quantitativo do Relacionamento entre estes Conceitos. Revista de Gestão e Projetos - GeP, 3(2), 178–206. <http://doi.org/10.5585/gep.v3i2.94>

PMBOK, G. (2001). Project Management Body of Knowledge (PMBOK® GUIDE). Paper presented at the Project Management Institute.

PMBOK. (2008) Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos. 4 ed. Pensilvânia: Project Management Institute.

PMI, Project Management Institute. (2008) A Guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide). Forth Edition. Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newtown Square.

PMI. (2013) A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide). 5. ed. Newton Square, Pennsylvania: Project Management Institute.

Project Management Institute (2008) “A guide to the project management body of knowledge: PMBOK Guide. 4rd edition”, Newton Square, Project Management Institute.

Project Management Body Of Knowledge – PMBOK®. (2004) Guide. 3rd ed. Pennsylvania: Project Management Institute, 389 p.

Segismundo, A.; Carvalho M. M. (2006) Maturidade em gestão de projetos: análise comparativa em três unidades de negócio do setor automobilístico. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP, 26., 2006, Fortaleza. Anais... Fortaleza.

Shana, Eduardo. (2011). A gestão de projetos ao alcance de todos – uma metodologia nacional. Revista Mundo Project Management, ano 8, edição 48, p. 20-24.

Valeriano, D. L. (2001) Gerenciamento Estratégico e Administração por Projetos. São Paulo: Makron Books.

Vicentino, C. (1997). História Geral. São Paulo, Editora Scipione.

Wideman, R. M. (2002). Comparing PRINCE2® with PMBoK®. AEW Services, Vancouver, BC, Canada.