

## **ESCRITÓRIO DE PROJETOS E PROGRAMAS DE MELHORIA CONTÍNUA: HÁ SIMILARIDADE? – UM LEVANTAMENTO BIBLIOGRÁFICO**

WILLIAN REITOR<sup>1\*</sup>, RENATO ONNODA<sup>2</sup>; RICARDO MENDES JUNIOR<sup>3</sup>;  
ROBSON SELEME<sup>4</sup>

<sup>1</sup>Mestrando em Engenharia de Produção, UFPR, Curitiba-PR, [willian.reitor@gmail.com](mailto:willian.reitor@gmail.com)

<sup>2</sup>Mestrando em Engenharia de Produção, UFPR, Curitiba-PR, [rt.onnoda@gmail.com](mailto:rt.onnoda@gmail.com)

<sup>3</sup>Dr. Engenharia de Produção, Prof. Titular, UFPR, Curitiba-PR, [ricardomendesjr@gmail.com](mailto:ricardomendesjr@gmail.com)

<sup>4</sup>Dr. Engenharia de Produção, Coordenador PPGEP, UFPR, Curitiba-PR, [robsonseleme@hotmail.com](mailto:robsonseleme@hotmail.com)

Apresentado no

Congresso Técnico Científico da Engenharia e da Agronomia – CONTECC'2016  
29 de agosto a 1 de setembro de 2016 – Foz do Iguaçu, Brasil

**RESUMO:** Uma das bases do sistema de produção enxuta é a filosofia da melhoria contínua que tem o foco na inovação incremental e se constituem geralmente numa gama de “pequenos” projetos com características de implantação rápidas com objetivos de ganhos de eficiência. Porém, como a fonte de ideias são diversas, observa-se uma amplitude de tipos e complexidades destas iniciativas de melhoria. No entanto, o sucesso de um programa de melhoria contínua é complexo e envolve uma série de pontos para evitar-se uma falha na sua implementação. A gestão de projetos constitui-se como um tema relevante e fundamental para o sucesso do programa. Uma boa prática de gestão de portfólio é o escritório de projetos (PMO), este por sua vez é uma área específica da organização (quando implantado) com o objetivo de aumentar o índice de sucesso dos projetos. Dentre as atribuições do PMO é a padronização e propiciar ferramentas adequadas de gestão aos líderes de projetos. Este estudo é bibliográfico exploratório, identifica a similaridade entre a gestão de portfólio e o programa de melhoria contínua. Nos achados desta pesquisa, observa-se forte benefício do PMO para este tipo de programa, pois, o resultado é otimização dos recursos, aversão ao conflito de interesses, padronização, utilização de ferramentas e procedimentos adequados e alinhamento com a estratégia da organização.

**PALAVRAS-CHAVE:** Escritório de Projetos, Melhoria Contínua, Produção Enxuta, Kaizen, PDCA.

**Are there similarity between Project Management Office and Continuous Improvement Program? A systematic review.**

**ABSTRACT:** One of the lean manufacturing bases is a continuous improvement program. This program is common based on many small and quickly projects focus on efficiency increase. But among some enterprises that adopt this philosophy, is common to observe a raise of number and complexity of these on going improvement projects. Based on this fact, this paper explores the opportunity of using project management office practices to management and increase a success rate of continues improvement projects. The central focus of this paper is exploring the similarities between these two lines of knowledge present in scientific literature: the project portfolio management based on project office management practices and the continuous improvement program by their kaizen projects. The final objective of this research is to aim future studies about the ways to raise the success of continues improvement programs in the manufacturing environments by project management best practices.

**KEYWORDS:** Project Management Office, Continuous Improvement Program, Lean Manufacturing, Kaizen, PDCA.

## **INTRODUÇÃO**

Em 2014 os autores britânicos Richard McLean e Jiju Antony, publicaram seus estudos a respeito das causas das falhas das iniciativas de melhoria contínua em ambientes de produção. Através de uma revisão sistemática da literatura, seus achados indicaram a existência de oito temas que prejudicam as iniciativas de melhoria contínua agindo em três fases distintas. As três fases segundo estes autores de uma iniciativa de melhoria contínua são: o mapeamento do estado atual, a mudança e a avaliação posterior. Na segunda fase, a da mudança, uma das falhas que podem ocorrer justamente é a falta de conhecimento para condução de projetos. Sendo este, um dos oito temas identificados no referido estudo.

Um outro estudo que relacionou a gestão de projetos com melhoria contínua, destaca-se o trabalho de Calvanti e Silva (2014). Nesta pesquisa exploratória, que ainda se encontrava em curso quando na sua publicação, os autores visavam pesquisar o uso da metodologia de gestão de projetos para conduzir a implementação da produção enxuta em empresas. Nos resultados preliminares publicados, percebe-se claramente que os autores posicionam o gerenciamento do projeto como a estratégia para se atingir o sucesso da implementação do próprio ambiente gerador da melhoria contínua.

Assim, através destes dois trabalhos citados anteriormente, percebe-se que estas duas áreas de conhecimento: Gerenciamento de Projetos e Manufatura Enxuta se conectam e se interrelacionam-se em diversos níveis e abordagens. Sendo este o tema desta pesquisa. Aprofundando-se ainda mais sobre o tema, independentemente se o gerenciamento de projeto ou a produção enxuta seja a mais abrangente, estratégica ou holística, o presente trabalho procura na produção científica levantada quais são as sobreposições e diferenças desta duas vertentes sobre projetos de melhoria dentro das áreas de manufatura. Desta forma, o objetivo geral desta pesquisa consiste em identificar as similaridades entre a gestão de escritório de projetos e a gestão de programas de melhoria contínua.

## **MATERIAIS E MÉTODOS**

Este estudo parte de duas conceituações para seu desenvolvimento. A primeira é o conceito de PMO (Project Management Office) e a segunda é o conceito de Programa de Melhoria Contínua.

O PMO é uma área ou departamento específico de uma organização que tem como objetivo coordenar, centralizar as informações e dados amparado por ferramentas e procedimentos específicos. Este tem como objetivo apoiar os times e os gerentes de projeto a fim de aumentar índices de entregas e a qualidade. Os benefícios e resultados do PMO são alcançáveis principalmente no longo prazo. É possível reunir diversas contribuições da literatura e identificar três categorias de PMO (Pansini-Terzieva, 2013).

O PMO suporte tem um papel de consultivo, fornece modelos e sugere melhores práticas para o encaminhamento dos projetos. O nível de controle exercido pelo PMO é baixo; (PMI, 2013). O PMO diretivo possui autoridade sobre os gerentes de projeto e membros da equipe, responsável por pelo time em termos de carreira, treinamento, atividades e tarefas. Além disso, têm a visibilidade completa sobre a carteira de projetos da organização. O PMO tem a atribuição de monitorar e controlar os procedimentos. O nível de controle exercido pelo PMO é alto; (PMI, 2013). O PMO de controle tem os recursos humanos alocados em uma área específica. Tem o objetivo principal de obter, consolidar, melhorar, mas, especialmente padronizar as informações para cada projeto e para toda a carteira de projetos. Esta área exige a conformidade com os procedimentos. O nível de controle exercido pelo PMO é médio. (PMI, 2013).

O foco do PMO não deve ser prioritário em documentos, mas, sim com objetivo de garantir a metodologia adequada e um centralizador de dados de informações de lições aprendidas e históricos. No entanto, o principal benefício é reduzir a incerteza dos projetos aproveitando experiências e práticas já realizadas. (Pansini- Terzieva, 2013).

O Programa de Melhoria Contínua, assunto abordado por Jeffrey K. Liker e David Meier em 2007, no seu livro *O Modelo Toyota – Manual de Aplicação*, que insere sobre a lista de 7 perdas Taichi Ohno uma oitava perda: A perda derivada da não utilização da criatividade dos funcionários. Perdas por não envolver ou escutar seus funcionários. Assim, empresas que adotam um programa de melhoria contínua, possuem diversas entradas de novas iniciativas de melhoria. Estas podem derivar de análise de não conformidades, observação do cotidiano detalhado a fim de se detectar e tratar perdas e desperdícios no sistema produtivo, entre outras necessidades. A melhoria da produção deve

ser tratada de forma completa, o que requer o balanceamento de sistemas técnicos e sociais. Isso conduz à necessidade de atuação em diversas áreas e à consideração de aspectos como habilidades e motivação (Harisson, 2000). Pode-se entender então como melhoria contínua um processo em toda a empresa, focado na inovação incremental e contínua (Caffyn e Bessant, 1996). Contudo, nas organizações não é claro a diferenciação entre a melhoria incremental e a revolucionária, pois ambos derivam de necessidades que se apresentam para a organização (Mesquita e Allimpradini, 2003). Assim os conceitos de melhoria contínua (Kaizen) e Inovação, apesar de opostos, caminham juntos e devem ser analisados conjuntamente, segundo os mesmos autores. Em termos de volume, cita Liker e Meier (2007) uma planta da Toyota administra cerca de 90.000 iniciativas de melhoria contínua por ano. Tais números refletem uma visão sistemática de processamento destas mudanças implementadas na empresa.

Portanto, um programa de melhoria contínua está baseado em iniciativas de melhoria incremental e inovação. Ocorrem por iniciativa e participação de colaboradores (baixo para cima) mas devem estar sustentados pela alta administração (de cima para baixo). Um ponto chave neste processo é o desenvolvimento técnico e de motivação dos envolvidos, baseando em uma cultura de aprendizado organizacional contínuo e gerenciado.

Desta forma, se um PMO através de um controle das iniciativas gere-os através boas práticas e padrões de trabalho busca um incremento de sucesso as iniciativas, o programa de melhoria contínua busca promover um estado de melhoria incremental apoiando-se também em diversas iniciativas que tem como origem e finalidade toda a organização. Em comum a estas duas linhas de estudo, o gerenciamento de diversas iniciativas dentro do ambiente da empresa.

Para melhor detalhar as similaridades entre estas duas áreas de conhecimento, esta pesquisa teórica, exploratória e bibliográfica segundo Silva (2004), foi desenvolvida buscando sistematicamente na literatura científica recente quais estudos e quais as abordagens que diferentes autores deram para estes temas. As bases utilizadas para tanto foram a da CAPES e Science Direct. As palavras chaves e as “restrições” de pesquisa, combinações de palavras das duas áreas de conhecimento foram utilizadas conforme tabela 1. Os retornos de cada consulta também listados na tabela. Os filtros utilizados forma: Artigos de 2011 em diante, com a palavra chave exata.

Tabela 1. Restrições de Pesquisa e Resultados

<b>Restrições de Pesquisa</b>	<b>Capex</b>	<b>Science Direct</b>	<b>Total</b>
Project Management (AND) Lean Production	91	13	104
Project Management (AND) Continuous Improvement	54	11	65
Project Management (AND) PDCA	9	0	9
PMBOK (AND) Kaizen	1	0	1
Project Management Office (AND) Continuous Improvement program	0	0	0
Total	155	24	179

Conforme verificado, a combinação que estaria alinhada com o tema de pesquisa não gerou resultado. Termos mais genéricos como Gerenciamento de Projetos e Produção Enxuta com 104 artigos, Gerenciamento de Projetos e Melhoria Contínua com 65 artigos, Gerenciamento de Projetos e Ciclo PDCA com 9 artigos e finalmente PMBOK e Kaizen com 1 artigo, totalizando 179 artigos que formaram a base para a leitura exploratória de seus títulos e resumos.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Da leitura exploratória de 179 artigos através da seleção qualitativa, os resultados das relações do PMO e do Programa de Melhoria Contínua tratadas nos artigos são:

- 52% abordam os temas Produção Enxuta e Gestão de Projetos como parte de uma lista de justificativas ou pontos consequentes da pesquisa elaborada. Como exemplo deste tipo de artigo, temos o trabalho de Akalpiti Gadre, Elizabeth Cudney e Steven Corns, que ao desenvolverem um estudo sobre um modelo de ensino virtual para engenheiros industriais, citam estas duas áreas como partes de assuntos a serem abordados pelo modelo pesquisado e desenvolvido.
- 24% abordam a melhoria contínua como suporte para redução de perdas na condução de projetos. Principalmente no contexto do “Lean Construction”.

- 14% narram e investigam o uso das técnicas de gestão de projetos como forma a dar suporte na implementação da produção enxuta nas empresas.
- E 10%, associam estas duas palavras chaves de formas diversas sem necessariamente trabalharem aprofundadamente nestes temas em suas publicações.

De uma forma geral, através deste levantamento, pode-se perceber como a literatura científica têm abordado o cruzamento destes dois temas. Destacando-se o crescente número de publicações a respeito das técnicas de construção enxuta. Os artigos que mais se aproximaram foram os cinco listados na Tabela 2.

Tabela 2. Artigos selecionados

<b>Título</b>	<b>Autor</b>	<b>Ano de publicação</b>
Project portfolio selection in continuous improvement	KORNFELD & KARA	2011
Selection of Lean and Six Sigma projects in industry	KORNFELD & KARA	2013
A framework for developing portfolios of improvements projects in manufacturing	KORNFELD & KARA	2013
Why continuous improvement initiatives fail in manufacturing environments? A systematic review of the evidence	McLEAN & ANTONY	2014
Continuous Improvement Projects in Certified Organizations in Iceland: Traditional Projects or not?	JONSDOTTIR; INGASON & JONASSON	2014

A dupla de autores australianos: Bernard J. Kornfeld e Sami Kara, se destacam com 3 artigos publicados entre os anos de 2011 e 2013. No primeiro artigo, o de 2011, os autores criam uma framework onde eles sugerem um alinhamento dos projetos gerados de forma individual com a estratégia da empresa. Pois a não observação da estratégia da companhia pode influenciar ao menos em parte o sucesso ou não do produto gerado pelas iniciativas de produção enxuta ou seis sigma. No segundo artigo, de 2013, é apresentado um levantamento com 74 líderes de projeto sobre o mesmo tema do artigo anterior. Os achados da pesquisa atestam a necessidade do alinhamento estratégico dos projetos com a estratégia da companhia. Já no terceiro artigo, também publicado em 2013, os autores, realizam um levantamento sistemático da literatura a respeito da seleção de projetos na manufatura. Com base na leitura e classificação de 19 artigos de 1995 a 2008, os autores identificam 3 pontos de deficiência nos métodos até então descritos na literatura científica: Estado futuro da organização, Geração do portfólio e Métodos apropriados de avaliação das entregas dos projetos.

Portanto, estes pesquisadores focaram seus estudos na composição e seleção de projetos de melhoria contínua, principalmente no seu alinhamento com os objetivos estratégicos da companhia. Estando mais alinhado com as práticas de PMO Diretivo conforme listado nas seções anteriores.

De forma análoga, Jondosttir et al. 2014, buscam identificar as formas de condução dos projetos de melhoria contínua em empresas certificadas na região de estudos. Sobre o uso das práticas de gestão de projetos neste contexto, McLean e Antony (2014), também vincula o gerenciamento de projetos de forma tradicional como parte integrante de um programa maior de melhoria contínua. Sobre seus achados, estes autores indicam a necessidade de um PMO Consultivo. De onde as melhores práticas e suas ferramentas, possam ser utilizados para o sucesso dos projetos.

Assim, sobre os pontos em comum entre Escritório de Projetos e Programas de Melhoria Contínua, duas linhas foram reveladas, a da linha do PMO Diretivo, alinhando as iniciativas com a estratégia da empresa e da linha do PMO Consultivo, apresentando as melhores práticas de gestão de projetos com a implementação de projetos de melhoria contínua. O PMO de controle pode se aplicar nesta pesquisa agrupando ao PMO diretivo, pois, tem como principal objetivo padronizar as ferramentas e documentações.

## CONCLUSÕES

Neste estudo, baseado na revisão da literatura, verifica-se uma forte relação de benefícios do PMO com programas de melhorias contínua. O resultado é a otimização dos recursos, aversão ao conflito de interesses, padronização, utilização de ferramentas e procedimentos adequados e alinhamento com a estratégia da organização.

A melhoria contínua por definição é um processo (nunca acaba), que tem como objetivo sustentar o negócio. Porém, a implantação de cada melhoria pode ser visto na ótica de inovação, no qual é um projeto, pois, tem a característica de um início, meio, fim, ser temporário e exigir um determinado esforço/recurso. O escritório de projetos, por sua vez, principalmente no foco de longo prazo, ajuda a aumentar o índice de sucesso dos projetos, otimizando os recursos e reduzindo a incerteza. No entanto, PMO diretivo pode trazer benefícios maiores, com forte alinhamento a estratégia da organização.

Este estudo contribui com o meio acadêmico para embasar futuras pesquisas nesta área. Para o meio empresarial, pode motivar tomadores de decisão a implantação de PMO para otimização de recursos, apoiar times e gestores de projetos de melhoria contínua a aumentar o índice de sucesso nos respectivos projetos.

De acordo com a revisão da literatura, verifica-se um campo fértil para pesquisa relacionada PMO + Melhoria contínua, com foco principalmente em pesquisa quantitativa e estudos de caso.

## REFERÊNCIAS

- Bessant, J.; Caffyn, S.; Gallagher, M. An evolutionary model of continuous improvement behavior. *Technovation*, v. 21, p. 67-77, 2000.
- Bocean, C. G. Project Based Organization – An integrated Approach. *Management & Marketing*, 01 January 2011, Vol.IX(2), pp.265-273.
- Cavalcanti, Dalmo; da SILVA, José Eduardo Azevedo Ramos. Modelo de Diagnóstico do Nível de Aplicação dos Processos de Gestão de Projetos e o Impacto em Projetos de Implementação de Lean Manufacturing. III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, São Paulo, 2014.
- Gonzalez, R. V. D.; Martins, M. F. Melhoria contínua no ambiente ISO 9001:2000: estudo de caso em duas empresas do setor automobilístico. *Revista Produção*, v. 17, n. 3, p. 592-603, 2007.
- Harrison, A. Continuous improvement: the trade-off between self-management and discipline. *Integrated Manufacturing Systems*, v. 11, n. 3, p. 180-187, 2000.
- Jonsdottir, S.; Ingason, H. T.; Jonasson, H. I. Continuous Improvement Projects in Certified Organizations in Iceland: Traditional Projects or not? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 119, 19 March 2014, p. 142-151.
- Liker, Jeffrey K.; Meier, David. O Modelo Toyota-Manual de Aplicação: Um Guia Prático para a Implementação dos 4Ps da Toyota. Bookman Editora, 2007.
- McLean, Richard; ANTONY, Jiju. Why continuous improvement initiatives fail in manufacturing environments? A systematic review of the evidence. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 63 Iss 3 pp. 370 – 376, 2014.
- Mesquita, M.; Alliprandini, D. H. Competências essenciais para melhoria contínua da produção: Estudo de caso em empresas da indústria de autopeças. *Revista Gestão & Produção*, v. 10, n. 1, p. 17-33, 2003.
- Kornfeld, Bernard J.; Kara, Samir. Project portfolio selection in continuous improvement, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 31 Iss 10 pp. 1071 – 1088 – 2011.
- Kornfeld, Bernard J.; Kara, Samir. Selection of Lean and Six Sigma projects in industry, *International Journal of Lean Six Sigma*, 2013, Vol.4(1), p.4-16
- Kornfeld, Bernard J.; Kara, Samir. A framework for developing portfolios of improvements projects in manufacturing, *Procedia CIRP* 7 ( 2013 ) 377 – 382 2212-8271 2013 The Authors. Published by Elsevier B.V.
- Pansini, Federica; Terzieva, Maryia. Challenges and benefits on the path towards discovering PMO: cases from Italian banking sector, *Procedia Technology*, Vol. 9, pp. 627 – 637, 2013.
- PMI Project Management Institute. Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos: PMBOK. 5. ed. [S.l.], 2013
- Rad, A. M. M. The impact of organizational culture on the successful implementation of total quality management. *The TQM Magazine*, v. 18, n. 6, p. 606-623, 2006.