



A CENTRALIZAÇÃO ADMINISTRATIVA POR MEIO DO ESCRITÓRIO DE PROJETOS COMO FERRAMENTA SUSTENTÁVEL NO APOIO A DECISÕES DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

ROBSON DANÚBIO DA SILVA CÉSAR

Faculdades Metropolitanas Unidas
robson_danubio@hotmail.com

RICARDO GARRIDO SCHWACH

Faculdades Metropolitanas Unidas
rschwach@hotmail.com

ALESSANDRO MARCO ROSINI

Faculdades Metropolitanas Unidas
alessandro.rossini@fmu.br

CELSO MACHADO JÚNIOR

Faculdades Metropolitanas Unidas
celsomachado1@gmail.com



**A CENTRALIZAÇÃO ADMINISTRATIVA POR MEIO DO ESCRITÓRIO DE
PROJETOS COMO FERRAMENTA SUSTENTÁVEL NO APOIO A DECISÕES
DA GOVERNANÇA CORPORATIVA**

Resumo

O mundo corporativo promove uma visão direcionada aos interesses dos *stakeholders* na criação de valor, apresentado pela governança corporativa e incorporado nas áreas da empresa para garantir a melhora organizacional nos princípios de equidade, transparência, responsabilidade e prestação de contas. Estes, promovidos pela governança corporativa, são refletidos nos departamentos organizacionais garantindo as melhores práticas como diferencial competitivo em seu desenvolvimento sustentável na gestão dos projetos. Assim, a implementação de processos, metodologias e estrutura formal, são práticas apoiadas pelos escritórios de projetos para minimizar riscos e conflitos entre projetos e operações. Este artigo pretende traçar um diagnóstico de qual é a melhor forma de gestão de projetos, baseando-se nos conceitos do *Project Management Office* (PMO) a ser implantado pelas empresas em busca de eficiência e competitividade. Apresentando assim, um estudo de caso de uma empresa do ramo hospitalar que enxergou o PMO como uma ferramenta para aprimorar sua gestão de projetos.

Palavras-chave: Gestão de Projetos; Sustentável; Governança Corporativa; Eficiência; Competitividade.

Abstract

The corporate world promotes a vision directed to shareholders' interests and the in value creation, presented by corporate governance and incorporated in various areas of the company to ensure organizational improvement on principles of equity, transparency, responsibility and accountability. These, promoted by corporate governance, are reflected in departments ensuring best practices with a competitive advantage in the sustainable development in project management. Likewise, the implementation of process, methodologies and formal structure, are practices supported by Project Office to minimize the risks and conflicts between projects and operations. This article aims to trace a diagnosis of which is the best way of managing projects, specifically based on Project Management Office (PMO)'s concepts x to be implemented by companies seeking greater efficiency and competitiveness. Overall, this paper presents a case study of a company in the healthcare sector that saw the PMO as a tool that could improve its projects' management.

Keywords: Project Management; Sustainable; Corporate Governance; Efficiency; Competitiveness.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

1. Introdução

A Governança Corporativa envolve todos os tipos de organização de forma a garantir a operacionalidade e promover uma amplitude de gestão através da adoção de indicadores para garantir a melhora e a perenidade da empresa. As práticas de Governança Corporativa alinham interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização facilitando seu acesso a recursos (IBGC, 2009).

De acordo com o cenário global, exige-se cada vez mais rapidez das organizações para garantir níveis de competitividade. Assim, a agressiva competição do mercado globalizado pressiona as organizações a buscarem formas de superar as dificuldades e garantir sua sobrevivência, porque no âmbito atual os consumidores são mais exigentes e o mundo corporativo muda com velocidade impressionante de acordo com os avanços tecnológicos e as alterações no cenário econômico.

Na medida em que as organizações empresariais absorvem a ideia dos projetos que estão se tornando cada vez mais e mais importantes em seus negócios, o gerenciamento de projetos desenvolvem práticas e aumentam o uso consistente de suas técnicas de gestão potencializando um aumento da qualidade, eficiência e agilidade (KERZNER, 2003; SBRAGIA, RODRIGUES e GONZÁLEZ, 2002; VERZUH, 2000).

Assim, surgem áreas ou departamentos cujo principal propósito é atender às necessidades de gerenciamento de um conjunto de projetos da organização, estas conhecidas como Project Management Office (PMO) ou Escritório de Gestão de Projetos (EGP).

A definição do PMO pode ser entendida como uma entidade organizacional, estabelecida para auxiliar as equipes e os gerentes de projeto da organização, na implementação dos princípios, melhores práticas, ferramentas, metodologias e técnicas de gerenciamento de projetos (DAÍ, 2001 *apud* PATAH, 2004).

Prado (2000, p.89) descreve escritório de projetos como “um pequeno grupo de pessoas que tem relacionamento direto com todos os projetos da empresa, prestando consultoria e treinamento, efetuando auditoria e acompanhamento de desempenho dos projetos”.

A Gestão de Projetos ao longo do tempo vem crescendo nas organizações, proporcionando um melhor desempenho da empresa na melhoria de seus processos internos, quanto em seus passos para o planejamento estratégico.

Atualmente a competitividade e volatilidade do mercado fazem com que as empresas desenvolvam seus profissionais e os incentivem a atender a esta demanda. Desta forma, a cada dia, melhores técnicas são implementadas para uma boa gestão de projetos nas organizações de modo que esta possa aproveitar as oportunidades e se consolidar no mercado.

Vários autores vêm associando o alinhamento metodológico dos projetos e o alinhamento estratégico da carteira de projetos com o negócio como atribuições características de um PMO ou EGP (DINSMORE, 2003; VARGAS, 2005; RAD e LEVIN, 2002; PMI, 2006a). Assim, a capacidade de associar os projetos com as metas operacionais e estratégicas da empresa tem implicações de longo prazo em relação ao uso de seus recursos. O gerenciamento integrado da carteira de projetos permite que a visão dos planos estratégicos seja equilibrada com uso dos recursos de cada organização conforme as suas limitações (KERZNER, 2002; DINSMORE, 2003).

Segundo Kerzner (2003), o gerenciamento de projetos é o planejamento, organização, direção e controle de recursos organizacionais num dado empreendimento, levando-se em conta tempo, custo e desempenho estimados.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Na visão de Vargas (2005), projeto é um empreendimento não repetitivo, com eventos lógicos e caracterizados por uma sequência clara e objetiva, com início, meio e fim, para atingir um objetivo definido, sendo conduzido por pessoas dentro dos parâmetros de tempo, custo, recursos e qualidade.

De acordo com o *Project Management Institute* (PMI), projeto é um empreendimento temporário realizado de forma progressiva para criar um produto ou serviço único.

Assim, podemos dizer que a sequência clara e lógica do projeto tem que ser gerenciada de modo que este acompanhamento garanta o cumprimento de seu cronograma, recursos e qualidade, levando-se em consideração que a sua conclusão torna-se vantagem competitiva para a empresa.

Dentro desse contexto, o presente trabalho tem por objetivo identificar os benefícios da centralização dos projetos em um EGP de uma empresa hospitalar.

Este estudo apresenta além desta introdução, uma revisão teórica, o caso em análise com os respectivos dados encontrados e se encerra com a conclusão.

2. Referencial Teórico

2.1. Integração do Gerenciamento de Projetos com a Governança Corporativa

Uma revisão da literatura sobre estudos organizacionais apresenta perspectivas relacionadas à Governança Corporativa que promovem uma mudança de uma visão relacionada ao acionista (*shareholder*), se deslocando em direção ao atendimento dos interesses das partes interessadas (*stakeholders*), envolvidos na criação de valor, mesmo que o atendimento a tais interesses possam ser entendidos apenas como um processo de legitimação, visão neoinstitucionalista (POWELL; DIMAGGIO, 1991).

A plataforma teórica da Governança Corporativa tem suas origens nas discussões que envolvem as teorias de agência, de custos de transação e da firma. Assim, Jensen e Meckling (1976) buscam demonstrar como se dá o comportamento dos atores a partir das circunstâncias nas quais incorrem a utilização do capital para investimento, bem como os custos relativos do conflito de interesse entre as partes, que segundo eles, diminuem o valor da firma.

A teoria da agência, ou teoria do agente principal, tem foco para as práticas e comportamento da governança corporativa do dilema agência. Em essência, essa teoria percebe a relação de governança como um contrato entre acionista (o principal) e diretor (o agente).

A teoria do agente principal descreve possíveis problemas decorrentes de conflitos de interesse e informação assimétrica entre duas partes de um contrato (JENSEN e MECKLING, 1976; ROSS, 1973). Esta assume o comportamento oportunista dos indivíduos no sentido de que uma parte do contrato, o agente, tende a comportar no seu próprio interesse, em vez de o interesse da outra parte contratual, o principal, criando problemas como risco moral (HOLMSTRÖM 1979).

Neste contexto, podemos citar a intervenção da teoria dos *stakeholders*, que conforme Jensen (2001: 9) afirma que, "além da teoria dos *stakeholders* possuir suas raízes na sociologia, no comportamento organizacional e nas políticas de grupos específicos, ela atende também aos interesses pessoais dos executivos, porque os deixa livres para tomar decisões com base em seu livre-arbítrio e não os obriga a serem avaliados com base em critérios objetivos." Ainda segundo Jensen (2001), a teoria de equilíbrio dos interesses dos *stakeholders* não deve nem mesmo ser vista como uma legítima concorrente da teoria da maximização do valor da empresa, já que não fornece uma completa especificação do propósito da corporação ou da função-objetivo da empresa.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Segundo Freeman e McVea (2000), a teoria dos *stakeholders*, pode ser definida como a formulação e implementação, pelos administradores, de processos que satisfaçam todos os grupos que tenham interesses em jogo na empresa. A principal tarefa nesse processo seria gerenciar e integrar os relacionamentos e os interesses de acionistas, funcionários, clientes, fornecedores, comunidades e outros grupos, de modo a assegurar o sucesso da empresa a longo prazo.

Nesse momento então se faz necessário conceituar formalmente a Governança Corporativa, em uma estrutura para determinar os objetivos institucionais e monitorar seu desempenho no intuito de concretizá-los.

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2009), Governança Corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, Conselho de Administração, Diretoria e órgãos de controle.

Bianchi (2005) definem a governança corporativa como um conjunto de mecanismos que serve para monitorar a gestão e o desempenho das organizações, através de um esforço contínuo em alinhar os objetivos da alta administração aos interesses dos acionistas ou proprietários.

Neste contexto, os *stakeholders* (aqueles que são as partes interessadas) têm tudo a ver com isso quando se percebe que as decisões tomadas são influenciadas e normalmente não chegam da mesma forma para toda organização, causando maiores desalinhamentos de expectativas.

No contexto prático, parece inadequado que os gerentes de projetos (GPs) não tenham um conhecimento formal sobre estratégia e governança corporativa. Questões que emergem, principalmente, quando se vê a dificuldade dos GPs em relação a comunicação com a alta gestão ou algum de seus conselhos administrativo.

Assim, muitas organizações implementaram o escritório de projetos para controle e gerenciamento de portfólios que evoluíram a partir da estrutura tradicional e funcional da organização. Algumas dessas novas estruturas têm desempenhado papéis financeiros pela priorização de recursos da organização, substituindo diversas outras estruturas originárias da tradição anterior.

Na visão de Valeriano (2005), o escritório de projetos engloba uma estrutura formal, desenvolvida e instalada em uma organização para apoiar sua comunidade de especialistas em gerenciamento de projetos e a seus próprios projetos. Assim, o grande desacordo dessa nova estrutura é quanto à tradução do conhecimento dos projetos individuais em conhecimento articulados no nível de Governança Corporativa.

No entanto, a principal tarefa de um PMO parece ser monitorar, gerar relatórios, padronizar processos e procedimentos, bem como garantir a capacitação dos GPs. Mas, por outro lado os fatores críticos de sucesso da literatura parecem estar ligados ao alinhamento com os objetivos da alta administração e, por conseguinte com a governança. Pode-se inferir da prática uma grande semelhança de tal estrutura com a estrutura exigida pela Governança Corporativa.

2.2. Projetos

De acordo com o conceito, projeto é uma abordagem estruturada, viabilizando as adaptações ou transformações necessárias na organização para atender aos desafios e às oportunidades demandadas por um ambiente dinâmico e competitivo. Por permitirem organizar atividades que não podem ser abordadas dentro dos limites do dia a dia da operação,



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

aponta o *Project Management Institute* (PMI, 2013), frequentemente os projetos são meios para se atingir o plano estratégico da organização.

De acordo com o *Project Management Book of Knowledge* (PMBOK) (PMI, 2013, p. 5), gerenciar projetos incluem: identificar uma necessidade, estabelecer objetivos que sejam claros e alcançáveis, balancear demandas potencialmente conflitantes de qualidade, escopo, tempo e custo, e adaptar abordagem, planos e especificações em função das partes interessadas e suas respectivas expectativas e preocupações.

O gerenciamento de projetos é essencial para as empresas, pois é uma “vantagem competitiva com qualidade e que agrega valor aos interesses dos clientes” (KERZNER, 2002, p. 15). Segundo o PMI (2006, p. 04):

“Projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único. Temporário significa que todo projeto tem um início e um término definidos. Único significa que o produto ou serviço distingue-se substancialmente de todos os produtos e serviços.”

Na visão de Dinsmore (2003, p.33), projetos bem sucedidos exigem “o preenchimento da lacuna entre a visão da empresa e os projetos que estão em andamento, o que por sua vez requer coordenação entre estratégias corporativas, o alinhamento geral dos projetos, o alinhamento de projetos específicos e a implementação de projetos”. Considera também uma segunda visão sobre a gestão de projetos, mais importante e moderna, aquela que considera o contexto organizacional, envolvendo múltiplos projetos, questões organizacionais relacionadas a estes projetos e seu alinhamento com as estratégias do negócio.

Em 2006, o PMI, órgão responsável pela metodologia de maior amplitude de aplicação em nível mundial, publicou novos padrões metodológicos que esclarecem sobre as funções e responsabilidades do EGP na gestão de carteiras de projetos: o padrão para gerenciamento de programas e o padrão de gerenciamento de portfólio (PMI, 2006a).

De acordo com o PMBOK (2013, p. 9), um programa é um grupo de projetos, subprogramas e atividades de programa relacionados, gerenciados de forma coordenada, com o objetivo de se obter benefícios através de controles que não seriam possíveis individualmente. Sua gestão consiste do gerenciamento centralizado e coordenado para atingimento dos benefícios e os objetivos estratégicos da organização. Um portfólio é um conjunto de projetos, programas, subportfólios e operações gerenciados como um grupo para facilitar seu gerenciamento eficaz e para atingir objetivos de negócios estratégicos. No entanto, existe a necessidade da criação de uma interface mais forte entre o planejamento de negócios e a gestão estratégica de projetos, acredita Dinsmore (2003). Por esta razão, o autor argumenta que para alinhar o portfólio de projetos com os objetivos da organização, é necessária uma coordenação formal, assegurando que ações executadas em cada projeto sejam desenvolvidas para atingimento dos objetivos corporativos.

Segundo Prado (2000, p.15) cada mudança é um projeto. Assim, a maioria das pessoas que trabalham em empresas estão envolvidas em projetos. Dessa forma, temos uma inequívoca tendência a definir nossas ações com início e fim delimitados, ou melhor, cada vez mais próximos um do outro (TEIXEIRA FILHO, 2000).

Segundo Dinsmore (2003, p. 7) o Project Management Office (PMO) “apresenta-se com o objetivo básico para orientar e dar suporte aos gerentes de projetos, permitindo à empresa desenvolver seus projetos da forma mais eficiente e eficaz possível”.

Podemos obter muitas definições de Escritório de Projetos, mas o principal é que, de alguma forma, eles são criados e implantados para servir às necessidades de gestão de



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

projetos da organização. Algumas de suas funções normalmente desempenhadas são: suporte ao projeto, treinamento, consultoria, gerenciamento de recursos, implementação de metodologia e padronização de processos (QUELHAS; BARCAUI, 2004).

Existem muitas maneiras de um Escritório de Projetos se estabelecer em uma empresa, com o estabelecimento de um departamento próprio através de um grupo de pessoas que estejam envolvidos em um projeto ou até mesmo por um ambiente virtual para apoiar projetos com equipes espalhadas geograficamente Dinsmore (2003). Ainda segundo o autor, é importante destacar que a implantação de um Escritório de Projetos é necessária a definição de um papel claro do PMO e o apoio da alta administração, porque sem esse apoio, O PMO não terá forças suficiente para gerir os projetos sem a intervenção das outras áreas da empresa.

2.3. O Escritório de Gestão de Projetos

O Escritório de Projetos deve ser uma estrutura que favoreça ao plano estratégico da organização e torne possível maximizar o cumprimento de seus objetivos, que aproxime a concepção da estratégia, desenvolvida pela alta administração, de seu braço executor (DINSMORE, 2003).

Se o gerenciamento de projetos permite o desdobramento da estratégia para toda a organização, é por meio dos Escritórios de Projetos, como estruturas centralizadoras desta competência, que se dá o alinhamento e a sustentação ativa com o planejamento estratégico da organização (KERZNER, 2002; KING, 1993).

Segundo Dinsmore (2003), o próprio entendimento do Escritório de Projetos como elemento importante na geração de resultados desejados aos negócios da organização, seja pelo melhor desempenho dos projetos, seja por sua função de suporte ao planejamento estratégico das organizações, influencia o próprio processo de sua criação e implementação.

Cada empresa modela e gerencia seu EGP de acordo com suas prioridades, que em seu entendimento, deve assegurar o atingimento de suas metas (CRAWFORD, 2002; RAD e LEVIN, 2002).

Bridges e Crawford (2002) afirmam que para decidir sobre a configuração mais adequada, deve ser considerada a composição da carteira de projetos a ser atendida, tanto em função do nível de maturidade em gestão, quanto das metas da organização.

Segundo Dinsmore (2003) existem tipos “clássicos” de escritórios de projetos que são definidos como *Autonomous Project Team* (APT), *Project Support Office* (PSO), *Project Management Center of Excellence* (PMCOE), *Program Management Office* (PMO) e *Chief Project Officer* (CPO):

- *Autonomous Project Team* (APT) - O gerenciamento de projetos está localizado dentro do projeto, as práticas são derivadas das experiências anteriores e da prática dos líderes de projeto e não há apoio da organização;
- *Project Support Office* (PSO) - Esses escritórios de projeto fornecem apoio técnico e administrativo, e ferramentas para o planejamento, programação, mudanças de escopo e gerenciamento de custos;
- *Project Management Center of Excellence* (PMCOE) - É o ponto focal com experiência em gerenciamento de projetos, mas não assume a responsabilidade pelos resultados dos projetos;
- *Program Management Office* (PMO) – Estrutura que faz a gestão da equipe de gerentes de projetos, em última análise, é o responsável pelos resultados dos projetos;



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

- *Chief Project Officer* (CPO) – Estrutura responsável por cuidar e alimentar o portfólio de projetos da organização, desde o estágio inicial de decisão de negócios até sua implementação.

O alinhamento estratégico entre o escritório de projetos e o negócio reflete se sua configuração favorece o atingimento do plano estratégico da empresa, sendo que em termos operacionais, esse alinhamento pode ser avaliado pela composição da carteira de projetos sob sua responsabilidade, ou seja, pela aderência dos projetos aos objetivos estratégicos, pelo compromisso com os resultados alcançados, pela participação nas decisões sobre a carteira e seus os projetos (seleção, priorização e manutenção da carteira).

Litke (1995) apud Patah (2004) argumenta que, de acordo com o tamanho e quantidade de projetos em uma empresa, o PMO pode não ser tão vantajoso, gerando uma sensação de ineficiência. Podendo ter desvantagens ligadas à inadequada escolha do modelo de Escritório de Projeto, o qual pode não estar alinhado com as estratégias organizacionais, com o seu dimensionamento superestimado ou subestimado.

2.4. Implantação da Metodologia em Gestão de Projetos

Segundo Crawford (2002), a grande motivação para implantar um EGP reside no insucesso dos projetos ou dos objetivos organizacionais. Para Gonzalez e Rodrigues (2002), os projetos necessitam de controles para que fiquem alinhados com a estratégia organizacional. Essa necessidade de alinhamento soma-se à carência de competências específicas em gerenciamento de projetos, às crescentes complexidades e diversidades do portfólio de projetos das empresas e à necessidade de eficácia no gerenciamento de projetos e do portfólio, como fatores motivadores da implantação do escritório de gerenciamento de projetos.

A implantação de um EGP é também, portanto, um processo de gerenciamento de mudanças organizacionais (CRAWFORD, 2000a), associadas ao aumento da maturidade organizacional. A maturidade de uma organização para lidar com determinados conceitos é uma dimensão de sua cultura. O nível de maturidade em gerenciamento de projetos mede o quanto a organização progrediu em relação à incorporação de gerenciamento de projetos como método de trabalho. Essa mensuração qualitativa indica a situação da organização em relação ao uso do Escritório de Projetos para gerenciamento e controle de projetos, oferecendo os subsídios necessários para torná-lo mais eficaz.

Modelos de maturidade em gerenciamento de projetos vêm obtendo destaque em diversas organizações, entidades normativas, pesquisadores e consultores organizacionais. Estes têm desenvolvido normas e modelos de referência que buscam promover o desenvolvimento das competências em gerenciamento de projetos.

O guia proposto pelo PMI, denominado de PMBoK, fornece as boas práticas em uma estrutura de referência para a gestão de projetos que abrange dez áreas de conhecimento: integração, escopo, tempo, custo, qualidade, recursos humanos, comunicação, risco, aquisições e partes interessadas. No entanto, o gerenciamento de projeto precisa de um modelo de maturidade que atenda as melhores práticas para o planejamento, execução e controle dos projetos. Assim em maio de 1998, foi constituído o programa *Organization Project Management Maturity Model* (OPM3), que através de um Comitê de Padrões foram discutidas as principais capacitações inerentes a um gerenciamento de projetos organizacional (SCHLICHTER, 2001). São elas: padronização e integração de métodos e processos; desempenho e métricas; comprometimento com procedimentos de gerenciamento de projetos; priorização de projetos e alinhamento estratégico; melhoramento contínuo; estabelecimento



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

de critérios de sucesso; pessoas e suas competências; alocação pessoal; aspectos organizacionais; equipes.

O modelo OPM3 parte do conceito de ciclo de vida do projeto, enfocando os principais processos envolvidos no gerenciamento de projetos: inicialização, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento. Além disso, o modelo identifica quatro estágios de melhoria: padronização, mensuração, controle e melhoria contínua. Finalmente, o modelo considera três domínios relevantes: projeto, programa e portfólio.

Segundo Kerzner (2002), alguns dos principais e importantes fatores que devem ser considerados na implantação de um PMO, como regras, relatórios, metodologia de gerenciamento, treinamento, *coaching*, auditoria de projetos, repositório e seleção de métricas são métodos aplicados para certificar que todas as responsabilidades do PMO estão sendo cobertas, que relatórios demonstrem na forma e no tempo adequado o status do projeto, em promover treinamento, em transferir conhecimento e ensinar novos *skills*, os processos de gerenciamento que os times de projetos estão utilizando, como o PMO deve estruturar e gerenciar os documentos do repositório, como métricas mostram efetivamente os serviços entregues pelo PMO e os processos, procedimentos, *templates*, melhores práticas, padronizações, política, entre outros.

3. Metodologia

Neste estudo, realizamos uma pesquisa de natureza qualitativa e do tipo descritiva. No que diz respeito aos meios de investigação, a estratégia de pesquisa trabalha ainda um estudo de caso, no qual foram levantadas as ações das partes interessadas no processo e sua interpretação em contexto. Yin (2001) afirma que o estudo de caso é uma investigação que pesquisa um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o contexto e o fenômeno não estão claramente definidos.

A pesquisa qualitativa, de acordo com Denzin e Lincoln (2005), enfatiza a verificação de teorias já existentes, com a vantagem de poder investigar com profundidade o evento em estudo por meio de observações *in loco*, e identificar variáveis que se complementam, confirmam ou contrastam.

Através do embasamento, o método de pesquisa ficou definido como estudo de caso exploratório em uma organização onde houve centralização administrativa. Este estudo exploratório, o pesquisador parte de uma hipótese e aprofunda seu estudo nos limites de uma realidade específica, buscando informações, conhecimentos, para, em seguida, planejar a pesquisa descritiva (YIN, 2001).

O caso escolhido é a implantação de EGP de uma empresa de grande porte do setor hospitalar, atuante há 43 anos nesse segmento de mercado. Assim, o objetivo desse artigo consiste em identificar como se dá o processo de implementação da estrutura de PMO com base no levantamento teórico.

Para a coleta de dados, foram utilizadas as técnicas de análise documental, observação direta e entrevista focalizada. A técnica da análise documental, como o nome sugere, refere-se ao estudo de documentos da empresa. Documento é toda e qualquer fonte ou base de conhecimentos acessível para consulta (PÁDUA, 1997). As fontes foram selecionadas de forma a garantir a pertinência aos objetivos da pesquisa. A observação direta consiste no contato pessoal e estreito do pesquisador com o objeto do estudo, que permite utilizar seus conhecimentos e experiências como auxiliares no processo de compreensão e interpretação desse objeto.

Um roteiro foi elaborado para ser feita a coleta de dados levando em consideração as carteiras de projetos disponibilizadas ano a ano bem como seu valor orçado (definido e



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

aprovado), realizado (que geraram desembolso anterior), comprometido (que irão gerar desembolso futuro) e disponível (saldo restante) através de um *Software* Integrado de Recursos Corporativos (SAP R/3).

A coleta de dados permitiu o entendimento amplo do fenômeno estudado, com a obtenção de informações relevantes que envolvem seu contexto. Estas coletas transcorreram de forma objetiva nos registros gerados pela utilização do SAP.

4. Análise dos Resultados

A análise alvo da pesquisa tem como base uma organização de grande porte, atuando no segmento hospitalar, que gerenciava seus projetos de forma descentralizada, onde cada gestor era responsável pelo projeto desde sua abertura até o seu encerramento.

Um dos pontos fundamentais das grandes organizações é encontrar o equilíbrio entre centralizar ou descentralizar suas funções de modo a otimizar a performance da empresa.

Na gestão descentralizada, temos algumas vantagens que segundo Chiavenato (2003) faz com as pessoas que vivem o problema possam resolvê-las localmente economizando tempo e dinheiro. Também aumenta a eficiência e a motivação aproveitando melhor o tempo e a aptidão do funcionário.

Na gestão centralizada, temos algumas vantagens que segundo Chiavenato (2003) faz com que administradores com visão global da empresa tomem as decisões. Também observa-se que as decisões são mais consistentes com os objetivos empresariais globais.

Foram levantadas as carteiras de projetos referentes aos anos de 2006 a 2010 juntamente com o seu orçamento anual aprovado para desembolso. A tabela 1 traz os dados que caracterizam estas carteiras.

Ano	Orçamento (R\$/ano)	Carteira de Projetos
2006	40,4	105
2007	26,1	108
2008	9,6	71
2009	23,0	70
2010	29,3	57
Total	128,4	411

Tabela 1 - Caracterização das Carteiras de Projetos (em milhões)

Fonte: dados da empresa pesquisada

Os dados mostram que os projetos gerenciados de forma descentralizada fazem com que cada integrante do processo, atue individualmente, realizando seus lançamentos, pagamentos e provisionamentos. De modo geral, este integrante não monitora ou acompanha o processo até sua baixa em sistema gerando um elevado valor comprometido, consequentemente inviabiliza o encerramento do projeto em questão. A tabela 2 demonstra os valores comprometidos administrados em dezembro de 2009.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Ano	Valor Compromissado
2006	4,2
2007	6,3
2008	6,9
2009	22,2
2010	0,0
Total	39,6

Tabela 2 – Valores Compromissados em dez/09 (em milhões).

Fonte: dados da empresa pesquisada

Esta descentralização também pode trazer como consequência, falhas significativas no controle do projeto, tal como troca indevida de lançamentos entre projetos.

4.1. O Processo de Centralização

Os principais problemas que a empresa enfrentava em gerenciamento de seus projetos, eram: constantes atrasos nos projetos empreendidos; estouros frequentes de orçamento nos projetos, muito devido à ausência total ou parcial de um planejamento adequado; ausência total ou parcial de controle de portfólio, sentida pela alta gerência; ausência de metodologia, processos e padrões de gerenciamento; ausência de planos de treinamentos dos gerentes de projetos; falta de padronizações de ferramentas de gerenciamento de projetos que pudessem resultar em relatórios corporativos; utilização inadequada de recursos; altos índices de retrabalhos; ausência de um repositório de lições aprendidas que pudessem ser utilizadas em projetos futuros; as competências técnicas dos gerentes de projetos sucumbiam às econômicas e financeiras (famoso “tocador de obras”) e a falta de alinhamento entre a gestão de projetos e as demais áreas da empresa.

Foram buscadas as melhores práticas existentes no mercado em gerenciamento de projetos, que proporcionassem uma gestão centralizada a organização, onde seus projetos seriam geridos de forma pulverizada por segmento e alinhada com a estratégia da organização.

Em janeiro de 2009, na empresa foco deste estudo, todos os projetos foram adequados a esta nova metodologia. Como panorama deste cenário e para a estruturação das atividades a serem desenvolvidas, iniciou-se o processo encerrando-se todos os projetos abertos com datas inferiores ao ano de 2005, (neste caso 75 projetos) onde era perceptível a descontinuidade pelo prazo, motivo destes projetos continuarem abertos ao longo dos anos, sendo que a gestão descentralizada não acompanhava o cronograma de encerramento dos mesmos.

A partir desta ação, começou-se a administrar as carteiras de projeto dos anos de 2006 a 2008 (284 projetos) e incorporando à gestão centralizada anualmente a carteira de projetos do corrente ano. Desta carteira de 284 projetos iniciais a serem administrados, 217 continuavam abertos (76,5%) e apenas 67 projetos (23,5%) estavam encerrados.

No entanto, a medida em que surgiam novos projetos percebeu-se que a qualidade na gestão de projeto era fundamental, tendo a necessidade da utilização de um conceito padrão em técnicas e práticas para a instituição, bem como capacitá-la para traduzir sua estratégia organizacional em projetos consistentes e bem sucedidos, o assunto e o conceito do Escritório de Projetos, adquiriram atenção e dimensão (KERZNER, 2002; DISNMORE, 2003).



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

A forma como os EGP são estruturados e sua importância em uma empresa, variam de organização para organização, baseando-se nas quantidades e complexidades dos projetos que possuem, em determinado período de tempo, sua cultura e estratégia.

Segundo Kerzner (2002), algumas funções de um PMO são, porém não se limitam: estabelece e aplica processos de gerenciamento de projetos e templates comuns, os quais previnem que cada gerente de projeto crie o seu próprio; constrói uma metodologia e atualiza-o, sempre que necessário, com as melhores práticas, disponibilizando constantemente atualizações de forma consistente; cria um repositório comum, contendo documentos que são disponibilizados para futuras consultas que possam auxiliar os interessados em projetos similares; provê treinamentos (internos ou externos) para desenvolver competências em gerenciamento de projetos, nivelando conhecimento dos gerentes de projetos; provê consultoria e *mentoring* em gerenciamento de projetos à organização; busca e compila informações básicas do status atuais de todos os projetos da organização, provendo uma visibilidade dos projetos para um gerenciamento de forma uniforme e consistente; organiza as métricas da situação do gerenciamento de projetos, de forma ampla na organização, os entregáveis do projeto e os valores que estão sendo providos aos negócios, através do gerenciamento de projetos; promove, como um todo o gerenciamento de projetos na organização, isto incluem a educação, a divulgação do gerenciamento de projetos para o time do projeto, através da utilização consistente dos processos de gerenciamento de projetos.

4.2. Resultados Percebidos Após o Processo de Centralização e Gestão de Projetos

Após todo o processo de centralização existente, os projetos passaram a ser gerenciados por um único departamento, onde assessora e mantém contato direto com o responsável pelo projeto na sua gestão, implementação e execução.

Esta gestão faz com que os valores sejam acompanhados desde o seu lançamento em sistema até efetivação do pagamento e respectiva baixa, bem como a gestão do escopo, o monitoramento de itens não executados compromissados e eventuais divergências nos projetos. A tabela 3 demonstra os valores compromissados em dezembro de 2010.

Ano	Valor Compromissado
2006	0,1
2007	0,3
2008	0,0
2009	1,1
2010	14,7
Total	16,1

Tabela 3 – Valores Compromissados em dez/10 (em milhões).

Fonte: dados da empresa pesquisada

A centralização do controle de projetos é mais efetiva aumentando a eficácia e alinhamento com o orçamento organizacional. Com isto, evidenciamos uma redução do valor compromissado acumulado até o ano de 2010 em relação ao ano de 2009 no valor de R\$ 23,5 milhões (R\$ 39,6 milhões em 2009 versus R\$ 16,1 milhões em 2010), demonstrando uma ampla capacidade administrativa provendo esforços na finalização dos projetos acordados.

Estes valores compromissados de R\$ 16,1 milhões devem ser analisados de uma maneira diferenciada, uma vez que estes processos estão vinculados a liberações de Órgão



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Governamentais tais como Alfândega e Agência Nacional de Vigilância Sanitária - ANVISA. Neste caso, podemos estratificado da seguinte forma:

Fator	Descrição	Ano do Projeto	Expectativa de Liberação	Valor
ANVISA	Processo de registro de produto	2006	2011	0,1
ANVISA	Processo de registro de produto	2007	2011	0,3
ANVISA	Processo de registro de produto	2009	2011	1,1
ANVISA	Processo de registro de produto	2010	2011	5,4
Alfândega	Conferência de Produto	2010	2011	4,2
Alfândega	Conferência de documentação	2010	2011	2,1
Nacional	Produto nacional em atraso	2010	2011	0,9
Obra	Obra em andamento	2010	2011	2,0
Total				16,1

Tabela 4 – Estratificação de Valores Compromissados em dez/10 (em milhões).
Fonte: dados da empresa pesquisada

O valor de R\$ 6,9 milhões refere-se a produtos importados em que o processo de homologação do mesmo pela ANVISA está em análise, seguindo o fluxo do referido departamento. Como plano de ação, mensalmente um profissional da empresa irá até o Órgão para verificar o *status* do processo e resolverá pendências pontuais que se fizerem necessárias.

O valor de R\$ 6,3 milhões refere-se a produtos importados que estão em desembaraço aduaneiro na chegada ao país. Como plano de ação, mensalmente um profissional qualificado irá até o Órgão para verificar o *status* do processo e resolverá pendências pontuais que se fizerem necessárias.

O valor de R\$ 0,9 milhões refere-se a produtos nacionais que não chegaram no prazo estipulado em decorrência de férias coletivas das empresas fabricantes ou atraso na logística de distribuição. Como plano de ação, foi feita a comunicação com todos os fornecedores do projeto por meio de carta direcionada para que os mesmos tomassem ciência e procedessem com a entrega dos itens assim que retornarem as atividades organizacionais.

O valor de R\$ 2,0 milhões refere-se a obras que estão em andamento e o efetivo pagamento só ocorre a partir da concretização de parte do escopo acordado em cronograma e avaliação de profissional competente da empresa contratante (engenheiro). Como plano de ação, estabeleceu-se que haveria uma subdivisão da carteira de projetos para cada engenheiro, sendo ele responsável por todo o acompanhamento do projeto e reportando as dificuldades do mesmo.

4.3. Análise Crítica dos Resultados Obtidos

Face à centralização da Gestão de Projetos, verificou-se que a utilização de padrões, metodologias e processos únicos, gerenciados por um único departamento, direciona esforços para que a execução do projeto seja efetiva.

Na carteira de projetos aprovada até o ano de 2009 (vide tabela 1), temos um montante de R\$ 99,1 milhões sendo que deste total ainda tínhamos R\$ 39,6 milhões compromissados (cerca de 40%) para acompanhamento. No ano de 2010 houve acréscimo de R\$ 29,3 milhões referente à carteira de novos projetos, onde ficamos com um montante de R\$ 128,4 milhões (vide tabela 1), porém agora com valor compromissado de apenas R\$ 16,1 milhões (cerca de 12,5%) para acompanhamento.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Vale ressaltar que o saldo de R\$ 16,1 milhões que restou para ser administrado no ano de 2010 está associado a itens importados que não chegaram ao Brasil, ou que ainda estejam em depósito alfandegário aguardando sua liberação pelas entidades competentes ou obras que ainda estavam em andamento na organização. Com isto, podemos dizer que em face destes fatores externos poderíamos ter uma redução maior no saldo de projetos tendo em vista que a gestão dos processos através da ANVISA e Alfândega não é mensurável e pode ocorrer a qualquer tempo, sendo que a empresa busca através de uma ação preventiva, rever todos os seus processos antes da importação para que estes fatores não ocorram ou caso ocorram, possam ser liberados o mais rápido possível.

5. Considerações Finais

Para atender ao crescente volume de projetos na organização, com alta complexidade técnica, prazos de implementação apertados e expressivos investimentos de recursos - demandas derivadas do contexto então vivido, tornou-se imperativo para as áreas da empresa melhorarem a qualidade e os resultados da gestão de seus projetos.

Este estudo procurou ressaltar a importância da centralização administrativa dentro do cenário organizacional como um importante aspecto no desenvolvimento de um relacionamento entre as áreas de Projeto e Governança Corporativa. Assim, após a identificação da centralização, procurou-se traçar um diagnóstico de quais são os fatores necessários para uma Gestão de Projetos eficiente para a organização.

Com a gestão descentralizada, dá-se uma autonomia maior aos gestores e tomadores de decisão, porém sem um acompanhamento em virtude de termos vários atores no meio do processo desenvolvendo suas atividades sem, muitas vezes, a visão do todo organizacional.

Com a gestão centralizada, o nível de controle do projeto, seu cronograma, seu escopo e suas peculiaridades podem ser acompanhadas de perto por profissionais que possuem expertise e podem sinalizar qualquer desvio corrigindo-o prontamente, levando a um ganho de tempo na identificação dos erros inerentes que possam vir a acontecer sem este acompanhamento.

Acreditamos que o objetivo desse estudo foi atendido, uma vez que fora demonstrado a maior eficiência da centralização sobre a gestão descentralizada.

Não obstante, mensurar a contribuição efetiva destes escritórios de projetos quanto aos resultados conquistados pelo departamento ou pela organização, é um grande desafio. As diferenças na configuração dos escritórios de projetos, tanto quanto a falta de padrões institucionais na gestão de projetos, ou ainda, com a inexistência de uma gestão integrada da carteira de projetos na organização, são aspectos que dificultam a obtenção desta medida.

Escritórios de projetos variam tanto quanto variam as culturas organizacionais, onde encontramos na literatura uma grande diversidade de tipos, funções, níveis, nomes e estruturas de EGP. Tal variedade pode ser compreendida conforme a maturidade da organização adquirida em relação à gestão de projetos, a importância dos projetos no negócio, o porte da organização, o tipo de estrutura organizacional encontrados, dentre outros aspectos (DINSMORE, 2003; KERZNER, 2003; SBRAGIA, RODRIGUES e GONZÁLEZ, 2002).



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

REFERÊNCIAS

- BIANCHI, MÁRCIA. *A Controladoria como um mecanismo interno de governança corporativa e de redução dos conflitos de interesse entre principal e agente*. 159p. Dissertação (Mestrado em Contabilidade). Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2005.
- BRIDGES, DIANNE N.; CRAWFORD, J. KENT. *A Project Office – where and what type. Proceedings of the Project Management Institute Annual Seminars & Symposium*. Nashville, Tenn.. Nov 1-10, 2001.
- CHIAVENATO, IDALBERTO – *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 7ª Edição rev. e atual. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2003 - 6ª reimpressão.
- CRAWFORD, J. KENT. *The Strategic Project Office: a guide to improving organizational performance*. New York: Marcel Dekker, Inc., 2002.
- CRAWFORD, J. KENT. *Making a place for success. Project Management Best Practices Report*, [S.l.; s.n.], p.93, June 2000a.
- DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. O. *The Sage Handbook of Qualitative Research*. 3ª Edição. London: Sage Publications, 2005.
- DINSMORE, P. C. *Transformando estratégias empresariais em resultados através da gerência por projetos*. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2003.
- FREEMAN, R. E.; McVEA, J. *A stakeholder approach to strategic management*. In: HITT, M.; FREEMAN, E.; HARRISON, J. *Handbook of strategic management*. Oxford: Blackwell Publishing, 2000. p. 189-207.
- GONSALEZ, F.; RODRIGUES, I. *Implementação de escritórios de gerenciamento de projetos*. 2002. *Monografia (MBA em Projetos)* — Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, São Paulo, Brasil.
- HOLMSTRÖM, B. (1979). *Moral hazard and observability*. Bell Journal of Economics, 10, pp. 47–91.
- IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*. 4ª Edição, 2009, p. 19
- JENSEN, M. Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function. *Journal of Applied Corporate Finance*, [S.l.], v. 14, n. 3, p. 8-21, Fall 2001.
- JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. *Theory of the Firm : Managerial Behavior , Agency Costs and Ownership Structure Theory of the Firm : Managerial Behavior , Agency Costs and Ownership Structure*. Journal of Financial Economics, 3, 305–360, 1976.
- KERZNER, H. *Gestão de Projetos: As melhores práticas*. Porto Alegre: Bookman, 2002.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

KERZNER, H. *Project management: a systems approach to planning, scheduling and controlling*. 8a ed. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2003.

KING, W.R. *Project management handbook*. New York, NY: Van Nostrand Reinhold, 1993.

LOURO, A. C. *Relacionando a Governança Corporativa e o Moderno Gerenciamento de Projetos sob a ótica da Teoria dos Stakeholders*. MPGOA, João Pessoa, v.2, n.1, p. 78-94, 2013.

MARTINS, H. C.; MOURA, M. T.; MESQUITA, J. M. C. *Escritórios de projetos como resposta estratégica da organização: um estudo de caso*. *Revista de Gestão e Projetos - GeP*, São Paulo, v. 2, n. 2, p 26-54, jul./dez. 2011.

MAXIMIANO, A. C. A.; ANSELMO, J. L. *Escritório de gerenciamento de projetos: um estudo de caso*. *R.Adm.*, São Paulo, v.41, n.4, p.394-403, out./nov./dez. 2006

PÁDUA, E.M.M. *Metodologia de pesquisa: abordagem teórico-prática*. Campinas: Papirus, 1997.

PATAH, L.A. *Alinhamento estratégico de estrutura organizacional de projetos: Uma análise de múltiplos casos*. *Dissertação apresentada à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo - São Paulo*, 2004.

PMI®, *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*, 5rd ed., Project Management Institute, 2013.

POWELL, Walter W; DIMAGGIO, Paul J. *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press, 1991.

PRADO, DARCI. *Gerenciamento de projetos nas organizações*. Belo Horizonte: Desenvolvimento Gerencial, 2000.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE - PMI. *The Standard for Program Management*. Newton Square, Pennsylvania: PMI, 2006a.

QUELHAS, OSVALDO; BARCAUI, ANDRÉ. *O Escritório de Projetos: Uma Visão Geral*. *Revista Brasileira de Gerenciamento de projetos*, Vol. 02, nº 01, maio 2004.

RAD, PARVIZ F., LEVIN, GINGER. *The Advanced Project Management Office: a comprehensive look at function and implementation*. Florida: CRC Press LCC, 2002.

Ross, S. (1973). *The economic theory of agency: the principal's problem*. *American Economic Review*, 63, pp. 134–139.

SBRAGIA, R.; GONZALES, F.; RODRIGUES, I. *Escritório de Gerenciamento de Projetos*. In: XXII Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, 2002, Salvador, Bahia, 6 a 8 de novembro, 2002



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

SCHLICHTER, J. PMI's. *Organizational project management maturity model: emerging standards*. In: Project Management Institute Annual Seminars & Symposium, Nashville, 2001. Proceedings. Nashville, PMI, 2001.

TEIXEIRA FILHO, JAIME. *Gerenciando conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios*. Rio de Janeiro: Ed. SENAC, 2000.

VALERIANO, D. *Moderno gerenciamento de projetos*. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

VARGAS, RICARDO V. – *Gerenciamento de Projetos: Estabelecendo Diferenciais Competitivos*. 6ª Edição. Rio de Janeiro: Brasport, 2005

VERZUH, ERIC. *MBA Compacto em Gestão de Projetos*. 6ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

YIN, ROBERT K. – *Estudo de Caso: Planejamento e métodos*. 2ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2001