

# **A GESTÃO DE ESCRITÓRIOS DE PROJETOS DE TI EM ENTIDADES DE REPRESENTAÇÃO INDUSTRIAL: UM ESTUDO DE CASO NA FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DA BAHIA - FIEB**

## **Autoria**

**Maurício Buckingham Lyra Figueiredo**

Mestrado em Administração/UNIFACS

**Augusto de Oliveira Monteiro**

Mestrado em Administração/UNIFACS

## **Resumo**

Este trabalho tem por propósito apresentar a avaliação da estruturação e funcionamento de escritórios de gerenciamento de projetos e sua articulação ao planejamento estratégico em uma organização de representação industrial. Nesta direção, apresenta-se o estudo de caso da implantação do Escritório Corporativo de Projetos da Federação das Indústrias do Estado da Bahia, o qual compreendeu: o levantamento e análise dos processos de planejamento estratégico, o gerenciamento de projetos estratégicos, a avaliação dos resultados dos projetos, a identificação dos fatores críticos que interferiram no desenvolvimento de práticas para os projetos, a implementação de etapas metodológicas em gestão de projetos e por fim, o envolvimento direto da alta gestão para tratamento da resistência as mudanças. Os resultados da pesquisa mostraram uma elevada aderência às melhores práticas em gestão de projetos previstas e disseminadas pelo Project Management Institute (PMI) e uma relativa efetividade do Escritório de Projetos, evidenciada por uma discreta evolução dos indicadores de desempenho e implementação dos projetos estratégicos.

**ÁREA TEMÁTICA: TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

**A GESTÃO DE ESCRITÓRIOS DE PROJETOS DE TI EM ENTIDADES DE  
REPRESENTAÇÃO INDUSTRIAL: UM ESTUDO DE CASO NA FEDERAÇÃO DAS  
INDÚSTRIAS DO ESTADO DA BAHIA - FIEB**

## RESUMO

Este trabalho tem por propósito apresentar a avaliação da estruturação e funcionamento de escritórios de gerenciamento de projetos e sua articulação ao planejamento estratégico em uma organização de representação industrial. Nesta direção, apresenta-se o estudo de caso da implantação do Escritório Corporativo de Projetos da Federação das Indústrias do Estado da Bahia, o qual compreendeu: o levantamento e análise dos processos de planejamento estratégico, o gerenciamento de projetos estratégicos, a avaliação dos resultados dos projetos, a identificação dos fatores críticos que interferiram no desenvolvimento de práticas para os projetos, a implementação de etapas metodológicas em gestão de projetos e por fim, o envolvimento direto da alta gestão para tratamento da resistência as mudanças. Os resultados da pesquisa mostraram uma elevada aderência às melhores práticas em gestão de projetos previstas e disseminadas pelo *Project Management Institute (PMI)* e uma relativa efetividade do Escritório de Projetos, evidenciada por uma discreta evolução dos indicadores de desempenho e implementação dos projetos estratégicos.

**Palavras-chaves:** Projetos; Gerenciamento; Escritórios Corporativos de Projetos;

## ABSTRACT

This paper aims to evaluate the structuring and operation of project management offices and their articulation to the strategic planning in an organization of industrial representation. Thus, it presents a case study of the implementation of a Projects Corporate Office at Federation of Industries of the State of Bahia – FIEB, which encompasses: a survey and analysis of the strategic planning process, management of strategic projects, evaluation of projects results, identification of critical factors that interfered in the development of practices, implementation of methodological steps in project management and, finally, direct involvement of top management for the treatment of resistance to changes. Research results showed high adherence to best project management practices listed by the Project Management Institute (PMI) and a relative effectiveness of the Project Office, with discrete evolution of performance indicators and implementation of strategic projects.

**Keywords:** Projects; Management; Projects Corporate Offices

## 1 INTRODUÇÃO

Escritórios de Gerenciamento de Projetos surgiram a partir de necessidades distintas, porém, em sua maioria, compartilhavam um mesmo propósito: promover melhores resultados para os projetos desenvolvidos em cada organização. Desse modo, sendo o gerenciamento de projetos relevante para o sucesso organizacional e sendo o planejamento uma das fases mais importantes e vitais para a gestão de projetos bem-sucedida, este trabalho busca explorar a experiência em gestão de projetos de uma organização do ramo industrial, que tem o desafio de cumprir prazos e alcançar metas com qualidade, garantindo a execução plena e eficaz dos projetos estratégicos.

Especificamente, no que diz respeito à Federação das Indústrias do Estado da Bahia (FIEB), existe uma preocupação com a gestão de seus projetos, inclusive de informatização, pois, impulsionada pelas exigências de melhores resultados e visando um maior controle dos recursos humanos e financeiros, durante a execução dos projetos, a organização vem priorizando avaliar as dificuldades das áreas funcionais, o perfil e a gestão dos responsáveis pelos projetos. Para tanto, instituiu um Escritório de Gerenciamento de Projetos, que atua apoiando o planejamento e o monitoramento dos recursos, e constitui o objeto de análise deste trabalho.

## 2 REPRESENTAÇÕES INDUSTRIAIS NO BRASIL

O Sistema de Representação Industrial no Brasil é composto pelas federações estaduais e sindicatos patronais, que juntos formam uma rede nacional, de caráter privado, responsável por iniciativas de apoio ao setor industrial brasileiro, e tem como uma das suas funções fortalecer a atuação articulada com as entidades.

Através da gestão e administração principal da CNI - Confederação Nacional da Indústria, o Sistema Indústria trata de explorar as sinergias existentes entre as entidades: SENAI - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial, o SESI - Serviço Social da Indústria e o IEL - Instituto Euvaldo Lodi (CNI, 2013). O Sistema de Representação da Indústria é integrado pelas Confederações de Representações Sindicais da Indústria e os sindicatos empresariais filiados às federações de Indústria dos estados, que, por sua vez, compõem a CNI - Confederação Nacional da Indústria (NASCIMENTO, 1997).

Nascimento (1997) aborda características que melhor explicam o Sistema Confederativo de Representação da Indústria:

- As Empresas Industriais, coordenadamente, atuam com as federações, sindicatos e CNI, buscando um ambiente de negócios favorável à competitividade do setor e ao desenvolvimento do País.
- Os Sindicatos representam as empresas industriais e se organizam por categoria econômica e abrangência territorial. Sua função é ouvir, comunicar, reunir, mobilizar e liderar as empresas na defesa da competitividade de seus respectivos setores, indo além da atividade de negociação coletiva.
- As Federações de Indústria estão presentes nos 26 estados e no Distrito Federal e são responsáveis pela consolidação dos posicionamentos da Indústria local e representação de seus interesses perante órgãos locais e regionais. Cabe às federações a administração dos departamentos regionais SENAI, SESI e IEL.

- SENAI, SESI e IEL integram uma rede que oferece educação básica, formação profissional, capacitação empresarial e soluções técnicas e tecnológicas para as empresas. Também mantêm programas que melhoram a segurança, a saúde no ambiente de trabalho e promovem a responsabilidade social das empresas.

Neste processo, o chamado Grupo de Gestão Estratégica do Sistema Indústria depende da participação de todas as entidades e atua com o desenvolvimento de ações para obter resultados mais relevantes, principalmente na gestão e controle dos seus respectivos projetos estratégicos.

### 3 GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Baseado nas dificuldades e problemas estratégicos, como a falta de informações e a ausência de padrões metodológicos para os projetos, as organizações passaram a estimular o crescimento da área de gerenciamento, tornando-a decisiva para a criação de grupos que tentavam normatizar sua execução (VIEIRA, 2002). Neste momento, surge a necessidade de sistematizar e orientar o formato de administração destas organizações.

Fatores como escopo, prazo, custo e qualidade passaram a ter o seu respectivo nível de importância, influenciando diretamente no desempenho e em melhores resultados dos projetos, tornando cada vez mais exigente a tarefa de gerir as novas organizações (CHIU, 2010).

Pela crescente introdução de conceitos e surgimento de outras iniciativas, o *Project Management Institute (PMI)* desenvolveu uma metodologia de gerenciamento de ações em projetos, para uso repetitivo de processos. Um conjunto de ações altamente aplicadas, testadas e atualizadas por profissionais experientes e praticantes da disciplina de projetos, com o objetivo de iniciar uma normatização e apoiar os interesses das mais diversas empresas (STRETTON, 1994).

Desde então, o Gerenciamento de Projetos passou a ser “orientado” pelas publicações chamadas de corpo de conhecimento (Body of Knowledge – BoK), que contém as especificidades necessárias para as técnicas, competências, procedimentos e ferramentas utilizadas para suporte aos projetos das organizações. O objetivo dessas publicações é identificar e descrever as melhores práticas aplicáveis a maior parte dos projetos, bem como ofertar um vocabulário comum para os profissionais da área. (PRADO, 2003).

Atualmente, a questão recorrente no planejamento estratégico das organizações e a visão de gerenciamento cada vez mais estruturada, direciona a alta administração para constantes iniciativas de qualificação e profissionalização em gestão de projetos, que por sua vez passou a assumir papel estratégico nas organizações (RABECHINI, 2001).

Procurando esclarecer ainda a função que os projetos adquirem nas organizações, Maximiano (2002) destaca que um projeto pode ser sintetizado como um empreendimento com tempo para conclusão, com restrições orçamentárias e seu resultado (produto ou serviço) é algo não existente. Assim, os fatores que impulsionam a criação e o desenvolvimento em gestão de projetos, precisam de observação cuidadosa para que seja feita a escolha adequada da metodologia e das ferramentas a serem empregadas no âmbito organizacional (MENEZES, 2003).

Diante do impacto estratégico que os projetos têm sobre os negócios e dos vários modelos de negócio que se desenvolvem, através de diferentes departamentos, as organizações compartilham uma estrutura de suporte, onde projetos são liderados por um gerente, que reúne equipe e assegura a integração e comunicação das informações dos fluxos de trabalho (MCGEE e PRUSAK, 1994). O nível adequado de participação organizacional e de apoio e adesão dos *stakeholders* é um elemento importante de qualquer programa e não deve ser subestimado e/ou negligenciado, especialmente devido às complexidades próprias dos projetos (PwC, 2012).

### 3.1 Gestão de Projetos nas Organizações para Execução da Estratégia

Com o uso das técnicas e formulações do planejamento estratégico utilizados atualmente, é possível trabalhar as variáveis existentes nos ambientes, efetuar um mapeamento das definições estratégicas, colocando-as em ordem adequada para a execução e transformá-las em projetos, evidenciando que a execução das ações estratégicas é o principal foco do gerenciamento de projetos para o desenvolvimento organizacional (VIEIRA, 2002).

De acordo com Vargas (1998), as organizações que optam pelo modelo de administração por projetos, são empresas que possuem uma demanda elevada de projetos, em vários estágios de execução, nos diversos níveis organizacionais e geralmente compartilhando os mesmos recursos. Esse modelo administrativo visa a o alcance dos objetivos através da orientação por projetos, norteando as atividades das diversas áreas organizacionais para o mesmo fim. Vieira (2002), complementa, que, a maioria desses projetos são executados e entregues sob a ótica de três principais variáveis Escopo, Tempo e Custo.

Maximiano (2002) aponta que, atualmente, na maioria das empresas, a Gestão de Projetos é realizada através das principais atividades em cada uma das fases de um ciclo de vida para um projeto:

- a. **Iniciação ou concepção**, que envolve a autorização de início do projeto, bem como a reunião da documentação necessária para formalização do pleito;
- b. **Planejamento**, que define ou refina os objetivos do projeto, selecionando a melhor direção quanto às ações para cumprir as atividades propostas do projeto;
- c. **Execução**, que coordena pessoas e outros recursos durante a condução o plano;
- d. **Controle**, que busca assegurar o cumprimento dos objetivos do projeto através do monitoramento e medição do progresso regular, visando identificar variações do plano, podendo intervir com ações corretivas.
- e. **Encerramento**, que formaliza o aceite do projeto ou da fase, dando concordância satisfatória ao cumprimento ao escopo e objetivos do projeto.

Maximiano (1997), ainda complementa que, apesar da compreensão do conceito, características e fases, muitas são as organizações, que quando pensam em projetos, não conseguem visualizá-lo como um processo cíclico, com etapas estruturadas, bem definidas cronologicamente e que devem ser respeitadas diante da necessidade da manutenção organizada do processo para apoiar os gestores na administração das previsões e da equipe envolvida.

Segundo Valeriano (2005), em um ambiente caracterizado por mudanças rápidas, para atender a relação destas variáveis nos projetos que surgem com alto grau de complexidade, as organizações, com formato voltado a estratégia, atuam necessariamente com uma estrutura de apoio para os projetos.

Segundo Kerzner (2003), tanto o tamanho e duração do projeto, quanto a experiência e filosofia de projetos da alta gestão, recursos disponíveis e aspectos específicos do projeto, são fatores que influenciam na escolha da estrutura organizacional adequada, com capacidade de responder de maneira satisfatória às mudanças e, principalmente, às demandas de projetos operacionais, gerenciais e estratégicos.

Mcgee e Prusak (1994) destacam ainda que estrutura organizacional é o mecanismo mais comum para a integração, que tanto fornece uma ferramenta para a transmissão da informação em toda organização, unindo a organização, quanto define quais níveis de autonomies e como as pessoas são alocadas dentro das organizações. Tudo isso influencia diretamente a equipe que irá executar os projetos escolhidos como estratégicos. Esta estrutura é denominada de Escritório de Projetos.

### 3.2 Escritórios de Projetos

Uma das formas mais utilizadas para a introdução do conceito e consolidação de uma nova estrutura organizacional em gerenciamento de projetos nas organizações, tem sido a formalização do *Project Management Office: PMO*, ou Escritório de Gerenciamento de Projetos: EGP (PATAH e CARVALHO, 2002).

Diante da disseminação da metodologia em todos os setores organizacionais, garantiu-se o nivelamento do conhecimento, o poder de criação e a evidência da função de gerenciamento de projetos, de modo a reconhecer que o novo conceito de EGP tinha sob sua supervisão todas as atividades críticas ligadas a projetos (KERZNER, 2003).

O Escritório de Projetos tornou-se mais frequente e passou a ter objetivos de sustentação, oriundos do planejamento estratégico, buscando aumentar o seu nível de maturidade, fazendo a gestão de portfólio e cuidando da melhoria contínua das técnicas e ferramentas de gestão, para que os projetos contribuam cada vez mais para o cumprimento dos objetivos estratégicos (RAD e LEVIN, 2002).

Tais objetivos são descritos por Barcaui e Quelhas (2005), quando resumem bem a diversidade de tipos e funções de um PMO:

“O escritório de projetos (Project Management Office) é hoje em dia uma das estruturas organizacionais mais estudadas pelas empresas, dos mais diversos portes e segmentos. Seu modelo pode variar de acordo com a maturidade da empresa, mas em geral sugere uma administração centralizada do portfólio de projetos da organização, oferecendo um ponto único de contato e de apoio a decisão. Além disso, dependendo da forma como for implantado, o PMO ainda proporciona suporte metodológico e *coaching* aos próprios gerentes de projetos” (BARCAUI E QUELHAS, 2005, p.69).

A maioria dos EGPs são estruturados somente quando as organizações não suportam mais a falta de controle de entregas e custos dos projetos. A conclusão é que a maioria dos escritórios é montada de maneira reativa. Porém, é importante

compreender o EP como uma “ponte” que interliga a alta gestão e os níveis táticos e operacionais da organização (PINTO, COTA e LEVIN, 2010).

De forma reativa ou não, o movimento em direção à criação de escritórios e ao gerenciamento de projetos em uma organização, pode ser entendido como parte do processo histórico em que a empresa está inserida. Em outras palavras, para entender a história dos EGPs, deve-se levar em consideração o ambiente no qual as organizações estavam posicionadas, bem como a evolução deste contexto (AUBRY, HOBBS, THUILLIER, 2008).

No contexto da frequente evolução, diante da grande variedade de tipos, modelos e posições, onde o PMO pode ser estruturado no âmbito organizacional, podendo ser um escritório físico (real) ou remoto (virtual), no geral, é possível compreender o EP como uma “ponte” que interliga a alta gestão e os níveis táticos e operacionais da organização (PINTO, COTA e LEVIN, 2010).

Esta interligação, através o Escritório de Projetos com foco no Corporativo, ligado à alta administração e responsável por avaliar viabilidade técnica e tomadas de decisões dos projetos com finalidades estratégicas é de grande valia para as representações industriais, que buscam controlar os custos e melhorar resultados dos projetos, beneficiando não só a organização, mas principalmente o trabalhador da indústria.

#### **4 METODOLOGIA**

Neste estudo de caso, a escolha da instituição da sede do Sistema da Federação das Indústrias do Estado da Bahia (FIEB) ocorreu por ter sido a primeira entidade do grupo (entre SESI, SENAI, IEL, FIEB e CIEB) que executou um plano de implementação de um Escritório Corporativo de Gestão de Projetos com base na metodologia do *PMI*, de modo que seus processos, estrutura organizacional e as habilidades/competências do efetivo envolvido fossem gradativamente capacitado, em um crescente alinhamento com as melhores práticas de gerenciamento dos projetos.

Durante a análise da estrutura organizacional do Sistema FIEB, foram utilizados os relatórios anuais de planejamento estratégico e pesquisas documentais exploratórias acerca da estrutura organizacional do Sistema FIEB, avaliando se o atual modelo de gestão relaciona os projetos com os objetivos organizacionais. Em seguida, em pesquisa documental nas publicações e revisões anuais dos Manuais de Desenvolvimento de Projetos, buscou-se identificar às metodologias ou processos que envolvem a evolução e prática da gestão de projetos no âmbito da FIEB.

Já para avaliar o desempenho dos projetos estratégicos da FIEB, realizou-se a análise dos Relatórios Mensais e Anuais de Desempenho dos Projetos Estratégicos, possibilitando a coleta de informações de execução física e financeira dos mesmos. A coleta das informações envolveu também a aplicação de questionário e entrevistas ao universo de funcionários da SEDE do Sistema FIEB, especificamente em uma amostra não probabilística e intencional de gerentes funcionais, gerentes de projetos, executivos, assessores, coordenadores e analistas envolvidos, ou seja, os principais interlocutores das áreas corporativas da Gerência de Planejamento & Orçamento, Gerência de Qualidade, Gerência de Engenharia, Gestão de Pessoas, Tecnologia da Informação, Gerência Sindical, Desenvolvimento Industrial, Diretoria e Superintendências; que possuíam características do grupo em estudo e executam,



influenciam e acompanham efetivamente o desenvolvimento e monitoramento dos projetos estratégicos, totalizando 26 pessoas.

A primeira etapa de perguntas objetivas buscou avaliar: (a) o apoio a estrutura de gestão de projetos na organização; (b) as relações com as entidades e pessoas envolvidas nos projetos estratégicos; (c) o planejamento de recursos, comunicação e riscos dos projetos em alinhamento com as necessidades da indústria; (d) e como ocorre a execução dos projetos, bem como seus resultados para tomadas de decisões inerentes ao desenvolvimento industrial. A segunda etapa, composta por perguntas subjetivas, visou obter depoimentos mais aprofundados para um melhor entendimento da metodologia, controle e transição adotados na gestão de projetos estratégicos da organização.

## **5. RESULTADOS DA PESQUISA**

### **5.1 Estrutura Organizacional e a Relação do Modelo de Gestão de Projetos da FIEB com os Objetivos Organizacionais.**

Conforme evidenciado pelo Relatório Anual de Planejamento Estratégico 2013-2016, a estrutura hierárquica do Sistema FIEB apresenta cinco entidades: SESI, SENAI, FIEB, IEL e CIEB - individualizadas em relação as suas áreas funcionais e negócios específicos.

As principais entidades do Sistema FIEB estão diretamente ligadas à Presidência e atendem as demandas das respectivas áreas deliberativas (Conselho de Representantes, Conselhos Regionais, Diretoria, Vice-Presidências e Conselhos Temáticos), inclusive utilizando os serviços compartilhados das Assessorias: Jurídica, de Comunicação e de Relações Sindicais, bem como as áreas de Controle de Processos Internos, Ouvidoria, Cerimonial. Todas subordinadas diretamente a Presidência do Sistema FIEB.

Os serviços corporativos e compartilhados, também são demandados das entidades junto a Superintendência Executiva de Serviços Corporativos, criada especificamente para absorver o excesso de atividades da Diretoria Executiva da FIEB, gerindo as Gerências de Comunicação, Jurídica e as Superintendências de Desenvolvimento Organizacional (que “hospeda” o Escritório de Projetos Corporativo), de Engenharia e de Operações.

Além de atender aos interesses e projetos das áreas funcionais e a toda superintendência à qual está subordinada, o Escritório de Projetos Corporativo atua também como responsável pelos projetos estratégicos da Diretoria Executiva da FIEB e do CIEB. São esses projetos estratégicos que geralmente possuem atividades multidisciplinares, envolvendo diversos conhecimentos e pré-requisitos para sua execução e relações setoriais, que conforme a diversidade de estruturas, precisam estar alinhados a um estilo de estruturas de governança (Vargas, 1998):

- Funcional: projetos executados dentro dos departamentos, sem a presença de gestores de projetos.
- Matricial: projetos executados por qualquer departamento especialista, sendo o Gestor do Projeto responsável pela execução, reportando-se a um Gerente Funcional.

- Por Projetos: o gerente do projeto é o único responsável, com autoridade completa sobre o projeto, estando subordinado a ele qualquer gerente funcional.

Com objetivo de conhecer se seus efetivos teriam ciência do modelo utilizado pela organização, a estrutura de funcionamento do EP foi questionada na pesquisa (gráfico 1):

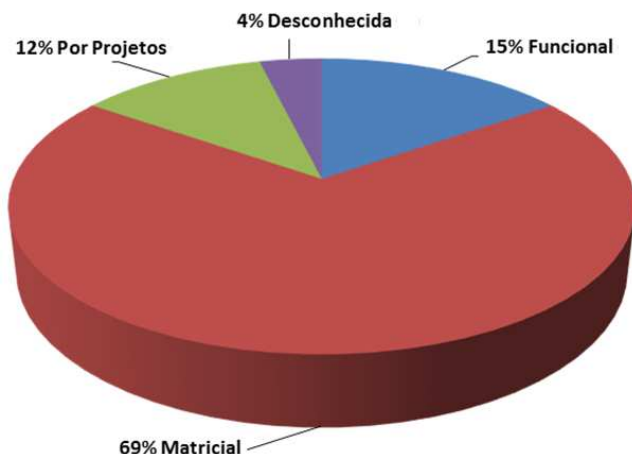


Gráfico 1. Estrutura Organizacional de Projetos na FIEB. Fonte: próprio autor

Apesar da seleção natural da FIEB pelo modelo matricial, a criação do Escritório de Projetos como uma gerência funcional, mostra a real necessidade da alta gestão em apoiar diretamente a implantação de metodologias em gestão de projetos, junto a uma estrutura adequada ao tipo de projeto a ser gerenciado, combinando com características funcionais da organização, contribuindo com o argumento de Kerzner (2006) e Prado (2003) de valorização do processo e promoção da integração dos projetos estratégicos com os objetivos organizacionais.

## 5.2 Relação dos Projetos Estratégicos com os Objetivos Organizacionais

Em consonância com Tavares (2000), a alta direção da FIEB está atuando na revisão organizacional e de processos, revigorando as metodologias de gestão e planejamento estratégico, estabelecendo ações para acompanhamento dos resultados nos níveis estratégico, tático e operacional.

No Planejamento Estratégico do Sistema FIEB, tanto em 2014, quanto em 2015, os objetivos organizacionais das entidades AC, FIEB e CIEB, foram definidos em formato anual e divididos conforme estrutura do mapa estratégico da organização.

Cabe destacar que em 2014 e 2015, a FIEB precisou revisar suas metas estratégicas. Contudo, entre todas as estratégias deliberadas, 83% foram realizadas, já que apenas uma foi suspensa para dar lugar a outra estratégia emergente, equivalente a 17%.

Cada projeto está vinculado a um objetivo da organização que naturalmente é o meio de materializar o planejamento estratégico para atender as necessidades internas e externas da federação, sindicatos e indústrias. Além de defendido por Rad e Levin (2002), os vínculos entre os projetos e os objetivos organizacionais, reforçam o nível de priorização para cumprimento das metas, entregas e resultados.

A consulta nos relatórios anuais de 2014 e 2015 de projetos estratégicos da FIEB, buscou, não só analisar a relação entre os projetos estratégicos e respectivos objetivos organizacionais para o CIEB, Área Corporativa e FIEB, aos quais o Escritório de Projetos Corporativos possui domínio, mas também avaliar o cumprimento dos objetivos estratégicos delineados. Um desses objetivos, assegurar a solidez econômica, talvez o mais importante para garantir sustentabilidade financeira, em 2014 superou (69%) a meta estabelecida (60%) e em 2015 apenas igualou a meta prevista (57%). Isso apoiou a organização no desenvolvimento dos investimentos e manutenção de estruturas funcionais, entre elas o EP Corporativo.

Em consulta ao relatório de planejamento estratégico da FIEB, foram identificados 15 objetivos estratégicos para o negócio da organização. No entanto, apenas seis destes estavam vinculados a projetos. Tanto em 2014, quanto em 2015, 25 projetos diferentes estavam vinculados aos mesmos seis objetivos. Situação esta equivalente a 40% de cumprimento dos objetivos estratégicos estabelecidos para os dois anos.

É por conta da necessidade do cumprimento dos objetivos organizacionais que o EP Corporativo elaborou a metodologia dos projetos, adotada em parceria com estrutura matricial organizacional e apoiada pela alta direção.

### **5.3 A Metodologia de Gerenciamento de Projetos da FIEB.**

A estratégia utilizada para a implantação da Gestão de Projetos na instituição foi estabelecida a partir da definição de um grupo, contemplando a Gerência e a Superintendência de Planejamento, que tiveram como desafio estudar a metodologia do PMI, elaborar fluxos metodológicos, difundi-los na organização, criar o ferramental necessário para suportar os projetos, principalmente conhecendo o perfil dos envolvidos.

#### **5.3.1. Os recursos financeiros para os projetos da FIEB**

Os projetos estratégicos da FIEB, ainda esbarram em um apoio muito dividido por parte da alta direção. A baixa autonomia do Escritório de Projetos Corporativo e responsabilidades limitadas dos gestores dos projetos, são enfraquecidos pelos recursos financeiros inadequados.

A pesquisa buscou avaliar a disponibilidade financeira e de pessoas para interação e integração na execução dos projetos. Apenas 29% concordam com a adequação dos recursos financeiros destinados aos projetos da organização.

Pela análise dos registros financeiros e fatos relevantes contidos nos relatórios de desempenho dos projetos da FIEB nos dois anos (2014 e 2015), as principais dificuldades identificadas para esta falta de recursos foram: custos orçados para os projetos equivocados com a realidade do escopo do projeto e ausência de equipe para alocação em novos e antigos – gestão paralela.

Além disso, 71% dos colaboradores informaram que nem o EP Corporativo, nem o RH da empresa tem a capacidade e autonomia para ofertar recursos de pessoal para atuação nos projetos estratégicos.

### 5.3.2 O perfil dos gestores dos projetos da FIEB

Em um mapeamento realizado pelo EP Corporativo, foram identificados 14 atuantes gestores de projetos formalizados, porém pouco participativos nos processos de qualificação e capacitações ofertadas pelo Escritório de Projetos da organização. O nível de conhecimento existente entre os gestores dos projetos da FIEB resultou em:

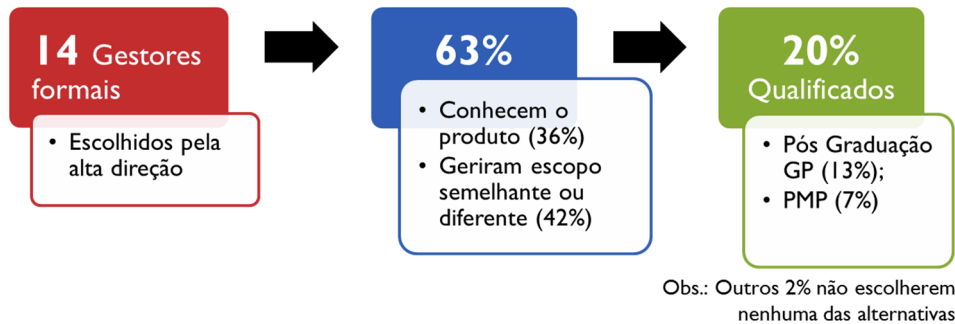


Figura 1. Nível de conhecimento dos Gestores dos Projetos da FIEB. Fonte: próprio autor

Este cenário é tratado com cuidado por Barcauí e Quelhas (2005), pois a diversidade de funções do Escritório de Projetos incorpora administração de portfólio de projetos, suporte metodológico e *coaching* que apoiam os responsáveis, o EP e a organização.

### 5.3.3 O Sistemas de Informação para os projetos estratégicos da FIEB

Visando alcançar estes resultados, com foco no controle do projeto e no fornecimento das informações, o EP Corporativo realizou a integração entre sistemas de informação e gerenciamento dos projetos, dando origem ao sistema denominado pela organização como Portal de Projetos.

O principal argumento do EP era ofertar funcionalidades para planejar, acompanhar e controlar as ações dos projetos estratégicos, auxiliando os gestores e alta direção nas tomadas de decisão, minimizando a ausência da certificação por parte dos responsáveis pelos projetos. Apesar de todas essas funcionalidades, infelizmente, por uma questão cultural, a baixa adesão do Portal de Projetos (55%) pelas áreas funcionais é um fator que preocupa o Escritório de Projetos Corporativo (gráfico 2):

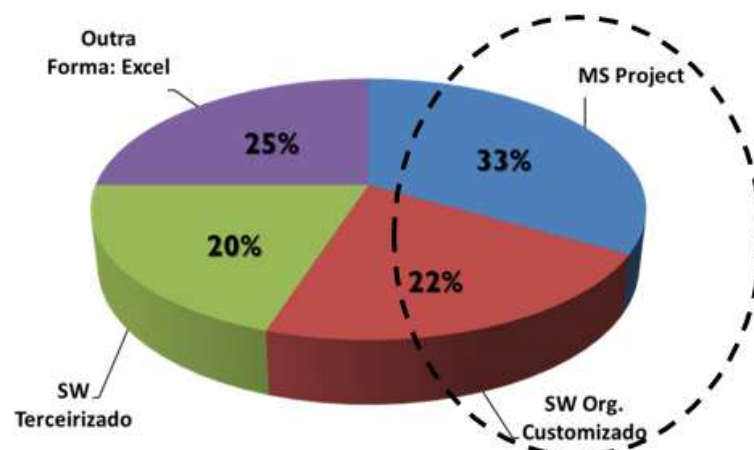


Gráfico 2. Adesão aos sistemas orientados a gestão dos projetos na FIEB. Fonte: próprio autor

Este cenário contribui com o argumento de Kaplan e Norton (2001), quanto a necessidade de um sistema que forneça coleta de métricas de sucesso para os projetos, bem como a disponibilização de cálculos de resultados por indicadores.

#### 5.3.4 Estrutura e processos metodológicos

Durante a pesquisa, em consulta as normas de desenvolvimento de projetos da FIEB, foi identificada a adoção da metodologia do Conjunto de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (*PMBok – Project Management Body of Knowledge*). Na pesquisa, pouco mais da metade (58%), respondeu que tem conhecimento e utiliza fases e processos contidos na metodologia. Contudo, cabe destaque para os 42% que ainda desconhecem o referido processo, contribuindo negativamente para o fluxo elaborado pelo Escritório de Projetos Corporativo, envolvido na sistemática de desenvolvimento de projetos da FIEB.

Já em relação ao processo de monitoramento dos projetos organizacionais, que respaldando Kaplan e Norton (2001), controlam cronograma, custos, mudanças, escopo, documentos e desempenho, visando identificar variações ou desvios; as solicitações de mudanças foram os principais motivos de alterações ou possíveis comprometimentos dos projetos. Na pesquisa, pouco mais de 60% informaram que estas solicitações ocorrem através de documentos formais ou informais. Contudo, chama atenção os 27% que informaram a inexistência de qualquer documento ou registro de mudança nos projetos.

Enfim, a baixa autonomia do EP corporativo, a limitação de tomada de decisão dos gestores dos projetos, o ausente envolvimento da área de recursos humanos em processos de formação/requalificação e a baixa aderência ao sistema de informação de projetos, influenciam diretamente no planejamento financeiro e de prazo, bem como na composição da equipe dos projetos, refletindo no desempenho e resultados esperados.

### 5.4 O Desempenho dos Projetos Estratégicos da FIEB

Atualmente o Escritório de Projetos da FIEB realiza a análise do desempenho dos projetos analisando mensalmente os indicadores do cronograma físico x financeiro, ou seja, a variação da previsão versus realização. Estes resultados, são explicitados em cada um dos projetos, bem como a análise crítica dos fatos mensais relevantes durante o desenvolvimento dos mesmos.

#### 5.4.1 Objetivos e Escopo dos projetos

Todas as ações de capacitações, automatização de processos, planejamento e controles dos recursos, ajudaram a construir padrões de operacionalização e apoiam o retorno de benefícios e resultados estratégicos para os projetos organizacionais. Estes benefícios, ao final de cada projeto estratégico, foram colocados sob “julgamento” aos efetivos participantes da pesquisa e apesar dos bons resultados gerais dos projetos, a maioria de 33% respondeu que os projetos atendem aos objetivos previstos, de forma parcial, não concluindo todas as “entregas” planejadas. Resultado que corrobora com Block e Frame (1998), onde a maior parte

dos projetos não alcança seus objetivos no tempo por ausência de planejamento e/ou acompanhamento.

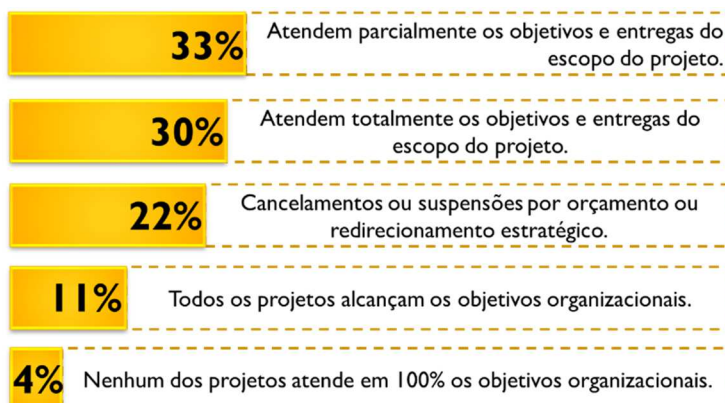


Gráfico 3. Resultados dos projetos estratégicos da FIEB, após conclusão. Fonte: próprio autor

Diante desses resultados, ainda surpreende os 22% de cancelamentos ou suspensões por motivos financeiros ou redirecionamentos estratégicos. Já o cumprimento do escopo em relação ao planejamento, a maioria dos projetos não entregam 100% dos produtos, processos e/ou serviços.

#### 5.4.2 Os prazos dos projetos estratégicos

Atrasos ainda são comuns e normalmente vinculados a um planejamento inadequado. O cumprimento das datas previstas, vêm tornando o prazo dos projetos estratégicos da organização em atraso, que por sua vez, alinhado como EP Corporativo, já atua respeitando período de tolerância. Seguindo o ponto de vista de Kaplan e Norton (2001), o escritório de projetos corporativo adotou a nomenclatura para caracterização de status e medição do Indicador de Prazo (IP).

Neste monitoramento de prazo, o resultado apresentou que 81% dos envolvidos na pesquisa classificaram que os projetos da FIEB terminam fora do prazo inicialmente estabelecido e apenas 19% que os projetos da organização ocorrem dentro do prazo previsto/tolerado. Visando detalhar o cenário do cumprimento dos prazos dos projetos estratégicos concluídos na organização, foi realizada consulta aos relatórios de desempenho nos anos de 2014 e 2015.

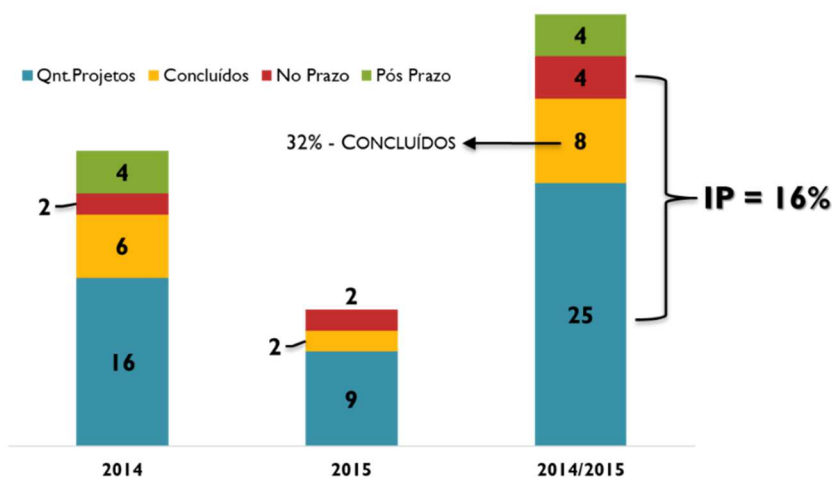


Gráfico 4. Índice de Cumprimento dos Prazos nos Projetos da FIEB. Fonte. Próprio autor.

O gráfico 5, mostra que em 2014 o número total previsto foram 16 projetos estratégicos e em 2015, o número foi ainda menor, nove. Desse quantitativo, os seis projetos que foram concluídos em 2014, dois terminaram antes do prazo e outros quatro além do prazo firmado. Já em 2015, dos nove projetos existentes, apenas dois foram concluídos antes do prazo estipulado. Portanto, o índice geral de cumprimento de prazo foi de apenas 16%.

Mesmo com o apoio do EP Corporativo, as áreas funcionais da FIEB, têm dificuldades no estabelecimento das datas de tarefas dos projetos e isso é resultado de cronogramas ainda imaturos.

#### 5.4.3 Situação Física x Financeira dos projetos

Kerzner (2003), aborda que, desde que o projeto tenha tido um bom mapeamento orçamentário na fase de iniciação, deve-se chegar ao final, com nenhuma ou a mínima variação financeira em relação ao previsto. Com o suporte do EP Corporativo e comparando a execução física e desvio dos custos de toda a carteira de projetos da FIEB, a pesquisa buscou os Relatórios de Desempenho dos Projetos nos anos de 2014 e 2015.

Em 2014, todos os projetos realizaram despesas abaixo do previsto e ao final do ano, não necessariamente foram concluídos. Dos 16 projetos, seis deixaram de ser realizados (três suspensos e três cancelados), 37,5% da carteira total de projeto e que mesmo assim, tiveram despesas registradas, sem os resultados esperados. Já em 2015, com o cenário de recessão do mercado financeiro nacional, apenas nove projetos foram contemplados. Destes, três não seguiram adiante, por cancelamento e suspensão (33%).

O Escritório de Projetos, reforçando a abordagem de Vargas (1998), projetou a medição do Indicador Orçamentário (IO) com o objetivo de identificar o grau de desvio do projeto em relação a meta estratégica de realização orçamentária prevista. Dos 25 projetos estratégicos da FIEB em 2014 e 2015, 32% foram concluídos e atingiram os objetivos esperados, outros 36% além de não concluídos, foram abortados pela organização.

### 5.5 Fatores Positivos e Negativos do Escritório de Projetos da FIEB na Execução dos Projetos Estratégicos

Apesar dos resultados não muito satisfatórios coletados do relatório de desempenho dos projetos estratégicos da FIEB, nos anos de 2014 e 2015, toda essa análise, detalhamento de informações e mediação de indicadores só foi possível devido a atuação, ao controle e acompanhamento metodológico do Escritório de Projetos Corporativo que proativamente absorveu toda a responsabilidade de monitoramento dos projetos estratégicos e vem mobilizando as áreas funcionais e alta gestão com ações planejadas, processuais, qualificativas e comunicativas.

#### 5.5.1 Satisfação com o Escritório de Projetos Corporativo

Os aspectos que permeiam a satisfação dos colaboradores da FIEB, bem como o enriquecimento da imagem institucional, são avaliados pontualmente, uma vez que

é possível verificar a credibilidade comprometimento, priorização, tratamento e desenvolvimento dos produtos e/ou serviços produzidos nos projetos e a visibilidade que o EGP começa a ter (BOM/ÓTIMO/EXCELENTE = 77%).

A dificuldade de adaptação aos novos processos introduzidos pelo EP Corporativo, bem como a resistência natural a mudança foram principais fatores mais citados na pesquisa e contidos nos 23% de Ruim ou Péssimo.

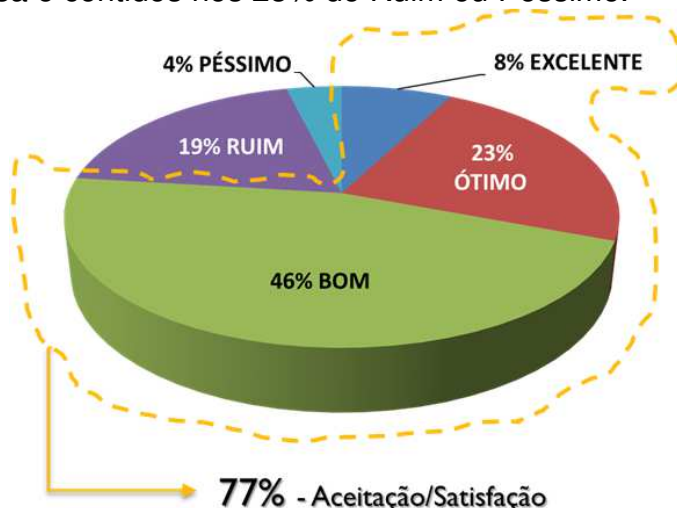


Gráfico 5. Nível de satisfação com os projetos estratégicos da FIEB. Fonte: próprio autor

O Escritório de Projetos Corporativo interferiu em uma melhor execução dos projetos estratégicos da FIEB, influenciando no nível de satisfação, mas que apesar de todo o resultado e controle proporcionado, o potencial da iniciativa de atuação ainda é pontual se comparado ao nível de maturidade abordado por Menezes (2003).

## 6. CONCLUSÕES

Conforme demonstrado, a Federação das Indústrias do Estado da Bahia, através da Diretoria Executiva, buscou viabilizar um novo modelo de gestão, idealizando uma estrutura funcional de Escritório de Gerenciamento de Projetos com foco nas áreas corporativas, realizando a sistematização da implantação das metodologias, a aplicação de técnicas e ferramentas de gestão de projetos, a oferta de assessoria e treinamento, a execução de auditoria e o acompanhamento do desempenho dos projetos do grupo.

Como cada organização integrante do sistema tem as suas particularidades no que tange à gestão de seus projetos, todo o processo funcional do escritório de projetos da FIEB foi estabelecido com foco em sua estrutura matricial de funcionamento e em seu planejamento estratégico, favorecendo a argumentação de Kerzner (2006), já que apesar da baixa autonomia do modelo, o plano estratégico define objetivos organizacionais para o negócio, bem como o conjunto de projetos estratégicos internos a serem executados anualmente, de modo a garantir maior fidelidade à implementação do respectivo plano.

A pesquisa constatou ainda que, apesar de uma estrutura corporativa de gerenciamento de projetos formalizada na organização, a metodologia utilizada e seu respectivo compartilhamento de conhecimento, sofre com a baixa adesão, divulgação, reconhecimento e aplicabilidade. Essa situação trouxe baixa visibilidade para o



trabalho do Escritório Corporativo de Gerenciamento de Projetos da FIEB que por sua vez, tem dificuldades em manter a lógica de desenvolvimento dos projetos.

A pesquisa permitiu evidenciar também que a metodologia de gestão de projetos da FIEB está devidamente adaptada às especificidades de uma organização de representação industrial e encontra-se em linha com as melhores práticas de mercado.

Apesar da pequena melhoria nos resultados dos projetos, observada no último período de avaliação de resultados da pesquisa, os indicadores referentes a orçamentos, prazos e riscos mostraram evolução positiva, o que evidencia a relativa efetividade do Escritório Corporativo de Projetos. Estes resultados reforçam o pressuposto de Kaplan e Norton (2001) e vem contribuindo para uma melhor implementação dos projetos estratégicos. Contudo, se fosse concedido maior autonomia aos gestores de projetos e um maior engajamento dos colaboradores aos projetos estratégicos da organização, esses resultados poderiam ser melhores.

Esperava-se que a pesquisa pudesse confirmar que o sucesso da implantação de um Escritório de Projetos estivesse no planejamento estratégico, alinhado aos objetivos da organização. No entanto, ao longo da pesquisa, foi percebida uma forte resistência aos procedimentos culturais da organização e a atuação imediata do Escritório de Projetos foi de compreender os fatores processuais, trabalhando para adaptá-los a um modelo próprio que atendesse a organização FIEB.

## REFERÊNCIAS

- AUBRY, Monique; HOBBS, Brian; THUILLIER, Denis. **Organizational project management: an historical approach to the study of PMOs**. International Journal of Project Management. N°.26, p.38-43, 2008.
- BARCAUI, A.; QUELHAS, O. **Perfil de Escritórios de Gerenciamento de Projetos em Organizações Atuantes no Brasil**. Revista Pesquisa e Desenvolvimento Engenharia de Produção. N°.2, p.38-53, julho, 2005.
- BLOCK, T. R., e FRAME, J. D.. **The Project Office – A Key to Managing Projects Effectively**. Menlo Park: Crisp Publications, 1998.
- CHIU, Y.C. **An Introduction to the History of Project Management: From the Earliest Times to A.D. 1900**. Eburon Academic Publishers. Netherlands. 2010.
- CNI, Confederação Nacional da Indústria. **Manual de Gestão da Estratégia do Sistema Indústria**. Brasília, 2008.
- CNI, Confederação Nacional da Indústria. **Mapa Estratégico da Indústria 2007-2015**. Brasília, 2005.
- CNI, Confederação Nacional da Indústria. **Referenciais do Desenvolvimento Associativo no Sistema de Representação da Indústria**. Brasília, 2013.
- INSTITUTO EUVALDO LODI NÚCLEO REGIONAL DE GOIÁS (IEL / GO). **O Papel do Líder Sindical: Manual de Boas Práticas – Informações Estratégicas**. Goiânia, 2007.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

- KERZNER, Harold. **Gestão de Projetos** – As melhores práticas. 2 ed Porto Alegre: Bookman, 2006.
- KERZNER, Harold. **Project Management - A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling**, 10th edition. New York: Van Nostrand Reinhold, 2003.
- MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Administração de Projetos**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Gestão de Projetos**, São Paulo: Atlas, 1997.
- MCGEE, James e PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento Estratégico da Informação: Aumente a competitividade e a eficiência da sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica**. Rio de Janeiro, Campus, 10<sup>a</sup>. Ed. 1994.
- MENEZES, L.C.M. **Gestão de Projetos**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- NASCIMENTO, Anna Amélia Vieira. **Memória da Federação das Indústrias do Estado da Bahia**. Salvador: FIEB, 1997.
- PATAH, L. A.; CARVALHO, M. M. **Estruturas de Gerenciamento de Projetos e Competências em Equipes de Projetos**. Porto Alegre, In: Anais de resumos: ENEGEP 2002.
- PINTO, Américo. COTA, Marcelo. LEVIN, Ginger. **PMO Maturity Cube, um modelo de avaliação exclusivo para Escritório de Projetos**. Tradução do artigo *PMI Research na Education Conference 2010 Proceedings*. Washington D.C. USA, 2010.
- POCHMANN, Marcio. **Sindicalismo Patronal Brasileiro – Auge e Declínio**. São Paulo: Revista São Paulo em Perspectiva, Fundação Seade, v. 12, nº. 1, Jan-Mar 1998.
- PRADO, Darci S. **Gerenciamento de Projetos nas Organizações**. 2<sup>a</sup> Edição. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 2003.
- PwC, PricewaterhouseCoopers. **Ideias e tendências: Práticas atuais de gestão de projetos, portfólios e programas**. Terceira pesquisa global sobre a gestão de projetos, 2012.
- RABECHINI, Roque Jr. **A importância das habilidades do gerente de projetos**. Revista de Administração, São Paulo, v.36, n.1, p.92-100, jan./mar. 2001.
- RAD, Parviz; LEVIN, Ginger. **The Advanced Project Management Office: a comprehensive look at functions and implementation**. Florida: CRC Press, 2002.
- STRETTON, Alan. **A short history of project management: part one: the 1950s and 60s**. Austrália. p. 36-37, 1994.
- TAVARES, M. C. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.
- VALERIANO, D. **Moderno Gerenciamento de Projetos**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- VARGAS, R. V. **Gerenciamento de Projetos**. Rio de Janeiro: BRASPORT Livros e Multimídia, 1998.
- VIEIRA, E. **Gerenciando Projetos na Era de Grandes Mudanças - Uma breve abordagem do panorama atual**. PMI Journal – PMI-RS 3, p. 7-16, 2002.