

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO ONLINE
MBA EM GESTÃO DE PROJETOS**

MATEUS HAHN SOUZA

**PROPOSTA DE MODELO PARA IMPLEMENTAÇÃO DE ESCRITÓRIO DE
PROJETOS EM UMA *HOLDING* DE INVESTIMENTOS**

Porto Alegre – RS

2020

MATEUS HAHN SOUZA

**PROPOSTA DE MODELO PARA IMPLEMENTAÇÃO DE ESCRITÓRIO DE
PROJETOS EM UMA *HOLDING* DE INVESTIMENTOS**

Artigo apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Projetos, pelo Curso de MBA em Gestão de Projetos da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Orientadora: Profa. Dra. Juliana Suzin

Porto Alegre

2020

PROPOSTA DE MODELO PARA IMPLEMENTAÇÃO DE ESCRITÓRIO DE PROJETOS EM UMA *HOLDING* DE INVESTIMENTOS

Mateus Hahn Souza*

Resumo: Este artigo se propõe a apresentar um modelo de implementação para um Escritório de Gestão de Projetos através de uma pesquisa aplicada em uma holding de investimentos. Para elaborar um modelo aderente a realidade da empresa foi necessária fazer uma revisão das práticas e modelos apresentadas na literatura e realizar uma análise do cenário da empresa, sua estrutura e objetivos estratégicos, através de entrevistas e análise de documentos. O resultado do estudo foi a construção de um modelo composto por oito etapas. O artigo descreve a aplicação do modelo proposto, considerando a realidade da empresa alvo do estudo, apresentando as análises, discussões e as definições para cada etapa do modelo. A aplicação do modelo mostrou-se assertiva na construção de um escritório de projetos alinhado as estratégias da *holding*, respaldado por seus diretores, com metodologia e ferramentas aderentes ao cenário atual da empresa.

Palavras-chave: Escritório de Gestão de Projetos; Implementação de Escritório de Gestão de Projetos; Gestão de Projetos.

1 INTRODUÇÃO

A presente pesquisa aplicada desenvolveu-se em uma *holding* de investimentos criada por uma cooperativa médica que atua como operadora de planos de saúde no mercado de Porto Alegre e região metropolitana com o objetivo de ser o veículo de investimento em negócios relacionados ao setor de saúde. Para cumprir suas estratégias a holding deverá atuar primordialmente através de Fusões e Aquisições (F&A). Por estar em pleno processo de estruturação é uma demanda atual e relevante na holding estruturar um Escritório de Gestão de Projetos (EGP) capaz realizar a gestão do portfólio de projetos entre outras funcionalidades.

O mercado de Fusões e Aquisições (F&A) vem crescendo e ganhando relevância no Brasil nos últimos anos. Em 2019, o mercado de F&A movimentou R\$ 307 bilhões, alta de 58% em relação a 2018, com destaque para os setores de educação, saúde e tecnologia da informação (ESTADÃO, 2020). Dados da consultoria PWC reforçam cenário de crescimento, apontando um aumento de 32% no volume de transações no acumulado até o mês de outubro de 2019 frente mesmo período de 2018 (PWC, 2019).

* Graduado em Engenharia de Produção pela UFRGS, pós graduando em MBA em Gestão de Projetos pela UNISINOS. mateushahn@hotmail.com

O maior objetivo de uma F&A é maximização das riquezas, e outros objetivos específicos são: crescimento ou diversificação, sinergias, captação de fundos, capacidade tecnológica, fiscais, aumento de liquidez e defesa de aquisição hostis (GITMAN, 2010). Alam, Kan e Zafar (2014) ressaltam que o principal elemento por trás das aquisições e fusões é a premissa de que duas empresas juntas conseguem gerar maior valor do que ambas separadas.

Considerando o cenário e benefícios supracitados, a acelerada transformação no segmento de saúde, e o acirramento da competição no mercado no país devido em grande parte, pela entrada de grandes fundos de capital privado através de processo de F&A, a empresa alvo desse estudo tomou a decisão no ano 2019 de criar uma *holding*, com o objetivo principal de estabelecer uma plataforma de investimentos e diversificação de negócios no segmento de saúde. Holding é uma empresa que possui como atividade principal, a participação acionária majoritária em uma ou mais empresas.

A *Holding* está em pleno processo de estruturação e definição de seus macro processos de gestão, entre eles, se faz necessário construir o processo de Gestão de Projetos, que se pretende alcançar através da implementação de um escritório de projetos capaz de nortear a gestão tanto da holding como de suas empresas controladas nessa área de conhecimento. Um Escritório Gestão de Projetos (EGP) é uma estrutura criada objetivando promover e melhorar as práticas de gestão de projetos, através da adoção de metodologias apropriadas para atingir altos padrões de eficácia e eficiência (MONTEIRO et al, 2016).

Essa pesquisa aplicada tem por objetivo definir um modelo para implementar um Escritório de Projetos na empresa supracitada, considerando o cenário de sua criação, seus objetivos estratégicos, estrutura, e demais pontos relevantes. Para tanto se realizou pesquisas na literatura pertinente buscando identificar modelos aderentes a realidade dela. A relevância desse projeto aplicado justifica-se, pois, a empresa está em processo de estruturação e almeja com seu crescimento adquirir “n” novos negócios, gerando número exponencial de possibilidades de projetos para serem executados e, portanto, gerenciados. Do ponto de vista acadêmico, o artigo é relevante já que o tema vem ganhando importância e aumento na variedade de pesquisas no cenário nacional e internacional (MEDEIROS et al, 2016). A pesquisa aplicada propõe-se a responder se o modelo proposto é capaz de implementar um

EGP alinhado as necessidades estratégicas da holding e capaz de atender as demandas e expectativas dos executivos da empresa e sua controladora.

A pesquisa é estruturada em seis etapas, Introdução, Fundamentação Teórica, Materiais e Métodos, Resultados, Discussão e Conclusão.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Atuar de maneira efetiva em um ambiente extremamente volátil demanda das organizações soluções para gerenciar múltiplos projetos, por isso são criadas áreas com a missão de desenvolver e entregar tais soluções, denominadas Escritórios de Projetos (MARIUSZ,2014). A implementação de um Escritório de Gestão de Projetos (EGP) é atualmente muito utilizada nas organizações para aumentar a maturidade, disseminar a cultura, métodos e processos em gestão de projetos (ALVES *et al*, 2013). Pesquisa realizada pelo PMSURVEY.ORG (2014) com participação de 400 corporações distribuídas no continente americano, apontou que 53% delas possuem escritórios de projetos formais, a maioria deles estão conectados as áreas de TI (55%) e engenharia (32%). Nos últimos anos, muitas organizações têm implementado Escritórios de Gestão de Projetos (EGP) buscando minimizar os típicos riscos apresentados nas diversas fases de um projeto (DESOUZA e EVARISTO, 2006).

Um EGP é um setor dentro da organização que padroniza os processos de governança relacionados a projetos e facilita o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas e técnicas (PMI, 2017). Segundo Dai (2002) possuir um EGP influencia positivamente o sucesso dos projetos nas organizações, Alves *et al* (2013) corrobora tal afirmação em seu estudo junto a gerentes de projetos. Um EGP quando bem concebido e implantado pode se tornar um antídoto contra o fracasso nos projetos (RAD e RAGHAVAN, 2000). As principais funções exercidas pelo EGP nas empresas são informar o status dos projetos para a alta gerência, monitorar e controlar o desempenho, e desenvolver e implementar uma metodologia padrão de gestão de projetos. (PMSURVEY.ORG, 2014).

Segundo Martins *et al* (2005) EGP possui diversas definições, a maioria delas relacionadas a missão de agregar as fontes de melhores práticas de gerenciamento de projetos. Para Desouza e Evaristo (2006) o processo de desenvolvimento e

implementação de um EGP nas organizações requer customização e sustentabilidade, pois há uma grande variação de possibilidades em termos de tamanho, estrutura e responsabilidades. O fator primordial para o sucesso de um EGP é ele estar alinhado com a cultura da organização (DESOUZA e EVARISTO, 2006).

Valeriano (2005) salienta que os EGPs vão se modificando com o passar do tempo e incremento de maturidade, sempre no sentido de agregar novas funções. As funções e práticas esperadas diferem tanto quanto as organizações às quais o EGP pertence assim como suas atribuições variam de acordo com a natureza, complexidade e quantidade de projetos (VALERIANO,2005; DARLING E WHITTY, 2016). O quadro abaixo sintetiza a visão de Valeriano (2005) e mostra a evolução na complexidade e atribuições dadas aos EGPs.

Quadro 1 – Funções do Escritório de Gestão de Projetos (VALERIANO,2005).

| Estágio | Funções |
|----------------|---|
| Inicial | Controlar prazos e custo; elaboração de relatórios; treinamentos em Gerenciamento de Projetos; relacionar-se com gerentes de departamento; estabelecer melhoria contínua nos processos; repositório de lições aprendidas. |
| Intermediário | Somam-se as funções do estágio anterior: Manutenção de histórico dos projetos; administração dos processos de GP; consultoria em GP, desenvolver e aperfeiçoar métodos e padrões de GP; apoiar avaliação e revisão de projetos. |
| Avançado | Somam-se as funções dos estágios anteriores: Analisar e aprovar projetos; distribuir recursos; identificação de conflitos; revisar e avaliar projetos, atuar com foco no cliente e patrocinadores. |
| Pós-avançado | Somam-se as funções dos estágios anteriores: Formar, treinar e atuar no plano de carreira dos gerentes de projetos da organização, gerir diretamente os projetos da empresa. |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os EGPs podem ser estratificados em níveis de acordo ao seu posicionamento na organização. Crawford (2002) explica que podem coexistir EGPs em níveis distintos dentro das organizações e, os classifica em: Nível 1, Escritório de

Controle de Projetos; Nível 2, Escritório de Projetos da Unidade de Negócio; Nível 3, Escritório Estratégico de Projetos. Desouza e Evaristo (2006) também classificam os EGPs em três níveis, denominados: Nível Estratégico, Tático e Operacional. No quadro resumo abaixo é apresentado o compilado das funções esperadas de acordo os níveis, segundo os autores supracitados.

Quadro 2 – Funções de um EGP de acordo seu nível

| Nível | Funções/Responsabilidades | |
|-----------------|--|--|
| | Crawford (2002) | Desouza e Evaristo (2006) |
| 1 – Operacional | Foco em um único projeto de grande porte; principais funções são o planejamento do projeto e relatórios de controle | Controlar a evolução dos projetos; integrar informações para auxiliar tomada de decisão; ser um referencial (expert) nas práticas e metodologias; monitorar a satisfação dos clientes. |
| 2 – Tático | Fornecer suporte aos variados projetos da unidade de negócio; atua na priorização e no gerenciamento de recursos, mas apenas no nível da unidade. | Acompanhar de maneira integrada os vários projetos da organização de forma a garantir que eles atendam os objetivos; garantir que os projetos estão seguindo os padrões de qualidade e metodologias definidos; partilhar conhecimentos entre os times. |
| 3 – Estratégico | Principais funções são: Selecionar e priorizar projetos em alinhamento com a estratégia da organização; disseminar e capacitar as equipes nas metodologias; gerir o conhecimento em GP; validar necessidade de recursos. | Garantir que os projetos estão e as equipes estão alinhadas com os objetivos estratégicos da organização; monitorar a contribuição dos projetos no crescimento da empresa; gerir a eficiência e eficácia do conhecimento em gestão de projetos na organização. |

Fonte: Elaborado pelo autor.

De maneira mais sintética, Desouza e Evaristo (2006) colocam que EGPs costumam possuir características comuns entre si, e que seus objetivos geralmente são uma composição de funções. Szalay et al. (2017) realizaram um estudo

exploratório no qual apresentam os serviços típicos que o EGP presta as suas organizações. O quadro abaixo sintetiza as funções elencadas pelos autores.

Quadro 3 – Funções do EGP

| Autor | Funções |
|---------------------------|--|
| Desouza e Evaristo (2006) | Gerenciamento do conhecimento; Disseminação de melhores práticas, lições aprendidas; Definição de processos, padrões e métricas; treinar e desenvolver os times de projetos; Gerenciar os recursos; Gerir o portfólio de projetos; Gerenciar a viabilidade financeira dos projetos |
| Szalay et al. (2017) | Gerenciamento de portfólio; Governança em projetos; Definir os padrões, processos e modelos de metodologias; Otimizar recursos disponíveis; Selecionar, operar, gerenciar e desenvolver ferramentas de gerenciamento de projetos (software). |

Fonte: Elaborado pelo autor.

2.1 Implementação de EGPs e fatores de sucesso

A implementação de um Escritório de Gestão de Projetos é um projeto, e, portanto, deve ser gerenciado como tal. A implementação deve seguir um roteiro mínimo, composto por seis passos: estabelecer a missão e estratégia do EGP; preparar o plano executivo, definir prioridades, facilitar a colaboração dos stakeholders; apoiar projetos da empresa; operar e manter o EGP (BARCAUI, 2003). Englund et al (2003) definiu três etapas básicas para a implementação de EGPs, na primeira deve ser criada as condições necessárias no ambiente para realizar a mudança, na segunda deve-se de fato implantar a mudança e a terceira etapa compreende os esforços para efetivar a mudança nas rotinas da empresa. Ambas propostas supracitadas realçam a necessidade de uma etapa final que busca consolidar a mudança realizada.

Há fatores críticos durante a implementação de um EGP que devem ser observados com atenção para potencializar as chances de sucesso, o primeiro é garantir patrocínio, apoio, da alta gestão, o segundo, é analisar e estrutura da empresa e a natureza dos projetos que são executados, terceiro, o EGP precisa estar alinhado com a estratégia da empresa e o quarto fator crítico é implementar um EGP de maneira integrada aos sistemas de informação e processos da empresa (PATAH e CARVALHO, 2003). Com base em Crawford (2002) e Alves et al (2013) é

possível elencar um conjunto de boas práticas que contribuem positivamente para o sucesso da implementação do EGP, conforme descrito no quadro abaixo:

Quadro 4 – Boas Práticas em implementação de EGPs.

| Boa Prática | Descrição |
|--|--|
| Obter Patrocínio da Alta Gestão | Alta administração precisa ser envolvida desde o início do processo, sem esse suporte a implementação certamente falhará. |
| Pilotar metodologia desenvolvida | Metodologias e processos vão se moldando a empresa na medida que os projetos pilotos avançam, e o aprendizado permite aperfeiçoar propostas iniciais. |
| Estar atento aos <i>Stakeholders</i> | Cada <i>stakeholder</i> deve ser analisado, entender o que esperam do EGP, seus interesses, como podem ser afetados positivamente ou negativamente e principalmente buscar atender às suas demandas. |
| Implantar de maneira simples | Focar em implantar as funções e metodologias básicas e essenciais para o EGP, com a maturidade naturalmente novas e mais complexas funções serão agregadas. |
| Estabelecer objetivos incrementais à implementação | É importante incorporar as lições aprendidas durante a implementação, a cada fase avaliar a situação, reavaliar a abordagem, as ações do plano de implementação e os esforços. |
| Não demandar Serviços antes de prover | O EGP deve prover serviços para facilitar a gestão de projetos, logo, não pode assumir uma posição de sempre demandar informações e raramente prover serviços. |
| Não postergar o início da implementação | Não deve-se adiar, ou postergar o início da implementação para não correr o risco de perder apoio e cair em descrédito junto as partes interessas. |
| Não reinventar a roda | Deve ser utilizado todo o conhecimento e experiencias prévios da organização na implementação do EGP. |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em seu estudo exploratório, no qual entrevistaram 32 gerentes de EGP's Desouza e Evaristo (2006) identificaram fatores fundamentais que devem ser observados para se atingir o sucesso de um EGP, listando cinco deles como aquelas mais importantes: Construir uma base sólida, entender como o EGP irá se integrar na cultura da organização; entender o cenário motivador, porque o EGP está sendo

criado?; Seguir a máxima o gerente certo para o projeto certo; Estabelecer sistema de reportes claros, com papéis e responsabilidades bem definidos; Definir claramente qual a missão, objetivos, políticas e metodologias que nortearão o EGP. Pinto et al (2019) realizaram revisão sistemática da literatura e concluíram que há muitos fatores de sucesso ligados ao EGP, sempre variando de acordo com a perspectiva observada e as características e objetivos iniciais definidos na implantação do EGP.

3 MATERIAL(IS) E MÉTODOS

O presente artigo é classificado quanto a sua natureza como uma pesquisa aplicada, pois se propõe a gerar conhecimento dirigido para a solução de um problema específico, no caso a implementação de um escritório de gestão de projetos em uma *holding* de investimentos. O mesmo possui uma abordagem qualitativa, uma vez que o pesquisador tem um ponto de vista interno a organização estudada, com grande importância dada ao contexto do objeto de pesquisa (GERHARDT e SILVEIRA, 2009).

O objetivo principal dessa pesquisa é propor um modelo de implementação de um escritório de gestão de projetos na empresa estudada, para tanto foram realizadas reuniões de trabalho com o diretor executivo, e gerentes de projetos da *holding*. A reunião com o diretor executivo foi exploratória, sendo realizada de maneira remota através do *Microsoft Teams*. Ela foi gravada através da ferramenta, com duração de aproximadamente duas horas e documentada em ata. O objetivo foi entender do executivo qual o cenário motivador para posição do EGP, quais eram os objetivos e os benefícios que ele esperava em termos de entregas (funções). Dado que a *holding* no princípio de suas operações havia dois gestores de projetos dedicados a ela, ambos oriundos da empresa controladora. As reuniões de trabalho tiveram o mesmo formato e buscaram explorar as mesmas questões respondidas pelo executivo.

Por meio de pesquisa documental de dados secundários foram realizadas pesquisas em documentos da empresa, como por exemplo, organogramas da governança corporativa, planejamento estratégico, política de investimentos entre outros. Os documentos não têm caráter público e foram acessados mediante autorização do executivo da empresa.

A empresa controladora da *holding* foi outra fonte de dados utilizados no desenvolvimento desse artigo, embora não possua um EGP formal, tem uma série de documentos e processos relacionadas a área de conhecimento, tais como fluxos de gestão e aprovação de projetos, documentos padronizados de abertura, reporte e fechamento de projetos. Os documentos foram acessados dentro do portal de gestão integrada da controladora a qual o pesquisador tem acesso. A análise foi complementada com uma entrevista de duração de duas horas, através do *Microsoft teams* com o consultor de projetos da controladora, pessoa que é responsável por disseminar boas práticas de projetos, propor e manter os documentos de projetos atualizados e controlar a execução dos projetos estratégicos. A entrevista objetivou colher desse profissional sua visão em relação a criação do EGP, colher proposições e identificar pontos de sinergia com a controladora.

A coleta de dados objetivando entendimento do cenário da *holding* foi realizada de maneira concomitante a fundamentação teórica, na sequência foi realizada a proposição do modelo e aplicação, análise dos resultados, discussões e conclusão. A figura abaixo apresenta o macro cronograma da pesquisa.

Figura 1 – Macro Cronograma da pesquisa aplicada.

| Etapa | mar/20 | abr/20 | mai/20 | jun/20 | jul/20 | ago/20 | set/20 |
|------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Coleta de Dados | | | | | | | |
| Fundamentação Teórica | | | | | | | |
| Proposição do Modelo | | | | | | | |
| Aplicação do Modelo | | | | | | | |
| Análise dos resultados | | | | | | | |
| Discussão e Conclusão | | | | | | | |

Fonte: Elaborado pelo autor

Finalizado o entendimento do contexto da empresa, conforme relatado acima, e tendo realizado revisão na literatura pertinente, foi possível ao autor propor um modelo para implantar EGP na organização. O modelo foi ratificado junto a diretoria executiva da empresa e seu desenvolvimento é apresentado na próxima sessão desse artigo.

4 RESULTADOS

Nesta seção será apresentado o modelo proposto para a implementação do Escritório de Gestão de Projetos na empresa alvo do estudo. Na sequência será descrito o processo de implementação, as discussões e resultados para cada etapa do modelo proposto.

4.1 Modelo de Implementação de Escritório de Gestão de Projetos

A partir dos estudos realizados para construção do referencial teórico foi possível, na visão do autor, propor um modelo contendo oito etapas que devem ser percorridas durante o processo de implementação de um EGP. Segue abaixo quadro com descrição das etapas.

Quadro 5 – Modelo de Implementação de EGP

| Ordem | Etapas | Justificativa | Recursos Mobilizados |
|-------|--|---|--|
| 1 | Obter Apoio da alta direção | Obter patrocínio da alta gestão é fundamental para o sucesso da implantação do EGP. | Conselho de Administração, função de Validação; Diretor executivo, <i>Sponsor</i> . |
| 2 | Criar um Plano de Implantação | A definição do modelo de implantação deve ocorrer nessa etapa. Além disso, o plano de implantação ajuda a dar visibilidade a alta gestão do trabalho a ser realizado, dos recursos necessários entre outras necessidades. | Equipe do Projeto, elaboração; Diretor Executivo, aprovação. |
| 3 | Definir Objetivo, Missão e Valores | Objetiva determinar desde as primeiras etapas as diretrizes que devem guiar a construção do EGP e facilitar seu alinhamento com a estratégia da organização. | Equipe do Projeto, proposição; Diretor Executivo, Aprovação. |
| 4 | Definir Posicionamento Estratégico dentro da Organização | Definir posição estratégica do EGP dentro da organização, sugere-se observar as classificações de Crawford (2002) e Desouza e Evaristo (2006). | Equipe do Projeto, proposição; Diretor Executivo, Aprovação. |
| 5 | Definir Funções | Definir quais entregas são esperadas pelo EGP a ser criado, de acordo com a definições das etapas anteriores. | Equipe do Projeto, proposição; Diretor Executivo, Aprovação. Conselho de Administração, Aprovação. |
| 6 | Definir Metodologia e Ferramentas | Com base na análise dos requisitos do EGP, das características da organização e da natureza dos projetos | Equipe do Projeto, proposição; Diretor Executivo, Aprovação. |
| 7 | Definir Indicadores | Integra a criação de indicadores para o EGP, bem como definir a sistemática de reportes. | Equipe do Projeto, proposição; Diretor Executivo, Aprovação. |

| Ordem | Etapa | Justificativa | Recursos Mobilizados |
|-------|------------------------------|--|---|
| 8 | Pilotar metodologia Proposta | Testar metodologias e ferramentas propostas para o EGP, fazendo uma validação ao final da etapa. | Equipe do Projeto, execução e mensuração. |

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2 Implementação do modelo proposto

O modelo apresentado e suas etapas foram aplicados na empresa alvo do estudo, sendo seus resultados demonstrados nos próximos itens.

4.2.1 Obter apoio da alta gestão

Obter apoio da alta direção é fundamental para poder mobilizar os recursos necessários para a implementação do EGP, Crawford (2002), Patah e Carvalho (2003) endossam essa boa prática. No cenário desse estudo de caso tal apoio foi concebido de maneira prévia, uma vez que a criação de um EGP foi uma demanda da diretoria executiva à equipe de analistas e gestores de projeto da empresa. No entanto, de forma a ratificar o suporte necessário foi realizado uma reunião de *kick-off* do projeto na qual foram repactuadas as expectativas da diretoria e prazos macro para duração do processo de implementação. Também foi discutido o cenário motivador para a criação do EGP, conforme recomendado por Desouza e Evaristo (2006). Os resultados dessa etapa foram copilados em uma ata contendo as definições da reunião que será revisitada no decorrer das demais etapas.

4.2.2 Criar um Plano de Implementação

A primeira tarefa realizada foi a definição do modelo a ser seguido para realizar a implementação, que foi construído durante os estudos para realização desse artigo. O modelo foi apresentado pelo autor aos demais integrantes da equipe do projeto para validação. Na sequência foi construído um cronograma para implementação, definindo reuniões de *checkpoint* com a direção ao fim de cada etapa. A equipe do projeto de implementação foi formada por um analista de

projetos e dois gerentes de projetos, um dos quais ficou encarregado de ser o gerente do projeto. Durante a elaboração do cronograma a equipe identificou a necessidade de incorporar um analista de processo para auxiliar na elaboração dos fluxos e documentos do EGP.

Ficou definido que os conceitos elaborados ao longo das etapas seriam consolidados em um documento único, semelhante ao *bussines model canvas*, adaptado a construção do EGP. Nessa etapa foi definido também que seria utilizado o Microsoft Planner para gerenciar as atividades, e estabelecido reuniões semanais entre os membros da equipe para controlar a implementação.

4.2.3 Definir Objetivo, Missão e Valores

Para realização dessa etapa a equipe de implementação organizou uma reunião com a diretoria executiva. Foram utilizados como documentos de entrada as definições de Objetivo, Missão e Valores contidas no Planejamento estratégico da holding, bem como as mesmas informações oriundas da empresa controladora. Além disso, foram revisitadas as considerações realizadas na reunião de *kickoff*. O objetivo de utilizar esses insumos foi o de buscar manter o maior alinhamento possível com a estratégia de empresa, indo ao encontro do sinalizado pelos autores Patah e Carvalho (2003).

4.2.4 Definir Posicionamento Estratégico dentro da Organização

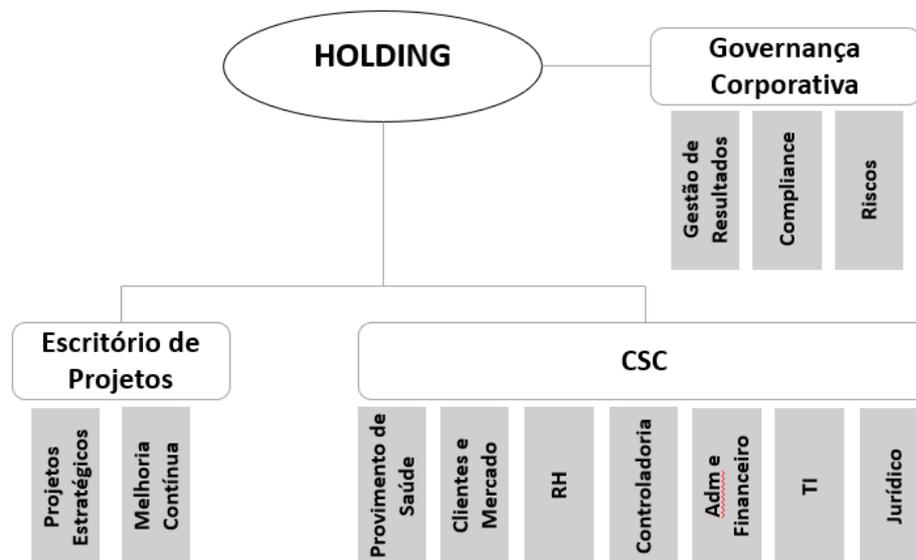
A discussão e definição do posicionamento do EGP dentro da estrutura de gestão da *holding* foi fundamental para elencar, posteriormente, as funções e responsabilidades que precisará executar. Dentre as classificações apresentada na fundamentação teórica, a equipe entendeu que os níveis apresentados por Desouza e Evaristo (2006) trazem conceitos mais aderentes a realidade da empresa.

Dois cenários possíveis foram discutidos, no primeiro, o EGP incorporaria as funções de execução e revisão, bem como os desdobramentos atrelados ao planejamento estratégico da empresa e suas controladas, estando posicionado em um nível estratégico. No segundo cenário, as tarefas supracitadas ficariam ao encargo da governança corporativa, cabendo ao EGP gerenciar de forma integrada

os vários projetos da organização e de suas controladas de forma a garantir que eles atendam os objetivos definidos, posicionando o EGP no nível tático.

Foi definindo que o EGP seria posicionado no nível tático. Essa decisão foi baseada, em maior parte, pelo entendimento que o EGP embarcará uma quantidade grande de funções relacionadas aos projetos de aquisições e integrações de novos negócios, além da gestão e suporte de diversos projetos da holding e suas controladas, portanto, podendo ficar com excesso de responsabilidade. O objetivo e missão estabelecidos para o EGP também indicavam seu posicionamento no nível tático.

Figura 1: Estrutura de gestão da *Holding*



Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2.5 Definir Funções

O Processo de concepção do EGP evoluiu consolidando etapa após etapa, as definições dos itens anteriores. As funções foram definidas de maneira a atender os objetivos traçados para o EGP, considerando também seu posicionamento dentro da estrutura da *holding*. As entregas esperadas pelo EGP são: prover metodologias e ferramentas, capacitar equipes, prestar consultoria as empresas controladas, gerir, acompanhar e reportar o desempenho do portfólio de projetos e padronizar documentos. O elenco de funções definido está alinhado aos citados por Szalay et al. (2017).

Considerando os estágios apresentados por Valeriano (2005), o EGP proposto foi concebido agregando funções de nível intermediário à avançado,

embora esteja nos seus estágios iniciais. A equipe entendeu que essa vulnerabilidade pode ser contornada pela captação de gestores de projetos experientes oriundos da empresa controladora para formar a equipe do EGP da *holding*.

4.2.6 Definir Metodologia e Ferramentas

Nessa etapa a equipe buscou definir a metodologia que norteara o EGP. A discussão teve como ponto de atrito central a adoção de modelo baseado nas metodologias ágeis, como o *Scrum*, ou um modelo híbrido encampando boas práticas da gestão projetos tradicionais, associadas ao PMI (*Project Management Institute*). O entendimento inicial era utilizar a metodologia ágil, no entanto, com a evolução das discussões alguns pontos contrários foram levantados conduzindo a equipe a tomar a decisão de manter uma formatação híbrida. Entre esses pontos, destacam-se a inexperiências dos gerentes de projetos oriundos da controladora na utilização da metodologia ágil, e a resistência da diretoria executiva.

Como forma de exemplificar esse uso combinado de metodologias pode-se citar o exemplo do termo de abertura de projeto que deverá ser elaborado no formato do *business model canvas*, e o incentivo a execução de reunião diárias entre as equipes de projeto no formato inspirado no *Scrum*. Por outro lado, os gerentes de projeto deverão executar mensalmente um relatório de reporte em formato baseado nas práticas do PMI.

Outra saída importante dessa etapa foi a decisão de desenhar os fluxos dos processos do EGP, como forma de auxiliar na definição das ferramentas, e, principalmente, na clarificação dos papéis e responsabilidades, a qual é uma boa prática elencada por Desouza e Evaristo (2006). Esse processo não estava considerado inicialmente pela a equipe, mas foi agregado durante essa etapa.

4.2.7 Definir Indicadores

A definição de indicadores para o EGP desde sua concepção foi proposta com o intuito de estabelecer rotinas de reporte de resultados claros até o nível do conselho de administração da empresa, boa prática endossada por Desouza e Evaristo (2006). A equipe de implementação elencou um grupo de indicadores

possíveis de serem praticados, e definiu através de análises e discussões, quatro deles para serem utilizados desde o início do EGP: desvio de prazo, custo, avanço físico e resultado financeiro.

Os indicadores que medem maturidade e qualificação da equipe do EGP foram elencados, porém, ficou definido que esses serão implementados no médio prazo. O entendimento da equipe é que esses indicadores, embora fundamentais para se estabelecer um retrato do EGP, não seriam utilizados durante os primeiros meses.

4.2.8 Pilotar metodologia Proposta

A inclusão dessa etapa no modelo proposto deve-se tanto a observação da boa prática sugerida por Crawford (2002), como tem potencial de embarcar as etapas de teste e consolidação do EGP sugeridas por Barcaui (2003) e Englund et al (2003). Dentro do cenário atual da holding foram elencados dois projetos, um para ser executado dentro da estrutura interna da empresa, e outro em uma empresa controlada para pilotar a metodologia, ferramentas e fluxos determinados. Ambos estão em fase iniciais, com um tempo estimado de implementação de seis meses.

O planejamento da equipe de implementação é acompanhar o desenvolvimento desses projetos de forma a mensurar a eficiência e eficácia dos processos estabelecidos, e, quando necessário realizar as devidas adaptações. Há o entendimento que após esse ciclo o projeto de implementação do EGP estará concluído e que as futuras melhorias e adaptações devem ser realizadas como parte de rotina de melhoria contínua.

5 DISCUSSÃO

A aplicação do modelo de implementação de EGP em oito etapas, definidas a partir de estudos na literatura pertinente, na *holding* mostrou-se assertiva, pois foi possível implementar um EGP alinhado com as expectativas, recursos e estratégias da empresa. O projeto de implementação do EGP foi concluído com êxito, entregando uma estrutura de funcionamento com objetivos, processos e metodologias claras para a organização e seus *stakeholders*.

A empresa alvo da pesquisa tornou-se operacional no mês de fevereiro do ano de 2020, portanto, sua estrutura e processos eram inexistentes, existiam apenas concepções ainda não materializadas de como a empresa deveria operar. Esse fato trouxe ao modelo de implementação a oportunidade e o desafio de criar o EGP a partir de uma página em branco, nesse sentido, as fases iniciais de “Obter o apoio da alta gestão”, “gerar um plano de implementação” e “Definir Objetivo, Missão e Valores” foram cruciais para clarificar o porquê da implementação de um EGP e serviram de norteadores as demais etapas. Por outro lado, a incipiência da *holding*, reduziu significativamente a quantidade de dados e informações disponíveis para embasar as tomadas de decisão, a equipe do projeto se valeu de informações em grande parte da controladora muito mais no sentido de um modelo a não ser seguido do que como *benchmark*.

Durante a etapa de “Pilotar metodologia proposta” percebeu-se empiricamente que as metodologias e ferramentas definidas estão alinhadas com o perfil da organização, dos gerentes de projetos, e com a natureza diversificada dos projetos. Uma oportunidade não mapeada durante a execução das oito etapas foi conceber o EGP já calcado em uma ferramenta, *software*, de gestão de projetos e portfólios, pois embora ainda em pequeno número a gestão do portfólio se mostra muito trabalhosa. Além disso, manter os indicadores propostos atualizados sem utilização de uma ferramenta apropriada tem-se mostrado inviável. Nesse sentido a *holding* está em processo de definição e aquisição de *software* específico para atender essa demanda.

Por fim, após encerrado o projeto de implementação do EGP com base nas oito etapas apresentadas, o pesquisador concluiu que o modelo foi eficaz, atendendo as expectativas da organização. A incipiência do EGP sugere precaução para se afirmar que ele é sucesso consolidado, o que deverá ser avaliado de maneira estruturada em análises futuras

6 CONCLUSÃO

O desafio de implementar um EGP em uma empresa em seus estágios iniciais, estruturantes, foi superado através do modelo em oito etapas. O EGP implementado permite a organização executar suas estratégias através de processos e métodos claros e unificados, atendendo as demandas e expectativas

dos executivos da empresa e sua controladora. Na medida que seus processos e métodos forem testado e validados em diferentes cenários, com o aumento da maturidade, novas oportunidades e necessidades de ajustes deverão ser avaliadas e incorporadas ao EGP, mantendo um ciclo de melhoria contínua.

O modelo proposto de implementação de um EGP foi aplicado em uma empresa que ainda não tinha sua estrutura e os ativos de processos organizacionais consolidados, o que traz ao modelo a necessidade de ser aplicado em uma organização já madura para testar sua assertividade em um cenário distinto. Essa é uma das oportunidades de pesquisa futura advindas desse trabalho.

Outra oportunidade, na visão do autor, é agregar as etapas sugestões de ferramentas e melhores práticas para se executar cada uma delas com maior grau de êxito possível, o que hoje na literatura é pouco apresentado. Para tanto seria necessário replicar esse modelo em quantidade maior de vezes, ampliar a pesquisa na literatura pertinente, o que poderá ser feito em uma nova pesquisa.

REFERÊNCIAS

-ALAM, A.; KAN, S.; ZAFAR, F. Strategic management: managing M&A. International Journal of BRIC Business Research, New South Wales, v. 3, n. 1, p. 1-10, fev. 2014.

-ALVES, Ricardo Oliveira, *et al*; Melhores práticas em implementação de escritório de gerenciamento de projeto: desenvolvimento de referências de sucesso, Produção, v.23, n.3, p. 582-594, jul/set 2013.

-BARCAUI, André; Perfil de Escritórios de Gerenciamento de Projetos em Organizações atuantes no Brasil. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão), Universidade Federal Fluminense, 2003.

-CRAWFORD, J; Kent; The strategic project office: A guide to improving organizational performance. Marcel Dekker Inc, 2002.

-DAÍ, C.X; The role of the Project Management office in achieving Project Success. Project Management Institute Annual Seminars & Symposium, 2002.

- DARLING, E.J; WHITTY, S.J. (2016); The Project Management Office: it's just not what it used to be. *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol. 9 No. 2, pp. 282–308, 2016.

-DESOUZA, Kevin C; EVARISTO, Roberto J. Project management offices: A case of knowledge-based archetypes. *International Journal of Information Management*, 26, 414-423, 2006.

-ENGLUND, L Randall; GRAHAM, J Robert; DINSMORE, C Paul; Creating the Project office: A manager's guide to leading organizational change. 1ª Ed. John Wiley & Sons, 2003.

-ESTADÃO, 2020. **Fusões e Aquisições: 2020 Promete!**. Disponível em: <https://politica.estadao.com.br/blogs/fausto-macedo/fusoes-e-aquisicoes-2020-promete/>. Acessado em 26/03/2020.

-GERHARDT, E. Tatiana; SILVEIRA, T. Denise; Método de Pesquisa. Coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf> Acessado em 10/04/2020.

-GITMAN, L. P. Princípios de administração financeira. 12. ed. Tradução de Allan Vidigal Hastings. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 2010.

-MARIUSZ, Hofman; Models of PMO functioning in a multi-project environment – 27ª IPMA World Congress, 2014.

-MARTINS, Andréia Pereira *et al*; Implementação e Consolidação de Escritório de gerenciamento de projetos: um estudo de caso. *Revista Produção*, v.15.n3, 404-415, Set/Dez,2005.

-MEDEIROS, Bruno Campelo; DANJOUR, Miler Franco; NETO, Manoel Veras de Sousa. *Revista de Gestão e Projetos – GeP* Vol.7, N.3. Setembro/Dezembro 2016.

-MONTEIRO, Antônio; SANTOS, Vitor; VARAJÃO, João. Project Management Office Models – a review. Conference on ENTERprise Information Systems / International Conference on Project MANagement / Conference on Health and Social Care Information Systems and Technologies, CENTERIS / ProjMAN / HCist 2016, October 5-7, 2016.

- PINTO, Gustavo; MELLO, Luíz; SPIEGEL, Thaís; Melhores Práticas na implantação de um escritório de gerenciamento de projetos: uma revisão sistemática da literatura; *Sistemas & Gestão*, pp 448-463, 2019.

-PATAH,L; CARVALHO,M; O processo de Implementação de um Project Management Office. Seminário Gestão de Projetos Succesu-SP, 2003.

-PMI – Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge, 6ª ed. 2017.

-PMSURVEY.ORG 2014 Edition. Project Management Institute.”

-PWC, 2019. **Foram anunciadas 708 transações no período até outubro, o maior volume acumulado dos últimos 5 anos.** Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/estudos/servicos/assessoria-tributaria-societaria/fusoes-aquisicoes/2019/fusoes-e-aquisicoes-no-brasil-outubro.html>. Acessado em 26/03/2020.

-RAD, P.F; RAGHAVAN, A; Establishing an organizational Project Office. *AACE International Transactions*, 2000.

- SZALAY, I; KOVÁCS, A; SEBESTYÉN, Z; Integrated Framework for Project Management Office Evaluation, *Procedia Engineering*, Vol. 196, pp. 578–58, 2017.

-VALERIANO, Dalton; *Moderno Gerenciamento de Projetos*. 1ª ed. Pearson Universidades, 2005.