



**UNIFACS UNIVERSIDADE SALVADOR  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**MAURÍCIO BUCKINGHAM LYRA FIGUEIREDO**

**OS ESCRITÓRIOS CORPORATIVOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS NA  
GESTÃO ESTRATÉGICA DAS ENTIDADES DE REPRESENTAÇÕES  
INDUSTRIAIS - ESTUDO DE CASO NA SEDE DA FEDERAÇÃO DAS  
INDÚSTRIAS DO ESTADO DA BAHIA**

Salvador  
2016

**MAURÍCIO BUCKINGHAM LYRA FIGUEIREDO**

**OS ESCRITÓRIOS CORPORATIVOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS NA  
GESTÃO ESTRATÉGICA DAS ENTIDADES DE REPRESENTAÇÕES  
INDUSTRIAIS - ESTUDO DE CASO NA SEDE DA FEDERAÇÃO**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities, para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Augusto de Oliveira Monteiro.

Salvador  
2016

## FICHA CATALOGRÁFICA

(Elaborada pelo Sistema de Bibliotecas da UNIFACS Universidade Salvador,  
Laureate International Universities).

Figueiredo, Maurício Buckingham Lyra

Os escritórios corporativos de gerenciamento de projetos na gestão estratégica das entidades de representações industriais: estudo de caso na Sede da Federação./ Maurício Buckingham Lyra Figueiredo.- Salvador: UNIFACS, 2016.

154 f. : il.

Dissertação Programa de Pós-Graduação em Administração da UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities como requisito parcial à obtenção do título de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Augusto de Oliveira Monteiro.

1. Gerenciamento de Projetos. 2. Planejamento Estratégico. I. Monteiro, Augusto de Oliveira, orient. II. Título.

CDD: 658.404

MAURÍCIO BUCKINGHAM LYRA FIGUEIREDO

OS ESCRITÓRIOS CORPORATIVOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS NA  
GESTÃO ESTRATÉGICA DAS ENTIDADES DE REPRESENTAÇÕES  
INDUSTRIAIS - ESTUDO DE CASO NA SEDE DA FEDERAÇÃO

Dissertação aprovada para obtenção do grau de Mestre em Administração, na UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities, pela seguinte banca examinadora:

Augusto de Oliveira Monteiro – Orientador \_\_\_\_\_  
Doutor em Educação pela Universidade Federal da Bahia - UFBA  
UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities

Sérgio Paulo Maravilhas Lopes \_\_\_\_\_  
Doutor em Informação e Comunicação em Plataformas Digitais pela Universidade do Porto - Universidade de Aveiro

Roberto Brasileiro Paixão \_\_\_\_\_  
Doutor em Administração pela Universidade Federal da Bahia (UFBA) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).

Salvador, 5 de setembro de 2016.

"Dedico este trabalho a minha mãe Yêda pela força, apoio incondicional e acima de tudo por servir de exemplo como mãe, educadora, e profissional. A minha esposa Ana Beatriz pela luta ao meu lado e por entender meus nervosismos diante do novo e desafiador. A meu irmão Waldir pelas orientações e compreensão das minhas ausências. Ao meu falecido pai Frederico, que de alguma forma sempre me fez lembrar que a dedicação ao que faço é minha maior qualidade. E ao meu novo motivo de continuidade acadêmica, a minha nova vida, meu filho Maurício, que cultivou em mim a virtude da paciência e o amor ímpar, até então desconhecido. Que o futuro possa recompensar a todos vocês e mostrar o quanto valeu a pena".

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar agradeço a Deus, pela fé inabalável, inteligência concebida, determinação e sabedoria suficiente para alcançar a esse patamar.

Agradeço a todos os professores do mestrado em administração da Unifacs pelas orientações, correções, incentivos e repasses de conhecimento, mas em especial ao professor-orientador Augusto Monteiro, o meu agradecimento eterno por me mostrar o quanto o conhecimento acadêmico precisa ser renovado. Ao meu eterno amigo e professor Jader Souza, exemplo e referência em docência, mostrou-me que o conhecimento precisa ser tratado antes de repassado. Por fim, ao meu professor tutor Manoel Joaquim, por ajudar-me a descobrir mecanismos de ensino durante as práticas de ensino. Foi através deles, mestres e doutores, que me foi ofertada a oportunidade da absorção dos conhecimentos acadêmicos para minha formação como mestre e docente.

Agradeço aos meus amigos e colegas de trabalho do Sistema FIEB, em especial a Andrea Nascimento, Isana Souto, Marcelo Figueirêdo e Tatiane Mascarenhas, pelo incentivo constante ao conhecimento, pela motivação de conclusão do mestrado e principalmente por me aproximarem das muitas das informações estratégicas organizacionais para complementação do meu tema.

Sou grato a alguns que me direcionaram frases ofensivas, agressivas, irônicas ou com teor de menosprezo. A vocês, muito obrigado! Todas essas frases energizaram a minha motivação para conclusão do mestrado, principalmente por lembrar que ao final de todo o ciclo do mestrado eu estaria enriquecido e contagiado pela docência e conhecimentos acadêmicos.

Por fim, agradeço a todos os meus familiares, por serem à base da minha sustentação e por torcerem por mim incondicionalmente. Agradeço principalmente a minha mãe Yêda, meu porto seguro, pela preocupação de tanto estudo, pela convicção e certeza do meu sucesso. Como o mundo seria melhor educado, se cada um tivesse a oportunidade em ter uma mãe professora e com razões motivacionais que os próprios educadores desconhecem. Obrigado mãe, por tudo!

*“Não venci todas as batalhas que lutei, mas perdi todas as batalhas que deixei de lutar. Talvez por isso que não tenha conseguido fazer o melhor, mas lutei para que o melhor fosse feito e quando pensei que havia chegado ao meu limite, descobri que ainda tinha forças para ir além, pois, se não fui o que deveria ser, graças a Deus, não sou o mesmo o que era antes”.*

*(autor desconhecido)*

## RESUMO

A área de gestão de projetos cresce e a análise da contribuição de um Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) no desempenho dos objetivos contidos no planejamento estratégico das organizações tem ficado cada vez mais necessária. O diferencial das organizações em mostrar melhores resultados, vem incentivando a própria adaptação e atualização, por meio das práticas de gerenciamento de projetos e tudo isso contribuiu nesta pesquisa, para a redução de uma lacuna de conhecimento com relação a gestão de projetos nas representações industriais. Além de tentar responder este questionamento, a presente pesquisa, através de um estudo de caso na sede da Federação das Indústrias do Estado da Bahia, busca elucidar em que aspectos e de que forma o gerenciamento dos projetos estratégicos através de um Escritório de Projetos Corporativo, enquanto gerencia funcional, pode ser aprimorado na ampliação dos horizontes organizacionais e contribuir para a compreensão de questões e problemas relacionados à execução prevista do planejamento estratégico. Neste estudo, realizou-se na empresa o levantamento dos processos de planejamento estratégico, de gerenciamento dos projetos estratégicos, dos resultados dos projetos, dos fatores críticos que interferiram positivamente ou negativamente no desenvolvimento de práticas, na implementação de processos metodológicos em gestão de projetos e no envolvimento direto da alta gestão para tratamento da resistência as mudanças. Com a análise dos dados levantados na pesquisa, apesar da empresa possuir uma pequena estrutura dedicada ao gerenciamento dos projetos estratégicos, os resultados obtidos evidenciam que a condução dos projetos estratégicos na respectiva representação industrial e a aceitação das práticas identificadas são dependentes das ações voltadas a estratégia e objetivos organizacionais, onde o principal responsável pelo baixo índice de sucesso na conclusão dos projetos ainda é a ausência cultural e mínima maturidade para executá-los.

**Palavras-chave:** Gerenciamento de Projetos. Estratégia Organizacional. Representação Industrial, Escritório de Projetos Corporativo. Planejamento Estratégico e Projetos Estratégicos.



## ABSTRACT

The project management area grows and the analysis of the contribution of a Project Management Office (PMO) in the performance of the objectives contained in the strategic planning of organizations has become increasingly necessary. The differential of organizations to show better results, is encouraging the own adaptation and updating, through project management practices and all contributed in this research, to reduce a gap of knowledge regarding the management of projects in the industrial representations. In addition to trying to answer this question, this research through a case study at the Federation of the State of Bahia Industries, seeks to elucidate in what ways and so the management of strategic projects through an Office of Corporate Projects, while managing functional, it can be improved in the expansion of organizational horizons and contribute to the understanding of issues and problems related to the planned execution of strategic planning. In this study, conducted in the company survey of strategic planning, management of strategic projects, the results of the projects, the critical factors that positively or negatively affected the development of practices in the implementation of methodological processes in project management and the direct involvement of senior management for the treatment of resistance to change. With the analysis of data collected in the survey, although the company has a small structure dedicated to the management of strategic projects, the results show that the conduct of strategic projects in its industrial representation and acceptance of practices identified are dependent on actions to strategy and organizational goals, where the main responsible for the low success rate in the completion of projects is still the cultural absence and minimum maturity to run them.

**Keywords:** Projects Management. Organizational Strategy. Industrial Representation. Corporate Projects Office. Strategic Planning and Strategic Projects.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Formas de Estratégia.....	27
Figura 2 - O Balanced Scorecard como estrutura para ação da estratégia.....	30
Figura 3 - Princípios da Organização Focada na Estratégia .....	33
Figura 4 - Hierarquia de representatividade empresarial .....	35
Figura 5 - Relacionamento entre as entidades do Sistema Indústria .....	38
Figura 6 - Sistema Confederativo de Representação da Indústria .....	39
Figura 7 - O Sistema Indústria seguido por Representações Industriais.....	41
Figura 8 - Mapa Estratégico da Indústria: Representações Industriais 2007–2015 ..	44
Figura 9 - Estrutura Institucional e Técnica-Administrativa do Sistema Indústria .....	47
Figura 10 - Triângulo das principais variáveis organizacionais em projetos.....	57
Figura 11 - Ciclo de vida do projeto com sobreposição de fases .....	58
Figura 12 - Estrutura de uma organização funcional.....	62
Figura 13 - Estrutura em uma organização Por Projetos .....	63
Figura 14 - Estrutura em uma organização Matricial.....	64
Figura 15 - Organograma do Sistema FIEB .....	79
Figura 16 - Organograma Superintendência Executiva de Serviços Corporativos....	80
Figura 17 - Estrutura de Funcionamento Organizacional dos Projetos Estratégicos.	82
Figura 18 - Nível de conhecimento dos Gestores dos Projetos da FIEB.....	91
Figura 19 -Características Comportamentais dos Gestores de Projeto da FIEB.....	93
Figura 20 - Fases de Desenvolvimento de Projetos da FIEB .....	96
Figura 21 - Índice de Cumprimento dos Prazos nos Projetos da FIEB .....	108
Figura 22 - Situação Financeira da carteira de Projetos da FIEB – 2014/2015.....	111
Figura 23 - Execução Financeira – Planejamento dos Custos: Projetos FIEB .....	113

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Histórico relativo à formação de PMOs .....	68
Quadro 2 - Modelo de Análise .....	69
Quadro 3 - Projetos Estratégicos x Objetivos Organizacionais 2014 .....	87
Quadro 4 - Projetos Estratégicos x Objetivos Organizacionais 2015 .....	88

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Estrutura Organizacional de Projetos na FIEB .....	83
Gráfico 2 - Adequação de Recursos Financeiros .....	90
Gráfico 3 - Adesão aos sistemas orientados a gestão dos projetos na FIEB .....	94
Gráfico 4 - Registro de lições aprendidas ou histórico dos projetos na FIEB .....	100
Gráfico 5 - Resultados dos projetos estratégicos da FIEB, após conclusão .....	104
Gráfico 6 - Cumprimento do Escopo (IQ) – Planejamento .....	105
Gráfico 7 - Prazos dos projetos estratégicos da FIEB, após encerramento .....	107
Gráfico 8 - Apoio para comunicação dos projetos estratégicos da FIEB.....	116
Gráfico 9 - Nível de satisfação com os projetos estratégicos da FIEB .....	119

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Situação de prazo dos projetos estratégicos em 2014 e 2015.....	108
Tabela 2 - Situação financeira dos projetos estratégicos em 2014 e 2015 .....	110

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AC	Área Corporativa
ANS	American National Standard (Padrão Nacional Americano)
BoK	Body of Knowledge (Corpo/Guia de conhecimento)
BSC	Balanced ScoreCard
CIEB	Centro das Indústrias do Estado da Bahia
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CNI	Confederação Nacional da Indústria
CPM	Critical Path Method (Método do Caminho Crítico)
DE	Diretoria Executiva/Diretor Executivo
DRT	Delegacia Regional do Trabalho
EAP	Estrutura Analítica do Projeto
EGP	Escritório de Gestão de Projetos
EP	Escritório de Projetos
EVA	Economic Value Added
FIAP	Federação das Indústrias do Estado do Amapá
FIBRA	Federação das Indústrias do Distrito Federal
FIEA	Federação das Indústrias do Estado de Alagoas
FIEAC	Federação das Indústrias do Estado do Acre
FIEAM	Federação das Indústrias do Estado do Amazonas
FIEB	Federação das Indústrias do Estado da Bahia
FIEC	Federação das Indústrias do Estado do Ceará
FIEG	Federação das Indústrias do Estado de Goiás
FIEMA	Federação das Indústrias do Estado do Maranhão
FIEMG	Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais
FIEMS	Federação das Indústrias do Mato Grosso do Sul
FIEMT	Federação das Indústrias no Estado do Mato Grosso
FIEPA	Federação das Indústrias do Estado do Pará
FIEPB	Federação das Indústrias do Estado da Paraíba
FIEPE	Federação das Indústrias do Estado de Pernambuco
FIEPI	Federação das Indústrias do Estado do Piauí
FIEPR	Federação das Indústrias do Estado do Paraná

FIER	Federação das Indústrias do Estado de Roraima
FIERGS	Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul
FIERN	Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Norte
FIERO	Federação das Indústrias do Estado de Rondônia
FIES	Federação das Indústrias do Estado de Sergipe
FIESC	Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina
FIESP	Federação das Indústrias do Estado de São Paulo
FIETO	Federação das Indústrias do Estado de Tocantins
FINDES	Federação das Indústrias do Espírito Santo
FIRJAN	Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro
IEEE	Institute of Electrical and Electronics Engineers (Instituto de Engenheiros Elétricos e Eletrônicos)
IEL	Instituto Euvaldo Lodi
IO	Indicador Orçamentário
IP	Indicador de Prazo
IQ	Indicador de Qualidade
MTE	Ministério do Trabalho e Emprego
NASA	National Aeronautics and Space Administration (Administração Nacional Aeronáutica e Espacial)
OIT	Organização Internacional do Trabalho
PERT	Program Evaluation and Review Technique (Avaliação de Programas e Revisão Técnica)
PMBok	Project Management Body of Knowledge (Corpo/Guia de Conhecimento em Gerenciamento de projetos)
PMI	Project Management Institute (Instituto de Gerenciamento de Projetos)
PMO	Project Management Office (Escritório de Gerenciamento de Projetos)
PMP	Project Management Professional (Profissional de Gerenciamento de Projetos)
PO	Project Office (Escritório de Projetos)
PwC	PricewaterhouseCoopers
RDP	Relatório de Desempenho dos Projetos
ROI	Return Of Investment (Retorno de Investimento)

SDO	Superintendência de Desenvolvimento Organizacional
SEI	Software Engineering Institute (Instituto de Engenharia de Software)
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SESI	Serviço Social da Indústria
SWOT	Strengths (forças), Weaknesses (fraquezas), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças).
WBS	Work Breakdown Structure (Estrutura de Detalhamento do Trabalho ou Estrutura Analítica de Projeto)



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>17</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>21</b>
2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA NAS ORGANIZAÇÕES .....	21
<b>2.1.1 A Evolução da Gestão Estratégica</b> .....	<b>22</b>
2.2 REPRESENTAÇÕES INDUSTRIAIS NO BRASIL .....	34
<b>2.2.1 A Estrutura do Sistema de Representação Industrial no Brasil</b> .....	<b>38</b>
<b>2.5.1.1 A CNI</b> .....	<b>40</b>
<b>2.2.2 A Gestão nas Entidades de Representação Industrial</b> .....	<b>43</b>
2.3 GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....	49
<b>2.3.1 Projeto</b> .....	<b>54</b>
<b>2.3.2 Gestão de Projetos nas Organizações para Execução da Estratégia..</b>	<b>56</b>
<b>2.3.3 Escritório de Projetos</b> .....	<b>65</b>
2.4 MODELO DE ANÁLISE .....	69
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>71</b>
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA</b> .....	<b>76</b>
4.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E A RELAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO DE PROJETOS DA FIEB COM OS OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS .....	77
<b>4.1.1 Estrutura Hierárquica e Organizacional do Sistema e da FIEB</b> .....	<b>78</b>
<b>4.1.2 Relação dos Projetos Estratégicos com os Objetivos Organizacionais</b> .....	<b>84</b>
4.2 A METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DA FIEB.....	89
<b>4.2.1 Os recursos financeiros para os projetos da FIEB</b> .....	<b>89</b>
<b>4.2.2 O perfil dos gestores dos projetos da FIEB</b> .....	<b>91</b>
<b>4.2.3 O Sistemas de Informação para os projetos estratégicos da FIEB</b> .....	<b>93</b>
<b>4.2.4 Estrutura e processos metodológicos</b> .....	<b>95</b>
4.3 O DESEMPENHO DOS PROJETOS ESTRATÉGICOS DA FIEB .....	103
<b>4.3.1 Objetivos e Escopo dos projetos</b> .....	<b>103</b>
<b>4.3.2 Os prazos dos projetos estratégicos</b> .....	<b>105</b>
<b>4.3.3 Situação Física x Financeira dos projetos</b> .....	<b>109</b>
4.4 FATORES POSITIVOS E NEGATIVOS DO ESCRITÓRIO DE PROJETOS DA FIEB NA EXECUÇÃO DOS PROJETOS ESTRATÉGICOS .....	114
<b>4.4.1 A comunicação para os projetos</b> .....	<b>115</b>
<b>4.4.2 Os riscos nos projetos</b> .....	<b>117</b>
<b>4.4.3 Satisfação com o Escritório de Projetos Corporativo</b> .....	<b>119</b>

<b>5 CONCLUSÃO .....</b>	<b>122</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>130</b>
<b>APÊNDICE A - OS ESCRITÓRIOS CORPORATIVOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS NA GESTÃO ESTRATÉGICA DAS ENTIDADES DE REPRESENTAÇÕES INDUSTRIAIS - ESTUDO DE CASO NA SEDE DA FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DA BAHIA</b>	<b>135</b>
<b>APÊNDICE B - CÁLCULO, STATUS E FORMA DE MEDIÇÃO DO INDICADOR DE PRAZO AUTOMATIZADO DO ESCRITÓRIO DE PROJETOS CORPORATIVO DA FIEB .....</b>	<b>144</b>
<b>APÊNDICE C - RESUMO BÁSICO DE PRÁTICAS PARA CONSTRUÇÃO DE CRONOGRAMA DE PROJETO .....</b>	<b>138</b>
<b>ANEXO A - ESTRUTURA DO MAPA ESTRATÉGICO DA FIEB .....</b>	<b>139</b>
<b>ANEXO B - FLUXO DE PROCESSOS PARA DESENVOLVIMENTO DE PROJETOS DA FIEB, CIEB E ÁREA CORPORATIVA .....</b>	<b>142</b>
<b>ANEXO C - FLUXO GERAL E VISÃO SISTÊMICA DAS FASES E PROCESSOS DE DESENVOLVIMENTO DOS PROJETOS DA FIEB .....</b>	<b>143</b>
<b>ANEXO D - PROCESSOS DA FASE DE INICIAÇÃO DE PROJETOS DA FIEB, CIEB E ÁREA CORPORATIVA.....</b>	<b>144</b>
<b>ANEXO E - PROCESSOS DA FASE DE PLANEJAMENTO DE PROJETOS DA FIEB .....</b>	<b>145</b>
<b>ANEXO F - PROCESSOS DA FASE DE EXECUÇÃO DE PROJETOS DA FIEB .</b>	<b>146</b>
<b>ANEXO G - PROCESSOS DA FASE DE ENCERRAMENTO DE PROJETOS DA FIEB .....</b>	<b>147</b>
<b>ANEXO H - PROCESSOS DE MONITORAMENTO E CONTROLE DE PROJETOS DA FIEB .....</b>	<b>148</b>
<b>ANEXO I - CÁLCULO E CLASSIFICAÇÃO DO INDICADOR FINANCEIRO DOS PROJETOS.....</b>	<b>149</b>
<b>ANEXO J - MATRIZ DE RISCO PARA IDENTIFICAÇÃO, DESCRIÇÃO, CATEGORIZAÇÃO E MENSURAÇÃO DA PROBABILIDADE E IMPACTO DAS OCORRÊNCIAS PREVISTAS .....</b>	<b>150</b>
<b>ANEXO K - TAXA DE PARTICIPAÇÃO NO MERCADO E ATENDIMENTO AS INDÚSTRIAS DA FIEB .....</b>	<b>152</b>
<b>ANEXO L - ÍNDICE DE SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA QUE ASSEGURA A SOLIDEZ ECONÔMICA DA FIEB .....</b>	<b>153</b>
<b>ANEXO M - ÍNDICE DE SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA QUE ASSEGURA A SOLIDEZ ECONÔMICA DA FIEB .....</b>	<b>154</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Em tempos cada vez mais dinâmicos, onde organizações procuram se adaptar, diferenciar ou modificar o ambiente onde estão inseridas para conseguirem sobreviver às complexas mudanças exigidas, o tema gestão de projetos surge de maneira mais pertinente.

Desde o fim dos anos 90, foi possível observar o início de uma grande onda de criação de Escritórios de Gerenciamento de Projetos (EGP) ou *Project Management Offices* (PMO) em algumas organizações e que, segundo o *Project Management Institute* (PMI), por ser uma unidade organizacional, centraliza e coordena o gerenciamento de projetos sob seu domínio. Esta onda de criação se intensificou durante a primeira década deste século.

Em um contexto no qual as mudanças são cada vez mais rápidas, frequentes e sucessivas, as empresas começaram a adotar práticas de controle de seus projetos na tentativa de garantir prazos, custos e qualidade, conforme as previsões iniciais. Soma-se a isto o fato do gerenciamento de projetos ter-se mostrado presente nas situações mais diversas, mesmo que não seja de forma estruturada. Não só as empresas, mas também entidades da administração pública e organizações do terceiro setor, buscam nos projetos, uma maneira para alcançar, com rapidez, dentro de custos previamente estabelecidos e conforme as exigências de qualidade, os resultados de que necessitam para alcançar seus objetivos (DINSMORE, 1999).

Nos últimos anos, instituições como a *Software Engineering Institute* (SEI) e até mesmo o próprio *Project Management Institute* (PMI), desenvolveram modelos de avaliação de maturidade organizacional em Gestão de Projetos, que têm o objetivo de facilitar o processo de implantação e posterior amadurecimento de gestão de projetos nas organizações, provendo um caminho estruturado baseado nas melhores práticas identificadas no mercado, incluindo a certificação Profissional em Gerenciamento de Projetos (*PMP – Project Management Professional*). Por outro lado, neste mesmo período, poucas foram as iniciativas relevantes desenvolvidas no sentido de criar referências específicas para apoiar a evolução do EGP, ignorando o fato de que o processo de amadurecimento da organização é algo, em muitos aspectos, bastante diferente do amadurecimento de um Escritório de Gerenciamento de Projetos (BARCAUI, 2012).

Escritórios de Gerenciamento de Projetos surgiram a partir de necessidades distintas, porém em sua maioria guardavam um objetivo maior em comum: obter melhores resultados nos projetos desenvolvidos pela organização. Face ao exposto, criar estruturas de governança significa definir uma dinâmica de papéis e interações entre membros da organização, de tal maneira a desenvolver participação e engajamento dos membros no processo decisório estratégico, valorizando estruturas descentralizadas de seus planejamentos (PINTO; COTA; LEVIN, 2010).

Dentre os Escritórios de Gerenciamento de Projetos bem sucedidos, um constante desafio é encontrar o melhor caminho para um contínuo amadurecimento de suas práticas. De forma geral, um EGP que não é capaz de evoluir individualmente, tende a ter a percepção do seu valor reduzida dentro da empresa, visto que o amadurecimento da organização em relação aos projetos estratégicos exige confiabilidade, credibilidade das informações e novas ações para um processo contínuo de desenvolvimento organizacional (HURT; THOMAS, 2009).

Segundo Block e Frame (1998), a maior parte dos projetos não atinge seus objetivos no tempo por falta de planejamento e acompanhamento do projeto. Questões como o tempo de conclusão, os altos custos, as dificuldades de antecipação dos erros e os grandes volumes de correções do plano de execução durante o desenvolvimento dos projetos, dão oportunidade para buscar respostas que sejam capazes de apoiar a eficácia da gestão de projetos.

A importância da gestão de projetos tem se elevado como meio de materializar os objetivos do Planejamento Estratégico das organizações, já que, neste ambiente altamente instável, pesquisas empíricas apontam equívocos na interpretação de requisitos de projeto, dúvidas em solicitações ou mudanças, datas compromissadas e não cumpridas, como alguns dos resultados de falhas no processo de planejamento.

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, 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.

Neste cenário, o problema de pesquisa é: A atuação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos tem auxiliado a FIEB no desenvolvimento e melhores resultados dos projetos estratégicos?

Assim, o objetivo geral desta pesquisa consiste em analisar os processos da Gestão dos Projetos, bem como as ações executadas (classificadas como boas práticas), adotadas e aplicadas pelo Escritório de Gerenciamento de Projetos da Sede da Federação das Indústrias do Estado da Bahia (FIEB), e o seu efeito sobre o desempenho dos projetos estratégicos da organização. Para tal, serão considerados os seguintes objetivos específicos:

- a) Descrever a estrutura organizacional e avaliar se o modelo de gestão da FIEB relaciona projetos com os objetivos organizacionais.
- b) Estudar as metodologias de gerenciamento de projetos adotadas na FIEB.
- c) Avaliar o desempenho dos projetos estratégicos da FIEB.
- d) Identificar fatores positivos e negativos que afetam a execução dos projetos estratégicos apoiados pelo Escritório de Gestão de Projetos da FIEB.

Do ponto de vista metodológico, o presente trabalho utilizará uma pesquisa do tipo exploratória, comparativa, utilizando o estudo de caso como estratégia investigativa, além de questionários com os envolvidos nos projetos e análise documental.

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos. O primeiro destina-se a esta introdução, com a definição do problema de pesquisa, os objetivos gerais e específicos, a relevância do estudo e a organização do trabalho.

O segundo capítulo será destinado ao referencial teórico, dividido em três seções com três grandes temas. Na primeira seção da Gestão Estratégica nas Organizações será utilizado o referencial de Kaplan e Norton (1997, 2001) para análises técnicas das organizações orientadas às estratégias dos negócios, bem

como a contribuição de Ansoff (1983), desde a evolução da estratégia, passando pelo planejamento até implantação e administração estratégica. Esta compreensão se dará também através do estudo da estrutura organizacional, com a contribuição de Mintzberg (2004), para o processo de aprendizagem e gestão estratégica das organizações.

Dando continuidade ao segundo capítulo e segunda seção, com o respaldo de Nascimento (1997), serão pesquisadas na área de Gestão de Organizações de Representação Industrial, as principais abordagens, conceitos, análises e resultados dos principais trabalhos e pesquisas no Brasil, que tratam do Desenvolvimento Associativo e da estrutura no Sistema de Representação da Indústria, bem como suas respectivas entidades representativas.

Ainda neste segundo capítulo, na terceira seção, será exposto o conteúdo de Gerenciamento de Projetos, onde serão abordados os principais conceitos, funções, descrições de fases e processos, através de alguns dos principais autores na área, como Vargas (1998), Dinsmore (1999), Valeriano (2005) e Maximiano (1997, 2002), mas, principalmente, Gantt e Fayol (1989), que contribuíram historicamente para o desenvolvimento da gestão das organizações por projetos.

Em seguida, na última seção do segundo capítulo, será apresentado o modelo de análise, elaborado para orientar, de modo sistemático, o exame das informações coletadas, à luz da problemática definida e a apresentação dos resultados obtidos.

Na sequência, o terceiro capítulo, apresentará a metodologia de pesquisa a ser adotada, inclusive explicando quais instrumentos de coleta de dados serão utilizados no trabalho de pesquisa, bem como seu respectivo tratamento das informações.

O penúltimo capítulo, tratará exclusivamente na análise dos resultados da pesquisa do estudo de caso, contextualizando a organização estudada e os resultados obtidos entre os pesquisados.

Por fim, o capítulo final apresentará a conclusão obtida com o presente estudo, as principais constatações que reforçam ou divergem dos argumentos teóricos das principais referências, bem como as recomendações para novos trabalhos de pesquisa que possam contribuir com a relação entre as estratégias organizacionais e gestão de projetos.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA NAS ORGANIZAÇÕES

Durante as últimas décadas, os requisitos e exigências do mercado foram acrescidos de fatores que impulsionam o desempenho empresarial, caracterizando uma alta complexidade na gestão, em busca por melhores estratégias.

Nos dias atuais, para desenvolver a maturidade estratégica das organizações que são impulsionadas pelo aumento do nível de exigência do ambiente de atuação das empresas, o desenvolvimento e a garantia da qualidade não são mais objetivos únicos.

Esta situação reforça que, atualmente, o ambiente empresarial é bem mais complexo, trazendo, de forma intrínseca, uma turbulência, que exige dos executivos e gerentes uma melhor compreensão e um eficiente gerenciamento das atividades da empresa, de modo a envolver o planejamento de fatores, influências, recursos e variáveis externas e internas, bem como o controle para estabelecer os objetivos estratégicos e orientar as ações gerenciais (BARCELLOS, 2002).

Os objetivos do posicionamento e do planejamento estratégico das empresas são reconhecidos, como o fator predominante para a geração de vantagens sobre a concorrência, que é um aspecto fundamental para a sobrevivência de uma empresa em longo prazo (PORTER, 1990). Porém, o planejamento estratégico, de forma isolada, não garante sucesso organizacional, pois não produz ações nem mudanças visíveis na empresa, já que traz como resultado apenas um conjunto de planos e intenções (ANSOFF, 1981).

Ansoff (1993), ainda constata a existência do seguinte paradoxo: enquanto as decisões estratégicas são as mais complexas, o processo decisório estratégico é o menos sistemático entre todas as tomadas de decisões gerenciais. Para isso, a estratégia precisa ser colocada em prática, com o mínimo de estruturação numa metodologia de gestão adequada.

Para Ansoff e McDonnell (1993), o processo de administração das organizações tem maior probabilidade de sucesso quando são estruturadas para à metodologia de formulação do plano estratégico e às condições e realidade da empresa a ser

considerada, avaliando o seu posicionamento e relacionamento com o meio ambiente.

### **2.1.1 A Evolução da Gestão Estratégica**

Durante a evolução da estratégia nos cem primeiros anos, do momento de produção em massa para o marketing em massa, as empresas migraram da característica criativa para uma característica mais empreendedora (ANSOFF; MCDONNELL, 1993).

Durante o período da produção em massa, a gestão se voltava para o âmbito interno, buscando a eficiência do mecanismo produtivo (ANSOFF, 1983). Para esta etapa de melhoria da eficiência da produção ou marketing em massa, a publicidade, a promoção, a venda e outras demandas, que influenciam direta ou indiretamente o consumidor, se tornaram preocupações prioritárias da administração.

A sequência natural histórica foi a evolução da produção para o marketing. A transição para a era pós-industrial mostra-se descontínua; as prioridades não substituem, mas se sobrepõem às anteriores (ANSOFF, 1983). Mudanças tecnológicas e políticas reforçam de forma emergencial a necessidade de indústrias para atender as novas demandas sociais, deslocando-se da quantidade para a qualidade. Atualmente, a interação sócio-política com o ambiente adquire uma importância vital para a empresa (ANSOFF; MCDONNELL, 1993).

A reorganização das prioridades sociais faz retornar o foco para as consequências da busca pela lucratividade, pressupondo que as empresas assumam a responsabilidade social. Por isso, conforme as empresas caminham para o futuro, duas são as tendências básicas que podem ocorrer (ANSOFF, 1983):

- a) Aumento de descontinuidades ambientais e da interdependência em relação à sociedade;
- b) Influência crescente da administração e dos empregados no processo de tomada de decisão das empresas.

Resumindo, houve uma ascensão da turbulência no ambiente externo (concorrentes, novas tecnologias, atitudes e demandas dos consumidores, questionamento do papel da empresa na sociedade e dimensões do controle social). As características



desta turbulência são melhores compreendidas pelas tendências dos aumentos da novidade da mudança, da complexidade do ambiente e da velocidade da transformação ambiental, com como o crescimento da intensidade do ambiente (ANSOFF, 1983).

Nesta turbulência ambiental, para as estratégias originalmente atreladas ao crescimento, já se sentia a necessidade de reestruturação da empresa como sinônimo de sobrevivência. Desde então, iniciava-se uma nova concepção do Planejamento Estratégico que, inclusive, em sua formulação, contemplasse outras variáveis sociais e políticas (ANSOFF; MCDONNELL, 1993).

A história dos negócios foi uma sucessão de desafios e oportunidades, com a clara necessidade de mudar o enfoque dado à estratégia, ampliando o objetivo e utilizando o conceito mais abrangente de Administração Estratégica. Conceito este, que integra lógicas de pensamento e intuição estratégica, permitindo desenvolver as competências essenciais (*Core Competence*) de uma empresa (TAVARES, 2000).

A estratégia surgiu junto às operações militares, onde naturalmente alguns elementos e ações forçam o seu desenvolvimento. Mas o conceito de estratégia aplicado aos negócios, só aparece entre os anos de 1955 e 1959. Anteriormente, o planejamento em longo prazo era apenas feito através do provisionamento do momento vivenciado para o futuro. Maior destaque aparece a partir dos anos 60, com algumas publicações sobre o tema (BARCELLOS, 2002).

No início da década de 50, a falta de sintonia com o ambiente externo, denominado problema estratégico passou a preocupar mais as empresas. Neste cenário, o planejamento estratégico, transformou-se na solução que parecia mais adequada. Nos anos posteriores, foi percebido que o problema estratégico era ainda mais complexo. Esta complexidade foi destrinchada por Ansoff e Hayes (1981), que apresentaram três dimensões para o referido problema: Administrativo, Processos e Variáveis; mostrando que o planejamento estratégico era apenas uma solução complementar e que a Administração Estratégica era a mais adequada para equacionar o problema da complexidade estratégica das empresas.

Desde o início dos anos 60, a estratégia passou a ser enxergada como uma ramificação da Administração de Negócios. Mas foi somente em 1970, que se deu o surgimento de empresas especializadas em consultoria estratégica. No que diz

respeito à escala e foco, de fato, a maioria das mudanças foram em grande parte impulsionadas pelas demandas de expansão de mercado, onde, empresas de consultorias passaram a elaborar os próprios métodos para aplicação do planejamento estratégico.

Foi somente nos anos 80 que a estratégia, enquanto função administrativa se consolidou. Utilizando a análise de cadeia de valor, algumas características estruturais das indústrias e técnicas para a avaliação interna das empresas, abriram caminho para seu reconhecimento como linha de estudo e pesquisa no meio acadêmico. Desde então, segundo Ansoff e McDonnell (1993), diversos princípios teóricos complementares modificaram e atualizaram o conceito de Administração Estratégica.

Os respectivos autores ainda definem estratégia como um conjunto de regras estabelecidas que norteiam a tomada de decisão e orientam o comportamento e o desenvolvimento da organização. Para eles, quatro características estratégicas devem ser consideradas e avaliadas:

- a) Padrões que mensuram o desempenho do presente e futuro. Qualitativamente são os objetivos e quantitativamente são metas.
- b) Estratégia Empresarial ou de Produto e Mercado: Normas que apoiam o desenvolvimento da relação organizacional com o ambiente externo.
- c) Conceito Organizacional: Estabelecimento de regras para firmar as relações dos processos internos com a organização.
- d) Políticas Operacionais: Descrições pelas quais a empresa norteará suas atividades do dia a dia.

Segundo Barcellos (2002), as organizações contam com diversas estratégias, sejam elas: novas, desdobramentos, adequações ou ajustes existentes e que normalmente são formuladas ou podem emergir em níveis variados.

Porter (1997), descreve que a estratégia é sinônimo de escolha, ou seja, definir quais as necessidades e qual o público alvo a empresa deseja atingir. Não definir um limitador para o mercado, pode tornar a atuação desnorteada e conseqüente perda do foco.

Para Levy (1986), o Planejamento Estratégico, a Cultura e a Arquitetura Organizacional, prioritariamente devem ser avaliados e exercitados para que a Administração Estratégica possa apoiar as organizações no enfrentamento de um ambiente em constantes mudanças. Ainda de acordo com o autor, a cultura organizacional trata o compartilhamento dos valores e a arquitetura preocupa-se com a estrutura e os sistemas. Estes devem ser integrados para que a administração estratégica seja realizada. Para isso, é necessário utilizar algumas sistemáticas ou metodologias que ajudem os executivos na solução dos problemas que envolvam essas decisões, bem como a forma de sua implantação.

O planejamento estratégico faz uma reflexão sobre como tratar a empresa perante o ambiente no qual está inserida, incluindo possíveis tomadas de decisões com provisionamento futuro, objetivando maior produção considerando as dimensões competitivas do negócio. Oliveira (1995), por sua vez, define o planejamento estratégico como um processo contínuo, buscando consolidar um cenário futuro desejado, com melhor concentração e utilização de esforços e recursos pela empresa. O autor ainda aborda algumas condições que devem ser levadas em consideração, quanto à avaliação de uma melhor sistemática para o planejamento estratégico:

- a) Estruturar e formalizar um comitê de apoio, para se responsabilizar pelo comprometimento e envolvimento dos recursos da organização, bem como priorizar o desenvolvimento de ações para viabilizar o planejamento estratégico.
- b) Ferramentas de apoio para suporte a gestão estratégica: desenvolver e/ou implantar sistemas de informações gerenciais para mapeamento de cenários e tomadas de decisões, abrangendo as dimensões externas e internas da organização.

Tavares (2000) difere, resumidamente, que se o planejamento estratégico busca aproveitar as oportunidades de mercado e neutralizar as ameaças do ambiente, a gestão estratégica implementa ações para concepção e adoção de um modelo organizacional adequado aos delineamentos estratégicos por nível de decisão e nível de planejamento, diferenciando-se por:

- a) Estratégico: processo da gestão que estabelece o caminho que será seguido pela empresa, conforme perspectivas;
- b) Tático: que busca otimizar a utilização mais adequada e controlada dos recursos disponíveis;
- c) Operacional: que atua no processo de detalhamento das ações que serão implementadas.

Nesta ótica, Barcellos (2002) observou que a maioria dos autores aborda o processo de planejamento estratégico sob a ótica formal do planejamento, envolvendo duas etapas:

- a) Caráter quase permanente: com definição do negócio, exposição da missão e princípios da organização;
- b) Caráter transitório: para análise crítica dos ambientes interno e externo, definição de objetivos, metas e seus indicadores respectivos e formulação das estratégias que serão estabelecidas para a execução dos objetivos.

Após a realização da análise dos ambientes externo e interno, o processo de Planejamento Estratégico parte para estabelecimento dos objetivos. Segundo Barcellos (2002), os objetivos podem ser definidos como situação ou resultado futuro que a organização pretende alcançar. Estes objetivos norteiam as organizações na construção da estratégia e no processo de constante aprendizado diante do comportamento do mercado. Segundo Mintzberg (2010), a estratégia que efetivamente executamos é a combinação da estratégia planejada previamente com as respostas que precisamos dar às mudanças no ambiente de negócios.

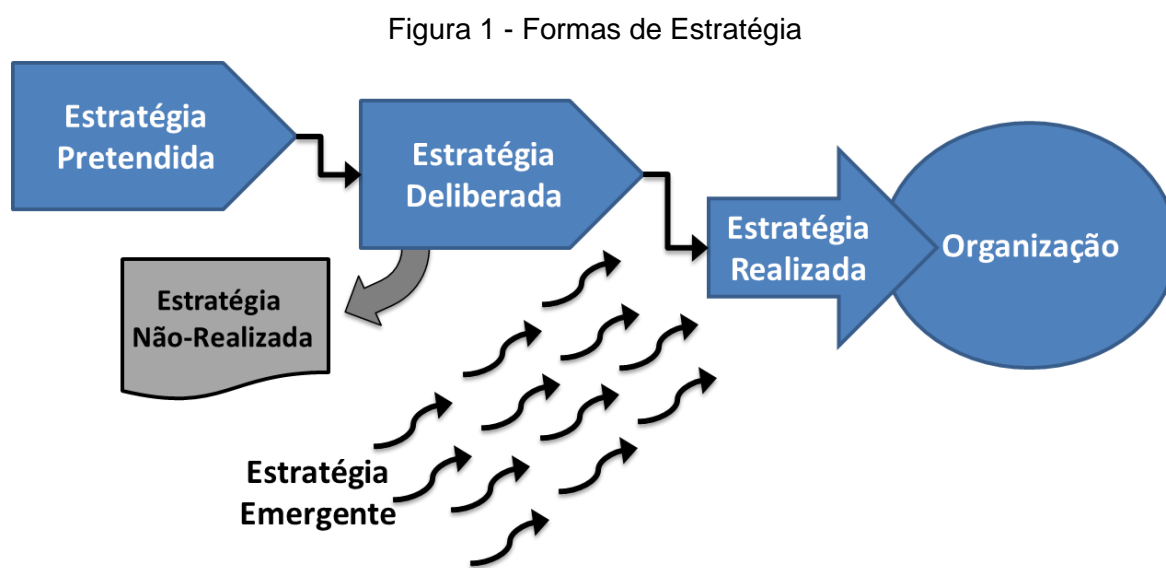
Atualmente, as organizações ainda parecem ter dificuldades em tornar a estratégia um processo contínuo, de modo a possibilitar a adaptação, a competição e a sobrevivência destas empresas. Estes obstáculos vão desde o modelo mecanicista, que aborda o processo de gestão da estratégia, até os diversos paradigmas que envolvem o processo da tomada de decisão e a liderança de um processo de aprendizado (MINTZBERG, 2010).

Henry Mintzberg (2004) sustenta que, num ambiente imprevisível, não é possível desenvolver a perspectiva do futuro e formular objetivos explícitos; é necessário reagir por meio de uma maneira flexível, oportuna e acidental às pressões do

ambiente. Por isso, o autor considerou a formulação da estratégia mais como um processo caótico e criativo do que racional. Na sua ótica: “A estratégia é mais frequentemente um processo, irregular; descontínuo, repleto de ajustes e recomeços”. (MINTZBERG, 2004, p. 31).

Se o desenvolvimento da estratégia é permanentemente um processo de melhoria contínua, Mintzberg (2004) escreve que a estratégia pode ser compreendida como um plano, “um norte”, uma perspectiva de ações futuras e ao longo do tempo, a consistência, quanto ao comportamento, torna a estratégia também um padrão. Portanto, chamamos uma de estratégia intencional ou pretendida e a outra de estratégia realizada.

Todas as intenções plenamente realizadas são denominadas deliberadas. Contudo, nem toda estratégia ou padrão realizado originou-se de uma estratégia pretendida, para este caso, a classificamos como emergente, melhor apresentada na figura 1 a seguir:



Fonte: Adaptado de Mintzberg (2004).

De acordo com Mintzberg (2004), poucas estratégias podem ser puramente deliberadas ou puramente emergentes. Uma sugere aprendizado zero, a outra, controle zero. Todas as estratégias precisam contemplar as duas formas, ou seja, tentar controlar sem interromper o processo de fomento da aprendizagem. Por esta necessidade, é que a estratégia, deve ser implementada pelas organizações, pois as ações são deliberadas e gradativamente os detalhes emergem durante suas execuções.

A difusão de uma iniciativa estratégica, em toda organização, não precisa ter seu controle e seu planejamento centralizados. Segundo Mintzberg (2004), é muito comum que o planejamento seja visto como ilusório, pois seus proponentes estão preocupados em promover ideais vagos, do que conseguir posições viáveis de como o planejamento poderia ser de fato.

Exatamente neste contexto, falta ao planejamento uma definição clara de seu próprio lugar nas organizações. Mintzberg (2004) aborda que o planejamento não precisa criar um lugar só seu, a necessidade é apenas reconhecer o lugar que ele já ocupa. Além disso, este lugar desenvolverá uma definição operacional de planejamento no contexto de elaboração das estratégias.

Mintzberg (2004) ainda reforça a ideia de que as organizações devem se planejar para conhecer e coordenar suas atividades, assegurando minimamente que o futuro seja levado em consideração, ou seja, antecipar-se ao indesejável, preparar-se para o inevitável e controlar o controlável. Este planejamento simboliza a sistemática, a eficiência, a coordenação, a consistência e principalmente, a racionalidade para controlar e estimular a participação, facilitando o consenso que se estende em todas as direções da organização. Por este motivo, o planejamento, os planos e planejadores, naturalmente, podem encontrar uma forte resistência organizacional.

Segundo Mintzberg (2004), um possível confronto com forte resistência organizacional, ocorre devido às decisões que caracterizam o empreendedorismo da organização estar sob a responsabilidade do executivo-chefe. No entanto, Mintzberg (2004) aborda que, à medida que ocorre o crescimento da organização, a estratégia visionária do líder é definida por meio de propagação, aumentando a influência dos planejadores.

Esse envolvimento se deve ao fato de que as mudanças se tornaram cada vez mais profundas no âmbito empresarial, principalmente em virtude do surgimento de novas tecnologias e novas ferramentas de gestão. Novos conceitos surgiram como forma de identificar ações e caminhos para driblar as rápidas mudanças nos ambientes, interno e externo às organizações (MINTZBERG, 2004).

As constantes mudanças ocorridas no ambiente empresarial evidenciam o desenvolvimento de alternativas de controles e monitoramentos nas diversas perspectivas financeiras, conforme ocorrências organizacionais, ou seja, a estratégia

nasce do envolvimento e não tanto do pensamento com antecedência, onde o que acontece com a estratégia é o que realmente molda-a e não o planejado (MINTZBERG, 1987).

Neste sentido, um bom sistema de medição de desempenho passa a ser considerado vital para a estratégia de uma organização. É através dessas medições que se verifica se o “norte” escolhido para a organização, terá um futuro de melhores resultados. Esta necessidade é mais uma motivação para alinhamento dos indicadores estratégicos, visto que poderá afetar o desempenho macro da organização (KAPLAN; NORTON, 2001).

Normalmente, as sistemáticas de indicadores têm a função de traduzir os objetivos estratégicos e conseqüentemente, desdobrá-los em prioridades e/ou metas, permitindo nortear e avaliar o desempenho das ações de implantação, sem a necessidade de estabelecer e definir metodologia ou procedimento para planejar e gerir as tarefas que circundam a execução.

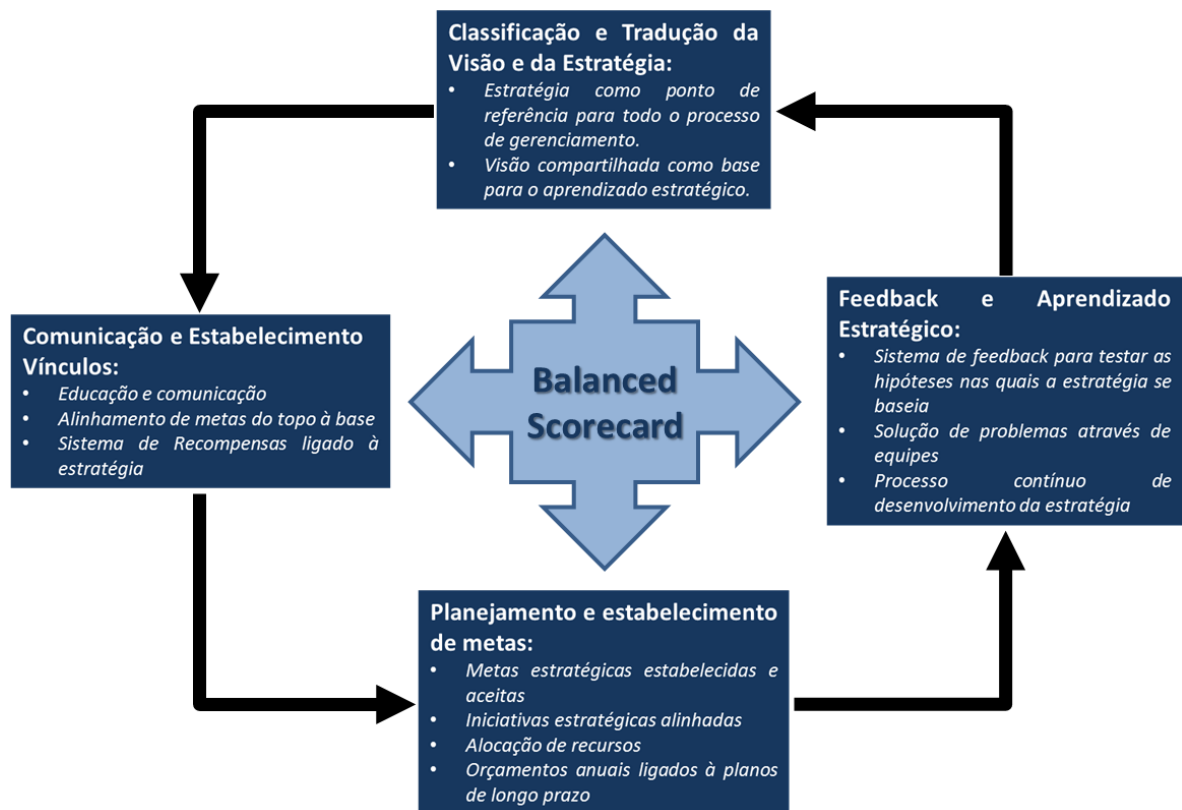
Pelo elevado número de indicadores pouco úteis adotados pelas empresas, realizar a medição desses indicadores não é uma atividade simples. O fator ainda se agrava diante de indicadores de desempenho pouco balanceados, ou seja, mais financeiros do que não-financeiros. Nesta direção, surgiu em 1990, o modelo de avaliação de desempenho mais equilibrado, proposto por Kaplan e Norton, denominado *Balanced Scorecard*.

As primeiras pesquisas que originaram o *Balanced Scorecard* se direcionam para o ano de 1990, quando o Instituto Nolan Norton, uma ramificação de uma empresa de consultoria, patrocinou um estudo reunindo diversas empresas, executado por David Norton, em parceria com outro consultor acadêmico, denominado Robert Kaplan. Ao final de 1990, ao concluir o estudo, ambos mostraram a viabilidade e os benefícios de um sistema equilibrado de medição estratégica (KAPLAN; NORTON, 1997).

Depois dos resultados obtidos neste estudo, em 1992, muitas organizações solicitaram apoio dos autores para implementar o BSC. O modelo, portanto, passou a ser visto como um Sistema de Medição de Desempenho e por isso, percebeu-se necessidade e a importância de vincular as medidas do BSC à estratégia organizacional (KAPLAN; NORTON, 1997).

Diante da demanda ocorrida nas organizações frente aos autores, Kaplan e Norton (1997) passaram a definir o *Balanced Scorecard* como um método para aperfeiçoar os sistemas de medição de desempenho, oportunizando, paralelamente, uma excelente possibilidade de entendimento e conhecimento do âmbito organizacional.

Figura 2 - O Balanced Scorecard como estrutura para ação da estratégia



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997).

À medida que o método foi sendo delineado e refinado, as experiências adquiridas demonstraram que o foco em quatro perspectivas fortalece que as estratégias do método poderiam tanto comunicar, quanto ajudar a implementar uma estratégia consistente (figura 2). Conforme citadas por Kaplan e Norton (2001):

- Financeira: estratégia de crescimento, rentabilidade e risco, sob a perspectiva do acionista;
- Cliente: estratégia de criação de valor e diferenciação, sob a perspectiva do cliente;
- Processos de Negócio Internos: prioridades estratégicas de vários processos de negócio, que criam satisfação para os clientes e acionistas;



- d) Aprendizado e Crescimento: prioridades para o desenvolvimento de um clima propício à mudança organizacional, à inovação e ao crescimento.

Para Kaplan e Norton (1997), “o BSC deixou de ser um sistema de medição aperfeiçoado para se transformar em um sistema gerencial essencial”. A alta gestão sempre utilizava o BSC como uma ferramenta organizacional indispensável para os importantes processos gerenciais, tais como: o estabelecimento de metas individuais e de equipe, alocação de recursos, remuneração, planejamento, *feedback*, orçamento e aprendizado estratégico. Para os autores:

O *Balanced Scorecard* cria uma estrutura, uma linguagem, para comunicar a missão e a estratégia e utiliza indicadores para informar os funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro. Ao articularem os resultados desejados pela empresa, com os vetores desses resultados, os executivos esperam canalizar as energias, as habilidades e os conhecimentos específicos das pessoas na empresa inteira, para alcançar as metas de longo prazo. (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 63).

A metodologia do BSC busca compreender a estratégia, muitas vezes abstrata, apoiando-se na definição de prioridades claras, integrando-as com os resultados estratégicos das organizações, não se limitando às medidas de desempenho, já que são originárias de um processo hierárquico direcionado pela visão, missão e pela estratégia da unidade de negócios (KAPLAN; NORTON, 1997, 2001).

Segundo Kaplan e Norton (1997):

A vinculação entre as medidas das quatro perspectivas mostra claramente que, num bom *Balanced Scorecard*, as medidas devem ser interligadas para comunicar um pequeno número de temas estratégicos amplos, como o crescimento da empresa, redução dos riscos e aumento de produtividade. (KAPLAN; NORTON, 1997, p.71).

Ainda segundo Kaplan e Norton (2001), visando facilitar o entendimento e prover a comunicação da estrutura do BSC com seus objetivos, indicadores e as ligações de cada perspectiva com a estratégia da organização, foram criados os Mapas Estratégicos, que é uma arquitetura lógica capaz de representar graficamente a estratégia de uma organização ou qualquer outra estrutura organizacional, mostrando o relacionamento entre as partes interessadas, os processos internos, a capacidade organizacional e ainda apoiam a integração com a estratégia organizacional.

Neste contexto, o BSC passa a colocar a estratégia e a visão no centro da tomada de decisão. Por isso, Kaplan e Norton (1997, 2001) indicam “Os princípios das Organizações Orientadas para a Estratégia”:

- a) Transformar a estratégia em termos operacionais;
- b) Alinhar a organização para criar sinergia;
- c) Transformar a estratégia em tarefa de todos;
- d) Transformar a estratégia em processo contínuo;
- e) Liderança executiva para mobilizar a mudança.

Para a integração das Medidas do BSC com a estratégia, percebeu-se que o scorecard mais adequado torna transparente a estratégia, de modo que qualquer observador o interprete e consiga entender a estratégia que está intrínseca aos objetivos e medidas. Neste processo de integração, são três os fundamentos aos quais as organizações se baseiam (KAPLAN; NORTON, 1997, 2001).

O primeiro princípio aborda que, por serem as estratégias um conjunto de hipóteses, as relações das causas e efeitos podem ser expressas por afirmativas condicionais, ou seja, numa sequência de ‘se então’. É através dessas condicionantes que o *scorecard* deve descrever a estratégia da unidade de negócio (KAPLAN; NORTON, 1997).

O segundo princípio descreve que o BSC mensura os resultados através de medidas genéricas, podendo ser indicadores de ocorrências, tais como lucratividade, satisfação dos clientes e participação de mercado; e indicadores de tendências, pois normalmente são específicos e refletem a singularidade para uma determinada área e unidade de negócios.

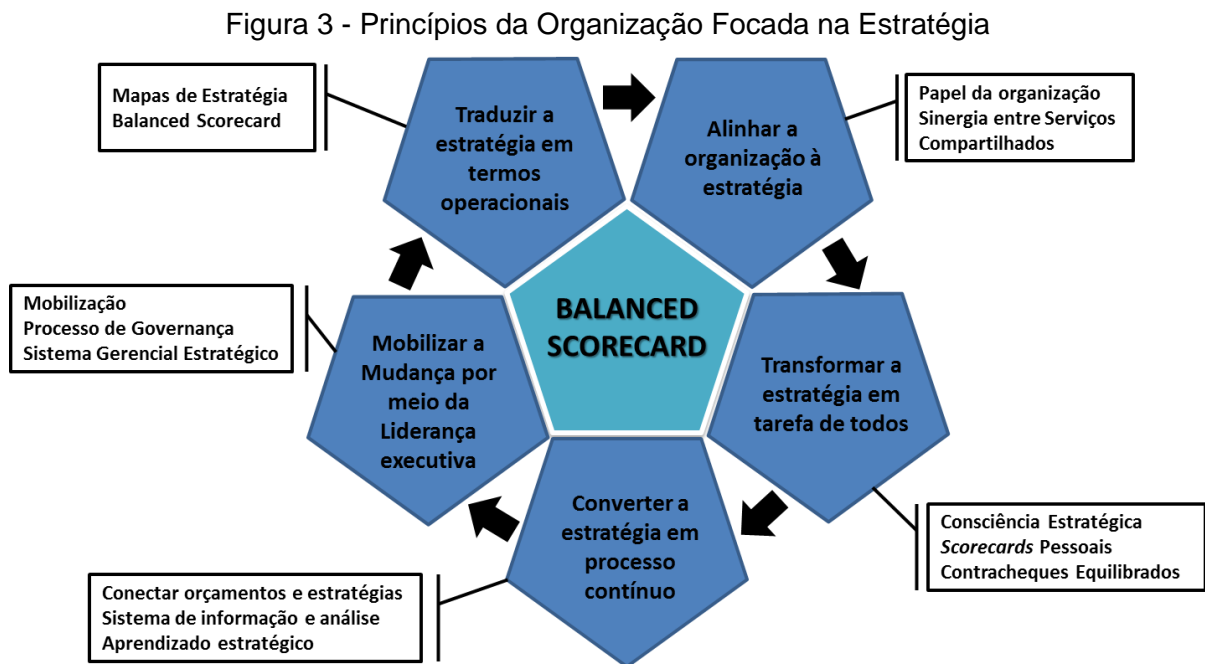
O terceiro e último princípio mostra que o *Balanced Scorecard* evidencia e valoriza os resultados financeiros como retorno sobre os investimentos (*Return Of Investment – ROI*) ou para o valor agregado para o negócio (*Economic Value Added – EVA*). Kaplan e Norton (1997) ainda reforçam que, durante a criação de *Balanced Scorecard*, as relações de causa e efeito do primeiro princípio, bem como todas as medidas incorporadas ao *scorecard*, devem estar vinculadas a objetivos financeiros.

Após a criação do BSC, de acordo com Kaplan e Norton (1997), os primeiros passos para o processo de implementação da metodologia visam:

- a) Tornar clara a visão e a estratégia da organização;
- b) Comunicar de forma efetiva a estratégia organizacional;
- c) Apresentar ações estratégicas com o envolvimento do máximo das unidades de negócio;
- d) Nortear as unidades de negócio no desenvolvimento de sua própria estratégia organizacional.

Com a repercussão do *Balanced Scorecard* nas organizações, o escopo inicial do conceito se expandiu e passou a valorizar tanto a execução da estratégia, quanto a implementação. Esta, por sua vez, foi considerada pelos gestores, como o fator mais importante na avaliação da gerência e da corporação (KAPLAN; NORTON, 2001).

É comum cada uma das organizações relacionarem, de formas diferentes, as suas prioridades com seus respectivos desafios. No entanto, Kaplan e Norton (2001) observaram cinco princípios comuns, conforme a figura 3.



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2001).

Todos esses princípios apoiam o desenvolvimento do processo de gestão estratégica nas organizações, que por sua vez constitui-se por dois ciclos: o primeiro, de monitoramento ou controle, tem um papel fundamental em garantir a implantação do que foi planejado, frente às metas estabelecidas e está ligado à gestão operacional; e o segundo, de aprendizado, permite avaliar e questionar o

planejamento, visando adaptar as necessidades da organização às condições do mercado, explorando estratégias emergentes e tornando-as sempre valorizadas e ativas na organização (KAPLAN; NORTON, 2001).

A gestão estratégica não pode limitar-se e ficar restrita ao planejamento. Segundo Kaplan e Norton (2001), a capacidade de executar a estratégia é mais importante do que sua qualidade em si. Eles ainda concluem que o verdadeiro problema não é a escolha errônea da estratégia ou do projeto e sim a execução mal feita, e que é impossível executar projetos ou estratégias sem antes compreendê-los, não havendo como compreendê-los, sem conhecê-los, descrevê-los e, principalmente, sem um bom gerenciamento das ações planejadas.

Neste sentido, para amenizar as deficiências da organização nos processos gerenciais de implementação do planejamento estratégico, uma das alternativas, converge para o problema de pesquisa e se conecta diretamente com as abordagens dos principais autores contemplados neste capítulo. O desdobramento e o tratamento dos planejamentos nos respectivos projetos estratégicos, culminam na direção do negócio e centralização do monitoramento dos projetos por uma estrutura especializada, visando tornar menos dispare a relação do previsto *versus* realizado.

## 2.2 REPRESENTAÇÕES INDUSTRIAIS NO BRASIL

No cenário nacional, as entidades de representações industriais, surgem com o apoio e estruturação dos sindicatos. Ambos coincidiram com a expansão do capitalismo e o aparecimento da sociedade industrial na Europa do século XVII, como resposta e busca de proteção da classe trabalhadora à situação de exploração vivida na época. A percepção da categoria era que a união e a cooperação eram as opções para contornar as dificuldades por que passavam (BRESSER-PEREIRA, 1963).

No Brasil, o artigo 8º da Constituição de 1988 estabelece, como direito fundamental de trabalhadores e empregados, a associação das diferentes categorias em representações sindicais, registradas junto aos órgãos competentes, no caso, o Ministério do Trabalho e Emprego. Esta nova Carta estabelece que é vedado ao Poder Público interferir e intervir na organização sindical, o que não ocorria anteriormente, como veremos mais adiante (MTE, 2006).

Existe outra classe de entidade que também está presente no ambiente das organizações, o sindicato empresarial. O sindicato empresarial é definido como uma reunião de pessoas jurídicas com atividades econômicas comuns, e que possui funções de defesa dos interesses coletivos de cada categoria, atuar como instrumento de negociação com os sindicatos dos trabalhadores e entre a categoria que representa e o governo (IEL/GO, 2007).

A abordagem jurídica descreve que os sindicatos são associações, assim como as Federações e a Confederação. A hierarquia da representação empresarial pode ser explicitada na figura 4 a seguir:

Figura 4 - Hierarquia de representatividade empresarial



Fonte: Adaptado do IEL-GO (2007).

Para melhor entendimento da imagem acima, o IEL/GO (2007) descreve bem o conceito das Federações:

[...] são associações sindicais de grau superior, organizadas com no mínimo 5 (cinco) sindicatos, representados por grupos idênticos, similares ou correlatos. Elas agrupam os sindicatos de determinado município ou região a ela filiados, e representam suas atividades econômicas. (IEL/GO, 2007, p.26).

Conforme relata a publicação do Instituto Euvaldo Lodi do Estado de Goiás (IEL/GO (2007), o surgimento das federações ocorreu juntamente com a CLT (Consolidação das Leis do Trabalho), a partir do ano de 1937, durante a gestão do presidente Getúlio Vargas, em todo o território nacional. Com o objetivo de discutir questões

econômicas nacionais, apresentando propostas ou soluções para reduzir a dificuldade de crescimento do setor que representam, as federações ainda têm a função de congregar e organizar os sindicatos do setor.

Foram as décadas de 1930 até 1950 que possibilitaram vivenciar a celeridade do desenvolvimento econômico e social brasileiro. Na carona deste desenvolvimento, um grupo socioeconômico, até então de menor importância no Brasil, os empresários industriais, surge sob a ótica de impulsionar a economia industrial (BRESSER-PEREIRA, 1963).

Conforme abordagem de Bresser-Pereira (1963), foi através da liderança desta nova classe empresarial que as oportunidades, surgidas no país, possibilitaram investimentos lucrativos na indústria. O autor ainda descreve que estes indivíduos se enquadram na “classificação schumpeteriana do termo empresário, no sentido de inovadores na combinação dos fatores de produção e no processo de acumulação de capital, resultando no aumento da produtividade e possibilitando o desenvolvimento econômico”.

Neste processo, denominado por Bresser-Pereira (1963) de “revolucionário nacional”, o mais importante, no entanto, foi à mudança ideológica, que diversificou os valores e crenças sociais deste país. Uma das mudanças de ideologia mais significativas neste processo foi a transposição do agriculturalismo para o industrialismo, ou seja, os empresários defenderam a ideia de que o Brasil era um país essencialmente agrícola. Este empresariado, como classe emergente da época, precisou garantir sua sobrevivência e a eficiência de suas empresas, lutando tanto no campo econômico quanto no político.

Foi neste cenário histórico, que, em 09 de abril de 1948, logo após a II Guerra Mundial, dez anos após a determinação legal de criação de tais entidades, foi fundada a Federação das Indústrias do Estado da Bahia (NASCIMENTO, 1997). O nascimento da FIEB foi estimulado pela Delegacia Regional do Trabalho (DRT), tendo como principal referência o artigo 536 da Consolidação das Leis do Trabalho, uma vez que já existiam Federações semelhantes nos estados de Pernambuco, Minas Gerais, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, São Paulo, Alagoas e Paraná.

Para a fundação de uma federação, em conformidade com o estabelecido na lei que responde ao edital público de convocação, devidamente autorizados pelas suas

respectivas assembleias, são necessários o mínimo de cinco sindicatos empresariais. Neste caso, os cinco iniciais, que compuseram a Federação da Bahia foram: o Sindicato das Indústrias de Couros e Peles da Bahia, o Sindicato das Indústrias do Fumo da Bahia, o Sindicato das Indústrias de Açúcar e Álcool da Bahia, o Sindicato das Indústrias de Laticínios e Produtos Derivados do Estado da Bahia e o Sindicato das Indústrias de Fiação e Tecelagem do Estado da Bahia.

Nascimento (1997) destaca que a criação de tal entidade no estado, a FIEB, seria vantajosa se esta se reunisse junto a um órgão superior, possibilitando uma melhor coordenação de interesses gerais das categorias econômicas. O primeiro presidente da Federação, também presidente do Sindicato de Fiação e Tecelagem, tratou logo, como primeira iniciativa, da filiação da FIEB à Confederação Nacional da Indústria (CNI). Além da Federação das Indústrias do Estado da Bahia (FIEB), atuam em seus estados outras federações representantes da indústria:

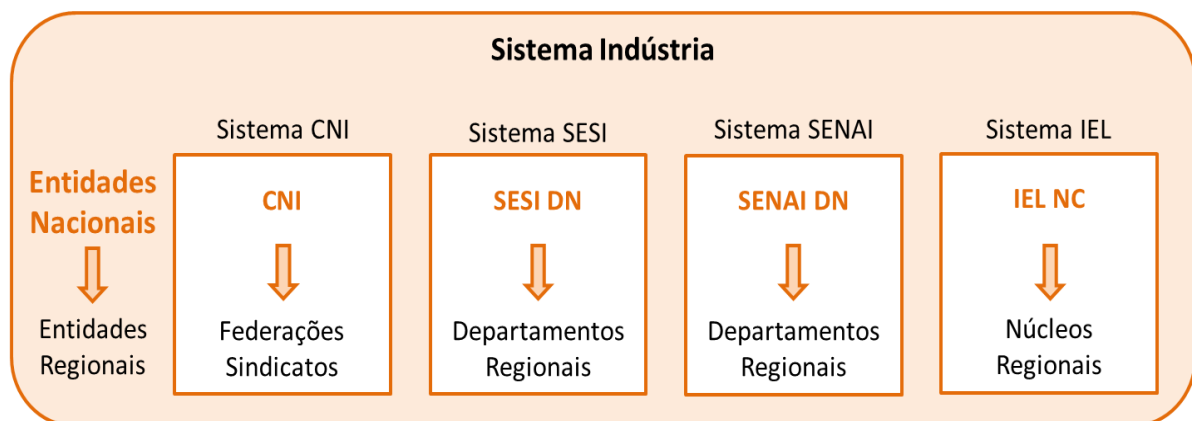
- a) FIAP - Federação das Indústrias do Estado do Amapá
- b) FIBRA - Federação das Indústrias do Distrito Federal
- c) FIEA - Federação das Indústrias do Estado de Alagoas
- d) FIEAC - Federação das Indústrias do Estado do Acre
- e) FIEAM - Federação das Indústrias do Estado do Amazonas
- f) FIEC - Federação das Indústrias do Estado do Ceará
- g) FIEG - Federação das Indústrias do Estado de Goiás
- h) FIEMA - Federação das Indústrias do Estado do Maranhão
- i) FIEMG - Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais
- j) FIEMS - Federação das Indústrias do Estado do Mato Grosso do Sul
- k) FIEMT - Federação das Indústrias no Estado do Mato Grosso
- l) FIEPA - Federação das Indústrias do Estado do Pará
- m) FIEPB - Federação das Indústrias do Estado da Paraíba
- n) FIEPE - Federação das Indústrias do Estado de Pernambuco
- o) FIEPI - Federação das Indústrias do Estado do Piauí
- p) FIEPR - Federação das Indústrias do Estado do Paraná
- q) FIER - Federação das Indústrias do Estado de Roraima
- r) FIERGS - Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul
- s) FIERN - Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Norte
- t) FIERO - Federação das Indústrias do Estado de Rondônia

- u) FIES - Federação das Indústrias do Estado de Sergipe
- v) FIESC - Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina
- w) FIESP - Federação das Indústrias do Estado de São Paulo
- x) FIETO - Federação das Indústrias do Estado de Tocantins
- y) FINDES - Federação das Indústrias do Espírito Santo
- z) FIRJAN - Federação das Indústrias do Rio de Janeiro

### 2.2.1 A Estrutura do Sistema de Representação Industrial 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 Confederação Nacional da Indústria (CNI), o Sistema Indústria trata de explorar as sinergias existentes entre a entidade e o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), o Serviço Social da Indústria (SESI) e o Instituto Euvaldo Lodi (IEL), conforme representação de relacionamento na figura 5:

Figura 5 - Relacionamento entre as entidades do Sistema Indústria



Fonte: Manual de Gestão da Estratégia do Sistema Indústria. (CNI, 2013).

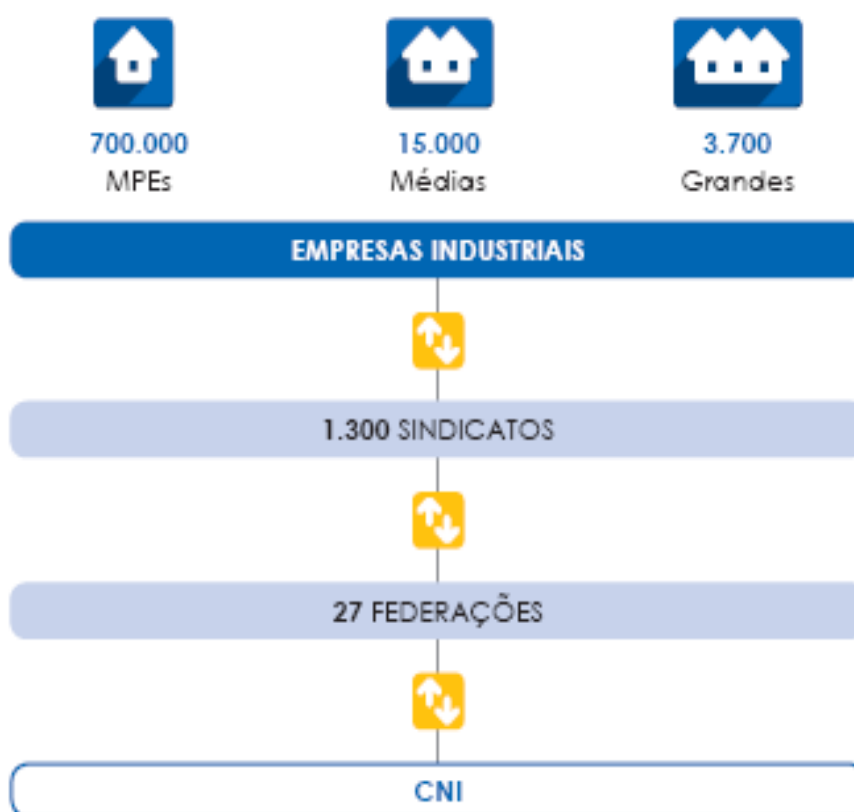
A partir das demandas que foram identificadas dentro das empresas pelas federações e sindicatos industriais, o Sistema Indústria, através das Federações e Departamentos Regionais, oferece educação básica, formação profissional, capacitação empresarial e soluções técnicas e tecnológicas às indústrias. Também desenvolve programas socioeducativos, que contribuem de maneira efetiva para



melhorar as condições de segurança e de saúde no ambiente de trabalho (CNI, 2006).

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 Confederação Nacional da Indústria (CNI). Conforme relacionamento da figura 6, ambas também defendem os interesses das micros, pequenas, médias e grandes empresas industriais no País (NASCIMENTO, 1997).

Figura 6 - Sistema Confederativo de Representação da Indústria



Fonte: Sistema Integrado de Gestão da Informação - SIGA. (CNI, 2013).

O Sistema de Representação Industrial é constituído fundamentalmente pelo associativismo, ou seja, cada entidade possui sua própria estrutura jurídica e respectiva autonomia em nível de controladoria (financeiro, administrativo e patrimonial). De acordo com Romeu (2009), associativismo é qualquer iniciativa formal ou informal, em que são reunidos grupos organizacionais ou de pessoas, objetivando controlar conflitos que a vida em sociedade apresenta e superar dificuldades, na busca por benefícios sociais, científicos, econômicos, culturais ou

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

- a) As Empresas Industriais, de forma coordenada, atuam com as federações, os sindicatos e com a CNI, buscando um ambiente de negócios mais favorável à competitividade do setor e ao desenvolvimento do País. Estas empresas respondem por um quarto da economia nacional, empregam um em cada quatro trabalhadores com carteira assinada e são responsáveis por metade das exportações do País.
- b) 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. A competitividade da Indústria tem relação direta com a relevância, força e representatividade dos sindicatos.
- c) As Federações de Indústria estão presentes nos 26 estados e no Distrito Federal e são responsáveis pela consolidação dos posicionamentos da Indústria local e pela representação de seus interesses perante órgãos locais e regionais. Cabe às federações a administração dos departamentos regionais do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), do Serviço Social da Indústria (SESI) e dos núcleos regionais do Instituto Euvaldo Lodi (IEL), assegurando que seus serviços e produtos atendam às demandas das indústrias. Cada federação congrega os sindicatos industriais do seu estado, apoiando-os em sua atuação junto às empresas.

#### **2.5.1.1 A CNI**

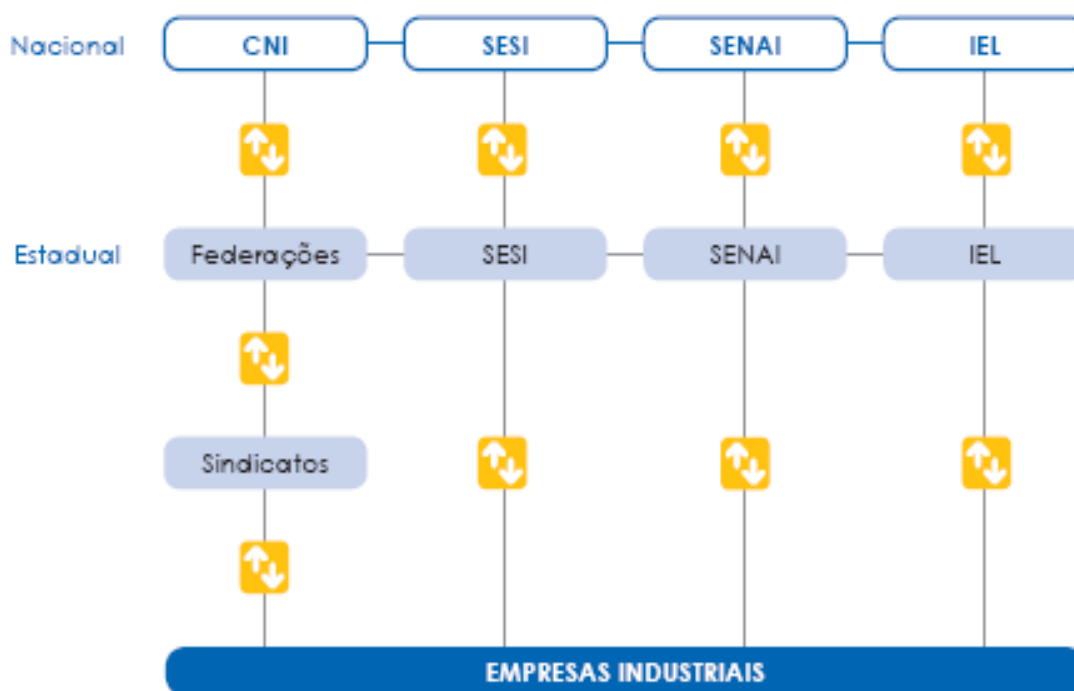
A Confederação Nacional da Indústria (CNI), sediada em Brasília, defende, coordena e representa, no âmbito nacional, os interesses da Indústria junto aos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário. Para tanto, elabora diagnósticos e propostas de ação, participa de instâncias de representação governamentais e, ainda, exerce o controle constitucional dos atos normativos.

Cabe destacar a importância da parceria entre a CNI e as diversas associações setoriais da Indústria, que mantêm um canal permanente de consulta e diálogo,

ainda que estas não façam parte do Sistema Confederativo de Representação da Indústria. Tais associações congregam grandes empresas e exercem influência nacional no segmento por elas representado, mas participam a convite dos Conselhos Setoriais da CNI. A estrutura da CNI conta com dois órgãos consultivos:

- a) O Fórum Nacional da Indústria tem o objetivo de “apoiar a formulação de estratégias e políticas sobre matérias de interesse da Indústria e da economia brasileira” (CNI, 2006) e é composto por representantes da CNI, das federações e de associações setoriais da Indústria, além de líderes empresariais.
- b) Os Conselhos Temáticos são órgãos colegiados que assessoram e subsidiam a Diretoria no posicionamento sobre questões de interesse da Indústria.

Figura 7 - O Sistema Indústria seguido por Representações Industriais



Fonte: Confederação Nacional da Indústria (CNI, 2013).

Conforma figura 7 acima, além de compor o Sistema de Representação da Indústria, a CNI integra o Sistema Indústria, juntamente com o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), o Serviço Social da Indústria (SESI) e o Instituto Euvaldo Lodi (IEL):

- a) SENAI: Reconhecido pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) como modelo de educação profissional na América Latina, o Serviço Nacional de

Aprendizagem Industrial foi criado em 1942 e forma profissionais para diversos níveis de setores da indústria brasileira e ainda mantém uma rede certificada de laboratórios, que prestam serviços técnicos e tecnológicos às empresas.

- b) O SESI, Serviço Social da Indústria, oferece educação básica para os trabalhadores e seus dependentes. O programa da entidade começa com a educação infantil e acompanha o jovem até a conclusão do ensino fundamental. O SESI ainda presta serviços de alfabetização e educação básica para jovens e adultos. Além disso, a instituição oferece aos trabalhadores atividades esportivas e de lazer voltadas à prevenção de doenças e programas que melhoram a segurança e a saúde no ambiente de trabalho.
- c) O IEL, Instituto Euvaldo Lodi, apoia o aperfeiçoamento da gestão e a capacitação empresarial e identifica jovens talentos em programas de estágio, especialmente voltados para as necessidades das empresas. Atua ainda com cursos de formação para dirigentes empresariais e estimula a gestão da inovação na indústria, promovendo a interação entre empresas e centros de conhecimento e de novas tecnologias.

O SESI, o SENAI e o 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 e a saúde no ambiente de trabalho e promovem a responsabilidade social das empresas.

Para dar suporte a todas essas linhas de pesquisas e operações do seu negócio, o Sistema Indústria oferece, através da gestão estratégica, uma estrutura dedicada a coordenação, representada pelo Escritório de Gestão da Estratégia, com definição de papéis e responsabilidades de todos os envolvidos. 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.

### **2.2.2 A Gestão nas Entidades de Representação Industrial**

A complexidade do ambiente corporativo e a velocidade das transformações nele ocorridas exigem a reconfiguração das competências. Em todos os níveis de representação da indústria, as entidades precisam de competências estratégicas, humanas e técnicas (UDERMAN, 2008).

A gestão estratégica nas representações, tais como Sindicatos Empresariais, Federações e a Confederação Nacional da Indústria, integra os negócios das entidades, orienta de forma articulada o portfólio de produtos e serviços e busca repensar o modelo de gestão, estrutura e os processos organizacionais. Para esta realização, é necessária uma atitude sistêmica e persistente para manter viva a perspectiva estratégica nestes organismos (POCHMANN, 1998).

A adoção da gestão estratégica pelo Sistema de Representação da Indústria foi fortalecida verdadeiramente devido à atuação das lideranças empresariais sindicais, que somaram, à sua experiência de vida empresarial, a aquisição de conhecimentos e instrumentos de gestão participativa, direcionando a entidade para o aumento da representatividade (AROUCA, 1998). Tudo isso significa criação de valor para a organização, enfatizando o comportamento ético, supervisão das responsabilidades operacionais, de curto prazo, e estratégias, de longo prazo, para garantir a sobrevivência, o crescimento e a viabilidade (MINTZBERG, 2001).

A complexidade do mercado e a necessidade de sobrevivência das organizações levaram seus líderes a abordarem os problemas de uma forma menos rígida nos planejamentos. Essa abordagem passou a considerar a interferência externa, os cenários, a necessidade de atendimento ao cliente, a postura organizacional, o desenvolvimento e a aprendizagem organizacional, entre os fatores, até então, nem tanto considerados nos planejamentos tradicionais (LEVY, 1986). Portanto, a abordagem estratégica e sua evolução nestas entidades representativas passam necessariamente pelos conceitos de processo estratégico e postura estratégica.

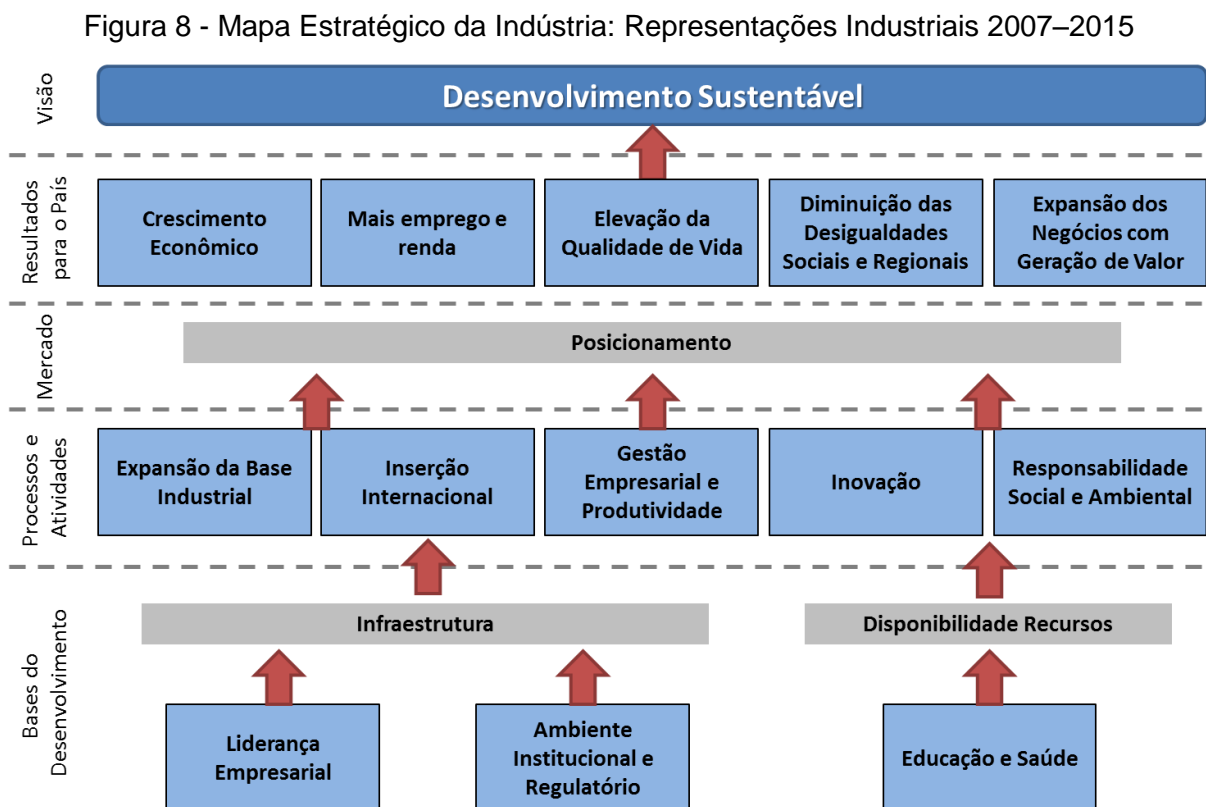
O processo estratégico é um conjunto de ações que busca aumentar as chances de sucesso futuro das organizações quanto à criação de valor autossustentável para todos aqueles ligados ao negócio. A identidade sindical é um fator fundamental na construção dessa evidência sustentável e definição das diretrizes estratégicas das

entidades de representação sindical empresarial (POCHMANN; BARRETO; MENDONÇA, 1998).

Já a postura estratégica diversifica na posição que as organizações adotam com relação as suas políticas, voltada para atitudes de visão e acompanhamento de cenários, das ameaças, das oportunidades, das deficiências, das forças, mas com a intenção de ofertar rápidas respostas às turbulências do ambiente empresarial de liderança sindical, sob forma de ações, adotando a postura de negociação.

Para as entidades representativas da indústria brasileira, o processo e a postura estratégica foram incorporadas no Mapa Estratégico da Indústria que explicita um conjunto de objetivos metas e programas que envolvem o desenvolvimento de instituições, bem como a implementação de políticas fundamentais para liberar o potencial de crescimento da economia brasileira e representa a visão da indústria sobre o cronograma de desenvolvimento do setor e do País para os próximos anos (BORTOLOTTI, 2001).

Na figura 8, é explicitado o mapa estratégico de uma entidade de representação industrial:



Fonte: CNI (2005).

Para estas entidades representativas, a parte mais importante de qualquer estratégia é o posicionamento almejado, nesse caso, a posição que a indústria deseja ocupar na economia global. É partindo dessa premissa, que são discutidos os processos capazes de dar sustentação à estratégia (POCHMANN; BARRETO; MENDONÇA, 1998). É com esse foco que o mapa estratégico será a base para as atividades da indústria e a prioridade da análise estratégica em sua consistência de indicadores de desempenho junto a entidades de representação industrial.

A construção de uma visão estratégica, como representada no Mapa Estratégico da indústria, representa o desejo visionário das entidades de representação industrial para o País. E é a partir da sua análise constante que ocorrerá o processo de mobilização e articulação dos recursos e competências da indústria e sindicatos, por meio de seus órgãos de representação, para efetivar as ações necessárias (CNI, 2005).

O estoque atual de recursos e competências tecnológicas disponíveis nas entidades representativas do Sistema Indústria é consequência das suas capacidades dinâmicas. Isto requer boa representatividade, conquista de novos mercados e sustentabilidade (POCHMANN; BARRETO; MENDONÇA, 1998).

Os novos produtos e serviços agregados ampliaram e transformaram os recursos disponíveis da organização a partir do desenvolvimento ou da aquisição de competências tecnológicas. Isto só foi possível pela cooperação e articulação inteligente das capacidades dinâmicas existentes no Sistema de Representação da Indústria.

Pochmann, Barreto e Mendonça (1998), defendem que a posição atual dos recursos e competências tecnológicas é resultado das decisões e ações tomadas pelos seus integrantes no exercício de suas tarefas e rotinas do dia a dia. Portanto, é comum que as entidades do país, que representam as indústrias, priorizem a capacidade de acumular e combinar o estoque de recursos e as competências em novas configurações, capazes de gerar novas fontes de valor.

O Sistema Indústria desenvolve ações integradas com as associações setoriais de âmbito nacional da indústria, para fins de cooperação técnica e institucional, intercâmbio cultural e de realização de atividades conjuntas ou coordenadas em

favor dos interesses gerais ou setoriais da indústria, podendo celebrar protocolos e instrumentos congêneres, contribuindo, direta ou indiretamente, para fomentar a expansão e a competitividade do setor industrial e o desenvolvimento econômico e social do País (NASCIMENTO, 1997). A CNI (2008), reforça esta descrição citando outras funções importantes do Sistema Indústria, que são:

- a) Proposições de acordos com as necessidades da indústria, a adoção de regras e normas que visem a beneficiar e aperfeiçoar os sistemas de produção e comercialização;
- b) Organizar e manter serviços úteis à indústria e prestar-lhe assistência e apoio, em consonância com os seus interesses gerais e, se necessário, em articulação com outras entidades;
- c) Fomentar a pesquisa, a inovação e o desenvolvimento da tecnologia do setor industrial;
- d) Desenvolver diretrizes, fomentar e apoiar ações e atividades relacionadas a valorização e a promoção social do trabalhador da indústria; a formação e a capacitação profissional do trabalhador da indústria; e a capacitação empresarial, especialmente de pequenos empreendedores.

As funções absorvidas, apenas reforçam a proatividade diante do cenário de desafios do Sistema de Representações Industriais, que está vinculado às deficiências estruturais que atravancam a competitividade, como gargalos na infraestrutura, a educação deficiente, o sistema tributário, a concorrência desleal e o custo de capital (GUERRA; TEIXEIRA, 2000). Diante desses fatores, os principais desafios da CNI e do Sistema Indústria tornam-se:

- a) Colaborar e desenvolver iniciativas visando a formulação da política de desenvolvimento industrial do País;
- b) Propor políticas públicas para a melhoria da educação, saúde, formação profissional, desenvolvimento cultural e promoção social;
- c) Propor medidas judiciais na defesa dos interesses da indústria;
- d) Modernização da legislação trabalhista, elemento fundamental na estratégia da indústria de ampliar sua produtividade e qualidade, permitindo a aceleração do crescimento do produto industrial.

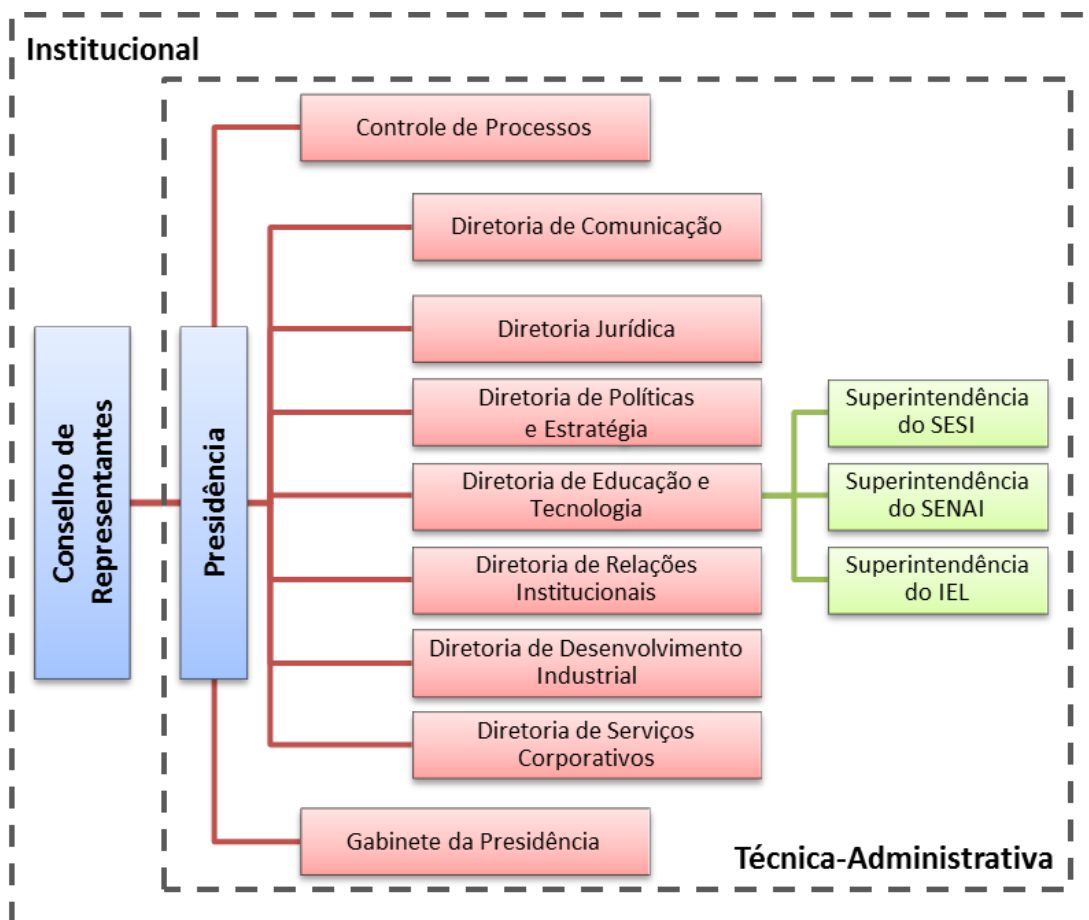


Cabe destaque a este último desafio (d), diretamente ligado ao principal obstáculo do Sistema Indústria: a rigidez excessiva do sistema de regulação das relações do trabalho, que dificulta a adaptação das empresas às mudanças conjunturais, afeta negativamente sua capacidade de competir no mercado mundial, inibe investimentos e desestimula a criação de novos postos de trabalho.

Por conta das principais atividades ou funções da organização, bem como os desafios estabelecidos, a estrutura institucional do Sistema Indústria é integrada pelo Conselho de Representantes, Presidência, Diretoria e Conselho Fiscal, incluindo ainda os órgãos de natureza consultiva como: Fórum Nacional da Indústria e Conselhos Temáticos.

O Sistema Indústria conta ainda com a estrutura técnica e administrativa que garante o cumprimento das decisões da Diretoria, a eficiência na representatividade da indústria e o adequado funcionamento da instituição, ofertando o suporte necessário ao funcionamento organizacional (figura 9).

Figura 9 - Estrutura Institucional e Técnica-Administrativa do Sistema Indústria



Fonte: Adaptado de CNI (2008).

Atuando neste formato, o sistema indústria força emergir naturalmente o reconhecimento das restrições impostas pelos recursos atuais e pela trajetória de acumulação de competências das entidades, levando à busca de como os sindicatos empresariais, pertencentes ao Sistema de Representação da Indústria, pode agir para reconfigurar, proativa ou reativamente, os seus recursos e competências. As capacidades dinâmicas de transformação podem ser a fonte de vantagem competitiva mais importante das entidades sindicais do Sistema de Representação da Indústria Brasileira (BORTOLOTTI, 2001).

Apesar das particularidades das entidades sindicais e/ou representações industriais, bem como as ferramentas estratégicas utilizadas, relacionamento e estrutura hierárquica entre as entidades, fica claro que as abordagens de CNI (2008) e Bresser-Pereira (1963), afunilam e concordam quanto à necessidade de um elemento organizacional responsável pela minimização dos problemas de falta de processos definidos e padronizados, visando os projetos estratégicos e respectivos recursos.

A oferta deste elemento com forças estratégicas proporciona a difusão e a fidedignidade de informações, instruções e ações, possibilitando melhor integração intraorganizacional, contribuindo para a diminuição dos índices de falhas e fracassos nos projetos, através de uma apropriada gestão do planejamento, que prioriza os projetos mais importantes e congruentes aos objetivos organizacionais.

Apesar das atividades de planejamento serem consideradas importantes elementos para a dinâmica de industrialização, as entidades de representações industriais ainda ofertam suporte às empresas associando o desenvolvimento e à expansão de atividades estratégicas, através de incentivos para a implantação de empreendimentos industriais, visando o crescimento da economia, privilegiando diretrizes de diversificação, integração, verticalização de cadeias produtivas, promovendo ainda o desenvolvimento (UDERMAM, 2008).

Para estes incentivos das representações industriais Uderman (2008), ainda, descreve que a permanência da burocracia, na vida organizacional pós-moderna, traz à tona desenhos organizacionais, caracterizados por um menor número de níveis hierárquicos, alterando seu campo de atuação, tornando-se um meio para coordenar ações, conhecimento, tempo e espaço, apoiando ainda a cooperação,

maior agilidade e flexibilidade nas tomadas de decisões e na execução das estratégias.

Visando atingir os resultados esperados, diante das decisões escolhidas e estratégias definidas, as organizações de representações industriais, tradicionalmente, interveem junto às indústrias, de modo que as inovações possam acontecer no âmbito dos fluxos e redes de informações (POCHMANN, 1998). Por isso, é comum a sugestão de aplicação de estratégias coletivas baseadas na formação de relações cooperativas ou modelo colaborativo de gestão, como joint-ventures e alianças. Essas ações são utilizadas pelas representações industriais, incitando a análise das diversas formas dos arranjos interorganizacionais, bem como o provisionamento do seu desenvolvimento.

Estas ações ou padrões heterogêneos de desenvolvimento industrial, normalmente, são marcadas por especificidades regionais e institucionais, determinando necessidades de programas específicos, que, inspirados em cases de sucesso, pressupõem formulações e formas de execução ímpares (UDERMAN, 2006).

Pochmann (1998) reforça ainda que tais especificidades são tratadas por realização de estudos, pesquisas do mercado econômico e demandas de produção industrial, onde seus resultados são insumos para que as entidades de representações industriais evoluam em estratégias e planos de desenvolvimento, bem como estabeleçam políticas públicas dirigidas à operacionalização. Estas ações apresentam-se como essenciais para orientar e conduzir movimentos de industrialização em espaços periféricos, consolidando o desenho institucional e o modelo formatado de operação.

### 2.3 GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Os altos custos, por conta do orçamento mal planejado e os gastos descontrolados nos investimentos internos, ao longo dos anos, apresentam grandes necessidades de mudança e estruturação de negócios estratégicos dentro das organizações. Em um cenário cada vez mais acirrado de mudança drástica nas relações de produção e dando início a uma cadeia de transformações, 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).

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

Diante da necessidade de sistemática para as organizações, alguns líderes de negócios em geral se depararam com a complexa ação de organizar as tarefas de milhares de trabalhadores, a manufatura e a montagem de quantidades não previstas de matéria-prima (CHIU, 2010).

Estas complexidades de atividades, bem como seus tratamentos, mostram que as práticas de gestão de projetos são muito antigas e, diante das dificuldades de controle existentes, foi somente a partir do século XX que surgiu o título e a disciplina, ganhando destaque a partir de 1950, em decorrência dos programas militares da guerra fria. Ainda no início do século XX, Frederick Taylor (1856-1915) iniciou seus estudos detalhados sobre as sequências de trabalho. Com a aplicação do raciocínio científico, ele mostrou que o trabalho pode ser analisado e melhorado, focando em suas partes elementares, esta teoria foi desenvolvida nas atividades encontradas na indústria de aço (AUBRY; HOBBS; THUILLIER, 2008).

Na história da gerência de projetos, Frederick Taylor ocupa um lugar importante, mas foi seu sócio, Henry Gantt, que estudou de forma detalhada, a ordem de operações no trabalho. Segundo Chiu (2010):

[...] Gantt construiu diagramas com barras de tarefas e marcos que esboçavam a sequência e a duração de todas as tarefas em um processo. Os diagramas de Gantt provaram ser uma ferramenta analítica tão poderosa para gerentes que se mantiveram inalterados por quase cem anos [...]

Até o início dos anos 90, não foi registrada nenhuma alteração no diagrama de Gantt, até que foram adicionadas linhas de ligação às barras de tarefas, que representavam as dependências mais precisas entre as tarefas (STRETTON, 1994).

Ainda a partir desta década, quando as organizações perceberam os benefícios da gestão dos projetos, não só para elas mesmas, como também para seus

fornecedores, iniciou-se uma corrida pela excelência para garantir que projetos fossem executados com um menor índice de falhas. Neste ínterim, a gestão de projetos passou a ser vantagem competitiva utilizada tanto para atrair novos negócios, quanto para manter ou aperfeiçoar os tradicionais ou já existentes (KERZNER, 2006).

Após a II Guerra, as relações humanas, as estratégias de marketing e a psicologia industrial passaram a fazer parte do gerenciamento de negócios, bem como da administração de empresas. Por isso, em 1955, os militares dos EUA introduziram os Diagramas de Rede, denominado Gráfico PERT (*Program Evaluation and Review Technique*), com o objetivo de determinar o tempo que se levava para completar as atividades e identificar o tempo mínimo para conclusão de um projeto, demandando novas estruturas organizacionais para apoiar a alta complexidade dos projetos (STRETTON, 1994).

Em 1957, de modo a ofertar aos profissionais maior controle sobre os projetos, a Dupont criou o método de Caminho Crítico (*CPM - Critical Path Method*) para lidar com várias tarefas e interações de um projeto, incorporando algoritmos para definir as atividades do projeto. Neste mesmo ano, a defesa dos EUA também introduziu a ferramenta de projeto, conhecida como EAP - Estrutura Analítica do Projeto (em inglês, *WBS – Work Breakdown Structure*), que permite organizar o escopo de um projeto, agrupando-o por pacotes de trabalho ou as principais entregas do projeto (MATTOS, 2009).

Em um curto período, essas técnicas espalharam-se para todos os tipos de organizações e, em pouco tempo, líderes de projetos e negócios começaram a procurar novas estratégias e ferramentas para gerenciar seu crescimento e o dinamismo das mudanças em um mundo competitivo. Esta ação implicava que, para um negócio sobreviver e prosperar, todas as suas partes funcionais precisam trabalhar de forma integrada, visando atingir as metas específicas, cumprimento dos cronogramas e fases do projeto (CHIU, 2010).

Por todas essas ações, no início dos anos 60, no auge dos projetos espaciais da *National Aeronautics and Space Administration* (NASA), surge uma das principais iniciativas, um grupo de cinco profissionais do gerenciamento de empresas projetistas, construtoras, indústrias de informática e do meio universitário da Philadelphia, Pensilvânia (EUA), se reuniram para discutir as melhores práticas. É

neste instante que Jim Snyder resolve fundar o *Project Management Institute* – PMI, que, atualmente, é a maior instituição internacional dedicada à disseminação do conhecimento e ao aprimoramento das atividades de gestão profissional de projetos. De imediato, foram introduzidos os conceitos de Qualidade, Tempo e Custo (STRETTON, 1994).

Diante da crescente introdução de conceitos e surgimentos de outras iniciativas, em 1969, o *Project Management Institute* (PMI) resolveu desenvolver uma metodologia de gerenciamento com o objetivo não só de iniciar uma normatização, mas principalmente apoiar os interesses das mais diversas empresas. Por isso, através de um documento estabelecido em consenso, em 1981 os diretores do PMI autorizaram o desenvolvimento de algumas ações de projeto para uso repetitivo de processos, em outras palavras, um conjunto de padrões com práticas altamente aplicadas, testadas e atualizadas por profissionais experientes e praticantes da disciplina de projetos no dia a dia (STRETTON, 1994).

Com o passar dos anos, o gerenciamento de projetos foi tornando-se foco de interesse de alguns praticantes da área, mas foi durante os anos 90 que se formaram Grupos de Interesses Específicos, os *Colleges* e o *Seminars USA*, uma série de programas educacionais em gerenciamento de projeto (depois renomeado como *World Seminars*), que em 1996 contribuiu para a publicação do principal documento padrão do PMI, *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK)* (MAXIMIANO, 2002), que, por sua vez, foi aprovado, neste mesmo ano, como padrão pelo Instituto de Engenheiros Elétricos e Eletrônicos (*Institute of Electrical and Electronics Engineers - IEEE*) e, em 2000, aprovado como Padrão Nacional Americano (*American National Standard - ANS*) (VALERIANO, 2005).

Desde então, o Gerenciamento de Projetos é um campo de estudo que possui muitas definições e conceitos. Estes estudos passaram a ser reunidos em publicações chamadas de corpo de conhecimento (*Body of Knowledge – BoK*), que contém as especificidades necessárias para as técnicas, competências, procedimentos e ferramentas utilizadas. 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).

Apesar da consulta a estas publicações, o simples fato de possuir e se seguir uma metodologia de gerenciamento de projetos não é garantia de sucesso e excelência.

Além disso, fatores externos podem evidenciar uma forte influência no sucesso ou no fracasso da metodologia de gerenciamento de projetos no âmbito de uma organização (KERZNER, 2006).

São estes fatores externos que atualmente estão presentes em projetos de áreas, que vão desde a informática até os projetos de cunhos social e filantrópico. O número de empresas e organizações sem fins lucrativos, que estruturam seus empreendimentos em forma de projetos para atender a seus clientes com iniciativas não repetitivas, vêm aumentando. Segundo Menezes (2003), esta diferenciação com as formas tradicionais de organização “requer uma visão de organização e de gerenciamento bastante diferente, o que tem provocado o aumento do número e da frequência de projetos nessas organizações”.

A questão recorrente no planejamento estratégico das organizações e a visão de gerenciamento cada vez mais estruturada, atualmente direciona a alta administração a constantes iniciativas de qualificação e profissionalização em gestão de projetos. Com isso, fica claro que o gerenciamento de projetos passou a assumir papel estratégico nas organizações e inicia a fase de investir no crescimento da maturidade destes processos (RABECHINI, 2001).

A maioria das organizações almeja um nível de maturidade ainda maior, mas normalmente, para este crescimento, é necessário melhorar a estrutura organizacional, a gestão de recursos humanos e o processo de garantia da qualidade. Portanto, o gerenciamento de projetos, para ser bem sucedido, necessita de planejamento e coordenação extensivos. Assim, os fatores que impulsionam a criação e o desenvolvimento em gestão de projetos, precisam de observação cuidadosa do gerente de projetos, para que seja feita a escolha adequada da metodologia e das ferramentas a serem empregadas em sua gestão (MENEZES, 2003).

A globalização e a crise econômica têm forçado muitas organizações a repensar suas estratégias e a mudar a maneira de fazer negócios para prosperar em tempos de incerteza econômica. Com o gerenciamento de projetos não é diferente. 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).

Apesar de cada projeto ter uma especificidade, variando sua finalidade e complexidade, o princípio básico para o gerenciamento de projetos é assegurar a orientação para um resultado, sendo o controle de prazos e custos, elementos básicos para se atingir este resultado (MAXIMIANO, 2002). No entanto, precisamos entender conceitos importantes de projetos.

### 2.3.1 Projeto

De acordo com Castor e Zugman (2009), o termo projeto é o que tem a intenção de fazer, desígnio, intento, enquanto a sua ação, projetar, significa planejar. Maximiano (2002), ainda complementa, que, tanto nas ciências exatas como nas ciências humanas, múltiplas atividades de pesquisa, orientadas para a produção de conhecimento, são balizadas graças à criação de projetos prévios.

Em nossa cultura, o termo projeto é bastante recente e a este são associadas diferentes abordagens: intenção (propósito, objetivo, o problema a resolver); esquema (design); metodologia (planos, procedimentos, estratégias, desenvolvimento). Assim, podem ser concebidas a atividade intelectual de elaboração do projeto e as atividades múltiplas de sua realização (CLELAND, 1999).

Para Lenfle (2008, p. 51), “os projetos não são apenas um conjunto de ferramentas de gestão, mas uma forma de construir os resultados do futuro, rompendo e tratando as rotinas não eficazes do passado”. O autor ainda argumenta que o resultado de um projeto é mais do que um produto, é uma possibilidade de gerar serviços, introduzir mudanças e implementar inovações em seus processos de aprendizagem e investigação, respeitando parâmetros de custo, tempo e qualidade.

Compreendendo a dinâmica do projeto, Pfeiffer (2005) assim o descreve:

Um projeto é um conjunto de atividades ou medidas planejadas para serem executadas com responsabilidade de execução definida, a fim de alcançar determinados objetivos, dentro de uma abrangência definida, num prazo de tempo limitado e com recursos específicos. (PFEIFFER, 2005, p. 33).

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 definido para a conclusão, com restrições orçamentárias e seu resultado (produto ou serviço) é algo não existente.



Dentro das organizações, basicamente as atividades podem ser categorizadas em dois grandes grupos. O primeiro é composto pelas ações contínuas e repetitivas realizadas no dia a dia das empresas. O segundo grupo são atividades que visam pôr em prática novas ideias, sejam elas de novos produtos, serviços ou procedimentos. Por isso, os projetos se adequam a estas necessidades, num caráter temporário ou em caráter único (MENEZES, 2003).

Segundo Meredith e Mantel (2003), um projeto é considerado de caráter temporário, quando chega ao fim e pelo menos uma das alternativas a seguir for verdadeira:

- a) Seus objetivos foram alcançados;
- b) Torna-se claro que os objetivos não serão ou não poderão mais ser atingidos;
- c) A necessidade que originou o projeto não existe mais.

O fato de ser classificado como temporário não significa que a duração de um projeto deve ser curta. Um projeto pode ser concluído em um conjunto de horas, podem durar meses ou mesmo anos. Em todos os casos, a duração do projeto é sempre finita, ou seja, ele terminará em algum momento. Além disto, o termo temporário geralmente não se aplica ao produto, serviço ou procedimento criado pelo projeto. Em sua maioria, os resultados dos projetos são duradouros (MEREDITH ; MANTEL, 2003).

Já os projetos de caráter único, envolvem o desenvolvimento de algo que não foi feito antes. Seu resultado pode ser único, mesmo considerando-se que já tenha sido desenvolvida uma infinidade de produtos/serviços/procedimentos em sua categoria (MEREDITH ; MANTEL, 2003).

Diante do impacto estratégico que os projetos têm sobre os negócios e dos vários modelos de negócio que se desenvolveram neste período, as organizações compartilham uma estrutura de suporte comum, onde os projetos são liderados por um gerente, que reúne uma equipe e assegura a integração e comunicação das informações dos fluxos de trabalho, através de diferentes departamentos (MCGEE; PRUSAK, 1994).

Outra questão é a característica progressiva de um projeto. Estes devem ser desenvolvidos em etapas, preferencialmente em um formato incremental. Para que estas etapas gradativas sejam executadas, as características dos resultados a

serem obtidos com um projeto devem ser definidas em sua fase inicial, especificamente na descrição do que consta no escopo. No entanto, muitas vezes estas características só se tornarão claras para a equipe de trabalho no decorrer do projeto, quando é possível adquirir uma melhor e mais completa percepção dos resultados almejados (BLOCK; FRAME, 1998).

### **2.3.2 Gestão de Projetos nas Organizações para Execução da Estratégia**

Com o uso das técnicas do planejamento estratégico e as formulações estratégicas utilizadas 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. Portanto, fica evidente que a execução das ações estratégicas é o principal foco do gerenciamento de projetos para o desenvolvimento organizacional (VIEIRA, 2002).

Mcgee e Prusak (1994) destacam que é cada vez mais comum visualizar técnicas de gestão de projetos difundidas nas diversas áreas empresariais para auxiliar a minimizar restrições às mudanças criadas pela estrutura convencional das empresas. O motivo destas técnicas estarem cada vez mais aperfeiçoadas, focadas e consistentes em seus objetivos, contribuem para uma maior evidência dos projetos nas organizações.

Atualmente, é de responsabilidade dos gestores buscar apoio nos conceitos da administração, disseminando os princípios e as metodologias da gerência de projetos, que, segundo Valeriano (2005), consiste em identificar problemas de uma organização e solucioná-los como se fossem projetos.

De acordo com Vargas (1998), atualmente, 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. Neste âmbito, a maioria desses projetos são executados e entregues sob a ótica das três principais variáveis tradicionais (VIEIRA, 2002), apresentados na figura 10:

Figura 10 - Triângulo das principais variáveis organizacionais em projetos



Fonte: Vieira (2002).

Vieira (2002, p. 41), ainda, complementa:

Estas três variáveis estão frequentemente competindo: o escopo aumentado significa tipicamente o tempo aumentado e o custo aumentado, uma restrição apertada de tempo poderia significar custos aumentados e o escopo reduzido, e um orçamento apertado poderia significar o tempo aumentado e o escopo reduzido. (VIEIRA, 2002, p. 41).

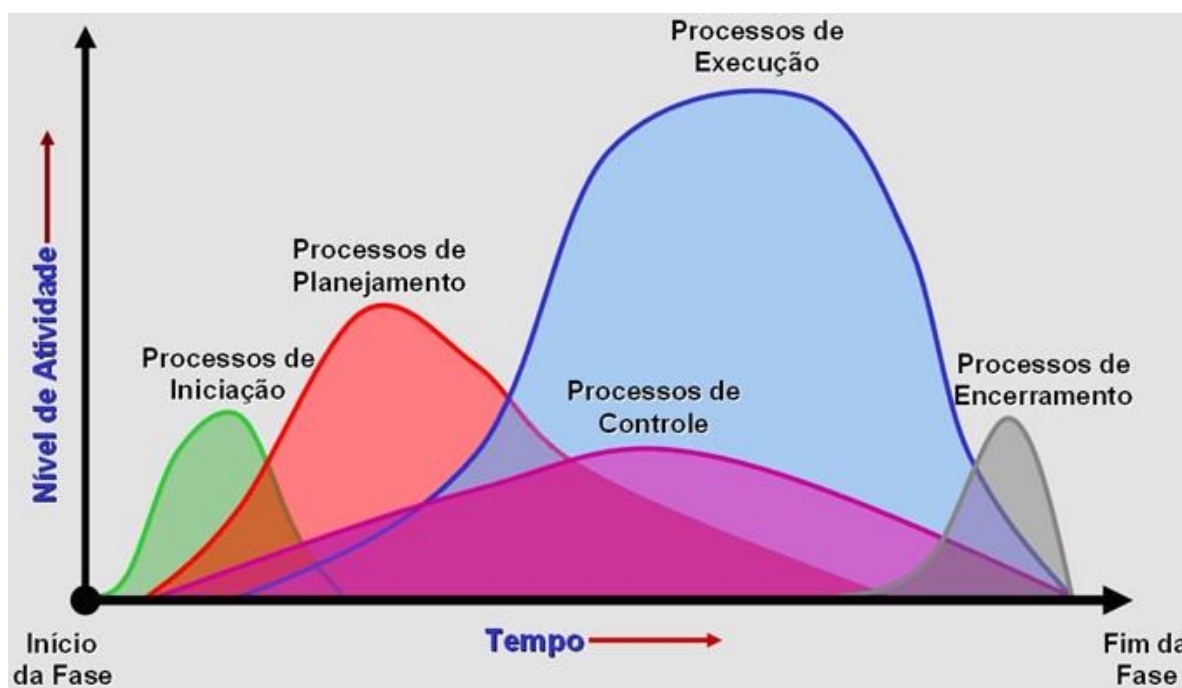
O tempo de conclusão dos projetos estratégicos e gerenciais, no âmbito empresarial, está diretamente ligado ao prazo de realização de cada atividade, bem como o previsto e as mudanças das atividades descritas no escopo. Neste caso, as empresas costumam dividir os trabalhos em partes menores, aumentando a eficácia das estratégias. Já os custos para realização de um projeto nas organizações, dependem de diversas condições de disponibilidade para o seu desenvolvimento, ou seja, quanto maior o desvio no tempo maior será a demanda por recursos a serem disponibilizados (BARCAUI; QUELHAS, 2005).

Maximiano (2002) aponta que, atualmente, na maioria das empresas, a Gestão de Projetos é realizada através das principais atividades em cada uma das fases do ciclo de vida (figura 11). Estas fases permitem uma visão sistêmica, desde a concepção até o encerramento do projeto, facilitando o uso de técnicas de gerenciamento de projetos. A figura 11 apresenta as fases do ciclo de vida de um projeto (MAXIMIANO, 2002):

- 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.

Figura 11 - Ciclo de vida do projeto com sobreposição de fases



Fonte: Menezes (2003).

Maximiano (1997), ainda, complementa que, apesar da compreensão do conceito, características e fases, muitas são as organizações que, quando pensam em projeto é muito comum não conseguirem visualizá-lo como um processo cíclico, com etapas estruturadas cronologicamente e bem definidas, que devem ser respeitadas devido à necessidade de manter o processo organizado, buscando apoiar os gestores na administração das tarefas e da equipe. Segundo Vargas (1998), a maioria dos profissionais, que iniciam suas atividades com projetos, não sabem que passos

seguir para planejar, executar e controlar um projeto de maneira eficaz, perdendo assim muito tempo com retrabalho e redefinição de prioridades. No entanto, no âmbito empresarial, os conceitos das etapas para gestão de projetos são conhecidos:

a) Segundo Vargas (1998), em relação à etapa de Iniciação:

Todo projeto tem sua origem em um problema ou uma oportunidade. Pode-se considerar que o não aproveitamento de uma oportunidade representa um problema para a organização, uma vez que empresas concorrentes ou até mesmo o mercado consumidor estão se preparando para se adequarem a essas oportunidades. (VARGAS, 1998, p. 63).

Durante esta fase, as atividades estão voltadas para desenvolver formalmente o problema a ser resolvido pelo projeto, identificando as causas do problema ou das possíveis atividades reaproveitadas. É a partir da definição do problema que as organizações começam a determinar as soluções possíveis, como: missão, objetivos e o escopo do projeto. Segundo Vargas (1998), o objetivo do projeto destaca aquilo que se quer atingir ao término do projeto; a missão é o objetivo implícito no projeto, a razão de ser de todo o projeto; e o escopo que retrata o limite entre o projeto e a organização, encontrando o que será significativamente alterado pelo projeto e o que não sofrerá influência alguma do projeto, ou seja, a abrangência do projeto.

b) A etapa de Planejamento nas organizações, segundo Vargas (1998), é responsável pela criação de alternativas de se conduzir o projeto. Seu objetivo é descrever como serão realizados os trabalhos durante o projeto. Atualmente, a maioria das empresas busca alternativas de construção através de reunião de *Brainstorming*, onde cada pessoa sugere uma alternativa para cada fase ou etapa do problema definido, ou seja, a estratificação de boas práticas. Neste processo de estratificação, as organizações tanto avaliam fatores ambientais como tecnologia, economia, governo, localização geográfica e sociedade, quanto os fatores organizacionais: relação do trabalho, experiência dos profissionais, disponibilidade física de recursos, atitude da alta gerência, experiência no tipo de projeto a ser desenvolvido, comprometimento da organização com o projeto e expectativa dos envolvidos e moral dos empregados.

Meredith e Mantel (2003), ainda, complementam que algumas ferramentas, como análise de *SWOT*, diagrama de causa e efeito, tabela de risco e contingência e

árvore de probabilidades são de extrema importância para apoiar as organizações em estimativas e na eficiência do escopo, durante a etapa de planejamento dos projetos.

c) Para a etapa de Execução e Controle, segundo Vargas (1998):

A execução do projeto consiste na realização das atividades previstas no plano do projeto. A execução é realizada em partes, normalmente denominada pacotes de trabalho. O pacote de trabalho é considerado concluído quando ocorre à entrega. A entrega é qualquer resultado do trabalho que pode ser facilmente medido pelo projeto. Tem como característica ser facilmente mensurável, tangível pelos executantes e ter a conclusão identificável de maneira simples e direta. (VARGAS, 1998, p. 63).

A conclusão de todos os pacotes de trabalho, bem como a realização de todas as entregas do projeto, representa o encerramento do projeto. Portanto, nas organizações, ao término de cada pacote de trabalho, é muito comum avaliar os resultados obtidos e compará-los com o previsto no plano operacional, onde diversas análises financeiras são realizadas nesta avaliação. Quando a empresa avalia a execução do projeto e conclui que o mesmo não está de acordo com o previsto, deve-se verificar se os desvios são resultados unicamente de falhas ocorridas durante a execução do projeto. Caso as falhas sejam somente de execução, é preciso que o trabalho seja realizado novamente. Se o resultado negativo não for identificado na execução, muito provavelmente todo o trabalho precisará ser reconstruído, pois o motivo do retrabalho deve estar na fase de planejamento.

d) Para concluir os projetos nas organizações, segundo Vargas (1998), a etapa de Encerramento é considerada um exame analítico e pericial, que segue o gerenciamento de projetos, avaliando se o resultado obtido está conforme o previsto. Comumente, empresas elegem profissionais internos para executar o processo de auditoria nos projetos e respectivos resultados antecipadamente planejados. Na maioria das organizações, a auditoria de projetos é conduzida por elementos interdependentes ao processo e tem como principal objetivo contribuir para o aprendizado no projeto, identificando falhas que poderiam ser melhoradas. No entanto, em outros cenários organizacionais, quando a auditoria encontra alguma falha, a equipe envolvida no projeto é reunida para reavaliar o projeto. Com base no diagnóstico da auditoria do projeto, deverão ser discutidas as falhas cometidas, de forma a enriquecer o aprendizado, para que, em projetos

futuros, estas lições aprendidas não voltem à tona. Todas as conclusões e discussões acertadas entre os envolvidos devem estar registradas no relatório final do projeto.

Com o surgimento de projetos com alto grau de complexidade, em um ambiente caracterizado por mudanças rápidas, e cada vez mais exigentes em níveis de recursos, gestores passaram a cumprir o papel de administrador dessas mudanças e tentar compreender todas essas etapas. Segundo Valeriano (2005), para se atingir o principal objetivo da administração por projeto, as organizações, com formato voltado a estratégia, atuam necessariamente com uma estrutura de apoio para os projetos. Vargas (1998), ainda, complementa:

As estruturas organizacionais refletem diretamente os projetos por elas gerenciados, uma vez que a importância dada ao assunto do projeto, a disponibilidade dos envolvidos e o interesse da organização são influenciados diretamente pela natureza da estrutura organizacional adotada pela empresa. (VARGAS, 1998, p. 67).

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.

Segundo Meredith e Mantel (2003), a estrutura orientada para projetos, mais nova que a estrutura funcional, vem apresentando um rápido crescimento nas últimas décadas. O autor argumenta que muitas são as razões para a popularização deste tipo de estrutura organizacional, agrupando-as em quatro tópicos principais:

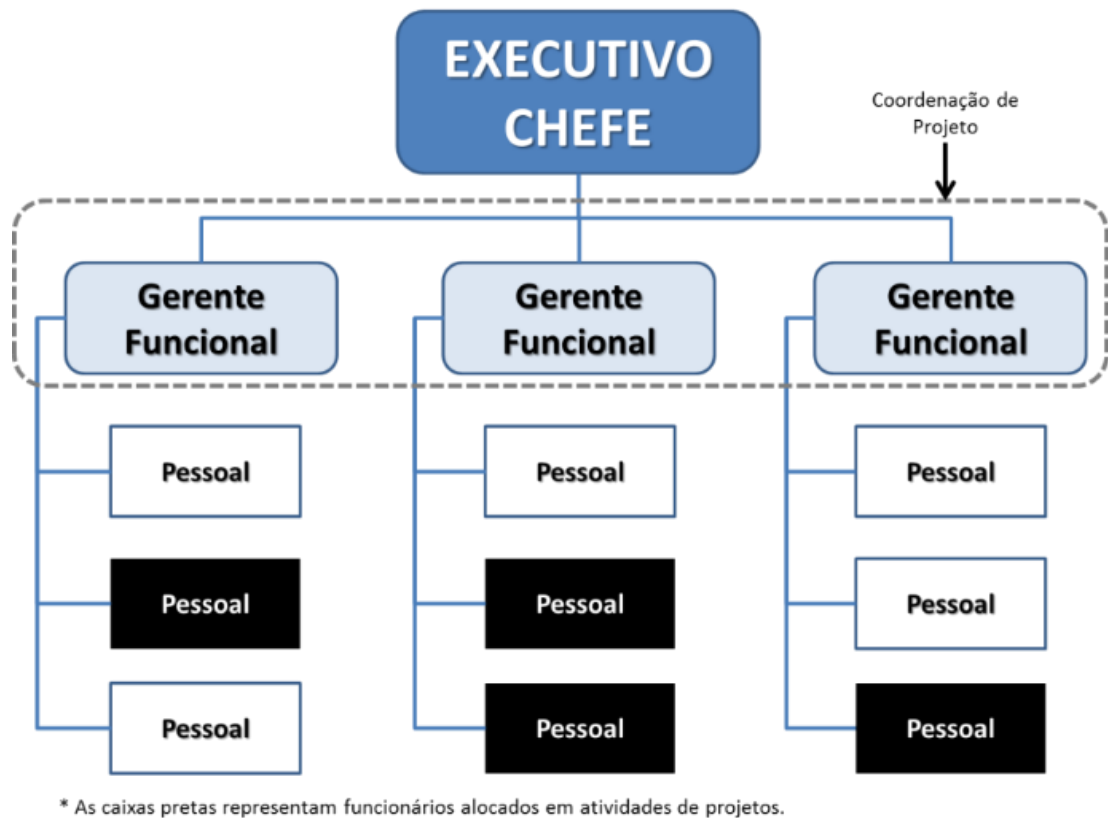
- a) A velocidade de resposta e a orientação ao mercado tornaram-se uma exigência para a obtenção de sucesso nos dias de hoje;
- b) O desenvolvimento de novos produtos, processos ou serviços regularmente requerem informações das mais diferentes áreas de conhecimento;
- c) A rápida expansão de novidades tecnológicas em praticamente todas as áreas das empresas tende a desestabilizar a estrutura das mesmas;
- d) Grande parte da alta administração das organizações não se sente muito confiante no entendimento e na coordenação de todas as atividades que ocorrem

dentro de suas organizações.

Kerzner (2006) salienta, no entanto, que não existe um modelo único de estrutura organizacional, pois a estrutura deve estar adequada ao tipo de projeto a ser gerenciado. Segundo Vargas (1998), as estruturas organizacionais estão classificadas em funcional, matricial e por projetos:

- I) Organização com Estrutura Funcional (figura 12): coloca o projeto a ser executado dentro de um dos departamentos técnicos da empresa. Na organização funcional não existe a figura do gerente de projetos, com isso o responsável pelo projeto passa a ser o gerente funcional do departamento. Os projetos são executados simultaneamente com as atividades rotineiras (PRADO, 2003).

Figura 12 - Estrutura de uma organização funcional



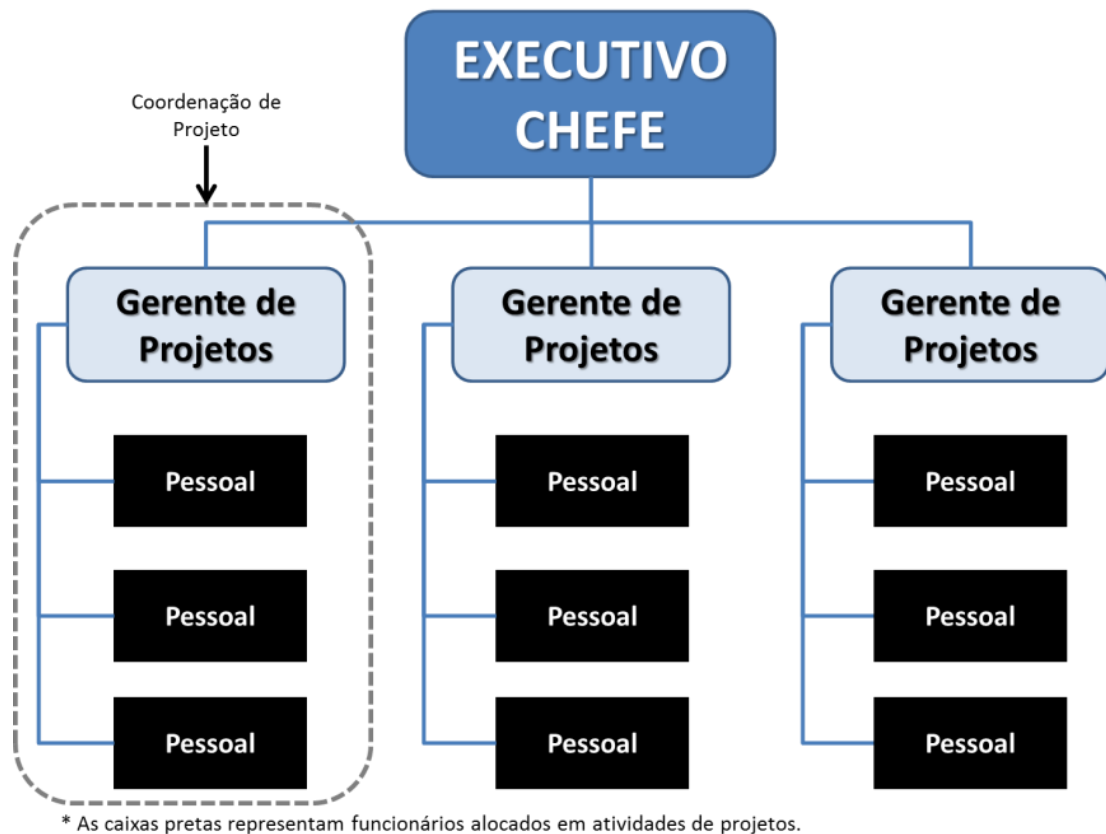
Fonte: Adaptado de Vargas (1998).

Ainda de acordo com Prado (2003), nesta estrutura, a importância dada ao gerenciamento de projetos é pequena e os projetos são conduzidos por equipes pertencentes a cada departamento e suas responsabilidades são limitadas às fronteiras de seu cargo.



- II) Organização com Estrutura Por Projetos (figura 13): A maior vantagem da estrutura por projetos é que um único indivíduo, o gerente de projetos, mantém uma autoridade completa sobre o projeto como um todo. Além disto, contrapondo a estrutura funcional, o gerente trabalha exclusivamente com projetos sem envolver-se com atividades rotineiras, tendo a sua equipe composta por pessoas de áreas funcionais e/ou externas, que são alocadas em bases integrais (KERZNER, 2006).

Figura 13 - Estrutura em uma organização Por Projetos

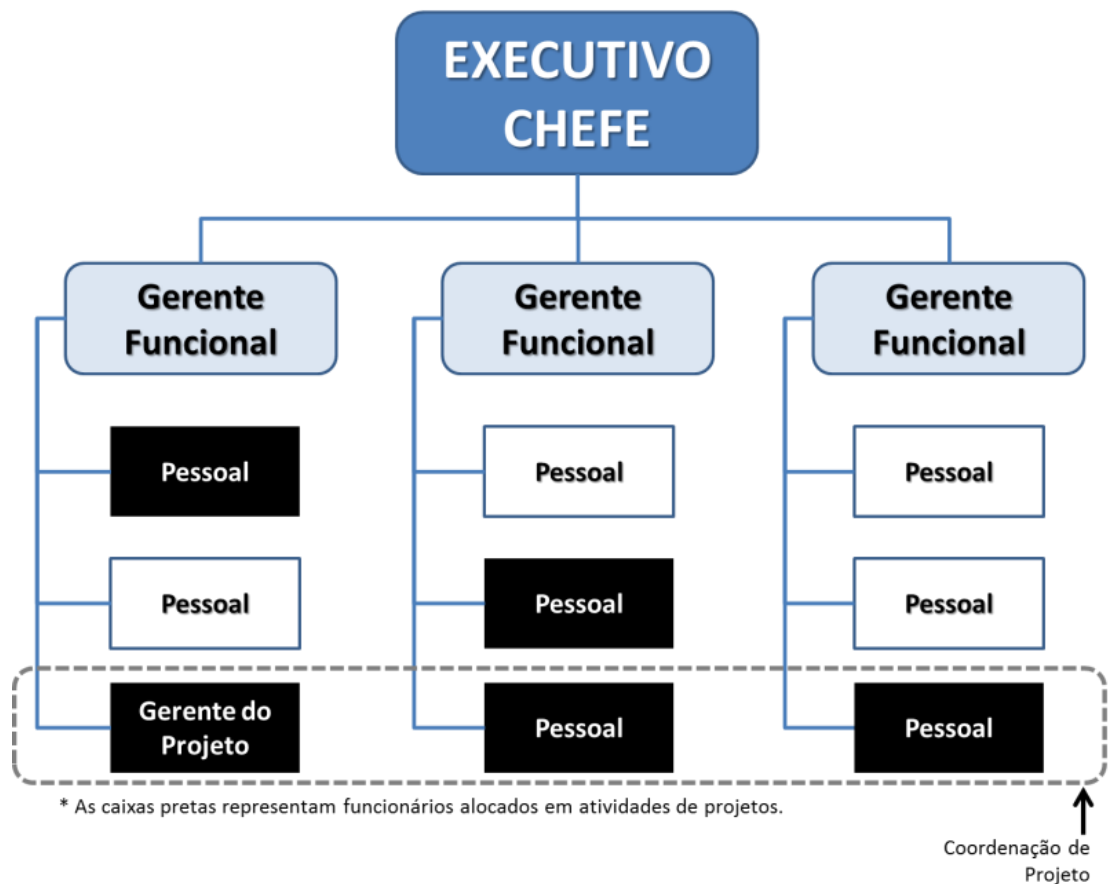


Fonte: Adaptado de Vargas (1998).

Em organizações com este modelo de estrutura, os projetos são conduzidos por gerentes de projeto, que se dedicam em tempo integral ao projeto e tem autonomia total, inclusive responsabilidade com as atividades de gerente funcional dos membros do projeto. Estas organizações normalmente têm departamentos administrativos que se reportam diretamente aos gerentes de projeto e têm como objetivo único dar suporte aos projetos da empresa (VARGAS, 1998).

III) Organização com Estrutura Matricial (figura 14): é uma estrutura híbrida, combinando características da organização funcional e da organização por projetos, por meio do uso de uma estrutura em que cada especialista se reporta a um gerente de projetos e a um gerente funcional, formando equipes multidisciplinares. Este tipo de estrutura destaca-se por manter as unidades funcionais e facilitar a comunicação (horizontal) nas organizações (PRADO, 2003).

Figura 14 - Estrutura em uma organização Matricial



Fonte: Adaptado de Vargas (1998).

Vargas (1998) reforça que, nessas organizações, os projetos são conduzidos por gerentes de projeto que se dedicam em tempo integral ao projeto e têm autonomia comparável à do gerente funcional.

Na administração por projetos, é fundamental que todo trabalho seja caracterizado individualmente (por projeto), cabendo à organização englobá-los, buscando integrar todos os funcionários as respectivas atividades da organização. Compete aos gestores organizacionais definir um sistema de capacitação visando garantir a

confiabilidade das equipes de projetos, maximizando assim o sucesso no alcance dos objetivos, através do gerenciamento de projetos (MENEZES, 2003).

Cada modelo de estrutura tem suas vantagens e desvantagens, não existe uma estrutura organizacional única para todos os casos. Para cada tipo de projeto diferente, existe uma estrutura mais adequada. Atualmente, as empresas realizam uma avaliação no início de cada projeto para se definir qual será a estrutura mais adequada. Segundo Kerzner (2003), tamanho do projeto, duração do projeto, experiência da organização e filosofia da alta gestão da empresa quanto ao gerenciamento de projetos, localização física do projeto, recursos disponíveis e aspectos específicos do projeto são fatores que influenciam na escolha da estrutura organizacional adequada. A combinação desses fatores com as necessidades impostas pelas atividades a serem executadas irá determinar o tipo de estrutura.

Segundo Vargas (1998), administrar a rotina de trabalho já não é mais um diferencial entre as empresas bem e mal sucedidas. Neste contexto, Vargas (1998) se posiciona descrevendo que “a estrutura da maioria das empresas é burocrática e lenta e os resultados ineficazes dos projetos estratégicos mostram que os modelos utilizados não conseguem dar uma resposta razoavelmente rápida em um ambiente em constante mutação”. Portanto, a estrutura tradicional deve ser substituída por uma estrutura orientada por projetos, que possua a capacidade de responder de maneira satisfatória às mudanças e, principalmente, às demandas de projetos operacionais, gerencias e estratégicos. Esta estrutura é denominada de Escritório de Projetos.

### **2.3.3 Escritório 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 Escritório de Gerenciamento de Projetos (PATAH; CARVALHO, 2002).

O conceito de Escritório de Projetos ou Escritório de Gerenciamento de Projetos (em inglês, *Project Office: PO* ou *Project Management Office: PMO*) surgiu no final da década de 1950, como um “setor” de projetos dedicados a um único cliente ou a um tipo de projeto (KERZNER, 2003). Porém, foi somente na década de oitenta que este

conceito passou a ser utilizado por organizações que gerenciam diversos projetos simultaneamente e passou a abranger maior número de atividades e responsabilidades (KENDALL; ROLLINS, 2003).

Entretanto, com a introdução da gestão de projetos moderna, no final dos anos 1990, se consolidou o formato atual dos Escritórios de Gerenciamento de Projetos (EGP). 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).

Já no século XXI, o Escritório de Projetos se tornou mais frequente, como estrutura comum nas organizações, 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; 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 disto, dependendo da forma como for implantado, o PMO ainda proporciona suporte metodológico e *coaching* aos próprios gerentes de projetos. (BARCAUI; QUELHAS, 2005, p.69).

Já Kerzner (2006), conceitua os três tipos de Escritórios de Projetos mais comuns:

- a) O modelo Funcional, que gerencia um conjunto crítico de recursos dentro de um setor, buscando a alocação em projetos específicos daquele mesmo setor da organização.
- b) O modelo Grupo de Clientes, que objetiva a melhoria da comunicação agrupando clientes e seus projetos, funcionando como uma organização temporária, dentro da própria organização.

- c) Por fim, o modelo de Escritório Corporativo de Projetos, está ligado diretamente à alta administração e é responsável por uma grande quantidade de projetos com finalidade estratégica para o negócio organizacional, avaliando a viabilidade e tomada de decisão quanto ao retorno do projeto.

Apesar dos tipos existentes de Escritórios de Projetos, uma característica interessante é que a maioria dos EGPs são estruturados somente quando as organizações não suportam mais a falta de controle em relação ao *reports* dos projetos, bem como os registros de prejuízos financeiros devido ao planejamento errôneo, predecessor à execução dos mesmos (BARCAUI; QUELHAS, 2005). A conclusão é que a maioria dos escritórios é montada de maneira reativa.

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). Sendo assim, conforme observou Kerzner (2003), o histórico relativo aos escritórios de projetos pode ser resumido em três fases distintas, conforme Quadro 1 a seguir:

Quadro 1 - Histórico relativo à formação de PMOs

Época:	Evolução do PMO:
<b>1950 a 1990:</b>	Por mais de quarenta anos, os escritórios de projetos funcionaram como um centro de apoio para projetos específicos, normalmente de grande valor e/ou complexos. O time muitas vezes passava de dez a quinze anos trabalhando no mesmo projeto. Os grupos eram compostos pelos próprios gerentes de projetos ou por profissionais planejadores. Grandes usuários deste conceito foram projetados ligados ao Departamento de Defesa Americano e a Engenharia Civil. O PMO funcionava de forma horizontal na organização.
<b>1990 a 2000:</b>	Os anos noventa trouxeram consigo uma maior preocupação na área de controle de custos. O desejo das organizações de realizar o trabalho com mais eficiência levou-as a prestar mais atenção em técnicas não tradicionais, como a gerência de projetos, que passou a se expandir também para empresas que não eram orientadas a projetos. Empreendimentos como a mudança em tecnologia para o ano 2000, o Euro e projetos de ERP, foram responsáveis por mais de 70% das implementações de escritórios de projetos.
<b>2000 a 2010:</b>	Com a chegada do século XXI, os escritórios de projetos se tornaram mais comuns na hierarquia das organizações. Apesar da maioria das atividades desenvolvidas não terem se alterado, existem agora novas missões para o PMO: manter a propriedade intelectual relacionada à gerência de projetos e ao suporte ao planejamento estratégico corporativo.

Fonte: Adaptado de Kerzner (2003).

Dito de outra maneira, o conceito de PMO permanece em desenvolvimento, conforme sugerido por Barcauí (2012):

O PMO pode ser considerado como uma inovação organizacional, no sentido de ser um fenômeno recente e importante. Mas se é uma inovação, ainda pode ser considerado instável e ainda em evolução, tanto em organizações individuais quanto no conjunto de empresas como um todo. (BARCAUÍ, 2012, p.87).

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; LEVIN, 2010). Esta interligação é de grande valia para as representações industriais, quem em parceria com os sindicatos atuantes, buscam controle de custos e melhores resultados em projetos que beneficiam, não só a organização, mas principalmente o trabalhador da indústria.

## 2.4 MODELO DE ANÁLISE

Para a elaboração do modelo de análise, em conformidade com o referencial teórico, identificou-se, para esta pesquisa, os seguintes temas e variáveis ou indicadores, descrito na Quadro 2.

Quadro 2 - Modelo de Análise

<b>Tema</b>	<b>Autores</b>	<b>Dimensão</b>	<b>Variáveis/Indicadores</b>
Gestão Estratégica nas Organizações	Ansoff e McDonnell, (1993).	Controle das Estratégias	Taxa de participação no mercado e atendimento as indústrias.
	Kaplan, R. S. e Norton, D. P. (1997, 2001). Mintzberg (2004, 2010).	O Processo de Aprendizagem Estratégica	Cumprimento dos objetivos estratégicos estabelecidos para os projetos. Taxa de realização das estratégias deliberadas e emergentes
Gestão de Representações Industriais	Nascimento (1997).	O Desenvolvimento do Sistema de Representações Industriais	Índice de Sustentabilidade Financeira
	Uderman (2006, 2008).	Efetividade de Representação Sindical	Taxa de Sindicatos Atendidos
Gerenciamento de Projetos	Barcaui (2012).	Implantação de um Escritório de Gestão de Projetos	Resultados e benefícios com a estruturação do Escritório de Projetos.
	Vargas (1998). Prado (2003).		As diversas estruturas organizacionais de projetos
	Kerzner (2003, 2006).		As funções e modelos dos EGPs.
	Maximiano (1997, 2002).	Visão Sistêmica de Execução do Escritório de Projetos	Fluxo de processos para desenvolvimento de projetos.
			Quantidade de projetos estratégicos por ano.
	Vargas (1998).	Avaliação e critérios para o sucesso dos projetos	Índice de cumprimento do escopo do projeto
Índice do cumprimento do prazo do projeto			
Índice do cumprimento do custo do projeto.			
Participação dos envolvidos no planejamento de identificação e tratamento dos riscos (%).			

Tema	Autores	Dimensão	Variáveis/Indicadores
	PMI (2013) Kerzner (2003, 2006).	Análise dos processos e recursos do	Processos, modelos e ferramentas de gestão de projetos da metodologia do EGP.
	Meredith, J.R.; Mantel, S. J. (2003); Valeriano (2005).	Escritório de Gestão de Projetos.	Índice da disponibilidade do sistema de projetos.
	Patah e Carvalho (2002).		Percentual de alocação de recursos no projeto.
	Rabechini (2001).	Estrutura de Equipe dos Projetos Estratégicos	Perfil dos profissionais responsáveis dos projetos.
			Atividades desempenhadas pelas partes interessadas nos projetos



### 3 METODOLOGIA

Neste trabalho, optou-se pela abordagem do estudo de caso, que, segundo Benbasat e Goldstein (1987), é um método especialmente direcionado para pesquisas qualitativas, permitindo, ainda, ao pesquisador, estudar e tomar ciência dos fluxos das informações, conhecer o estado da arte e desenvolver teorias a partir da prática.

É por meio do estudo de caso que tornamos possível aprofundar, de forma detalhada, o procedimento de coleta de dados, devido à proximidade entre o pesquisador e a organização em estudo, bem como uma maior flexibilidade de ação sobre o direcionamento da pesquisa. Portanto, o presente trabalho envolve um estudo de caso que por realizar pesquisas eminentemente qualitativas, conforme Bryman (1989), possui as seguintes características:

- a) Promove o sequenciamento dos eventos ao longo da pesquisa;
- b) Possibilita menor rigidez na estruturação da pesquisa, ofertando maior flexibilidade no tratamento de ocorrências (caráter exploratório);
- c) Proporciona ao pesquisador maior proximidade das circunstâncias peculiares à instituição, possibilitando um aprofundamento no contexto da organização (abordagem perceptiva);
- d) Proporciona a utilização de mais de uma fonte de dados (documentos formais e informais da organização, dentro do universo (muitas vezes restrito) da pesquisa.

Considera-se a abordagem qualitativa mais apropriada ao escopo desta pesquisa por envolver processos de planejamento, execução e monitoramento para a estratégia organizacional, durante o desenvolvimento de projetos, os quais são fortemente dependentes de fatores individuais e subjetivos.

A instituição selecionada foi a sede do Sistema Federação das Indústrias do Estado da Bahia (FIEB). A escolha da FIEB ocorreu por ter sido a primeira entidade da organização executou um plano de implementação de um Escritório de Projetos Corporativo, focado na metodologia do *PMI*, de modo que seus processos, estrutura organizacional e as habilidades de seus funcionários estavam sendo gradativamente

ajustados para alinhar-se com as melhores práticas de gerenciamento dos projetos estratégicos.

Para a análise da estrutura organizacional do Sistema FIEB, foi utilizado 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 projetos com os objetivos organizacionais e apoia na participação de mercado e atendimento as indústrias.

Em seguida, através da pesquisa documental nas publicações e revisões anuais dos Manuais de Desenvolvimento de Projetos da área corporativa do Escritório de Projetos, buscou-se identificar às metodologias ou processos que envolvem a evolução e prática da gestão de projetos no âmbito organizacional da sede da FIEB.

Já para avaliar o desempenho dos projetos estratégicos da área corporativa 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, em alinhamento com o objetivo estratégico da organização, visando ainda esclarecer o cenário resultante dos projetos, bem como levantar aspectos que possam contribuir para nível de sustentabilidade financeira da organização.

Para identificar fatores positivos e negativos que afetam a execução dos projetos estratégicos apoiados pelo Escritório de Gestão de Projetos da FIEB, focou-se na investigação do cumprimento das etapas do Fluxo de Processo de Desenvolvimento dos Projetos, bem como uma análise das descrições com o depoimento dos pesquisados contido no questionário subjetivo de pesquisa.

Foi também utilizado o documento de análise de qualidade do projeto, que trata das documentações geradas, etapas concluídas, entrega do produto ou serviço previsto e resultados alcançados quanto às metas estratégicas. E por fim, a coleta das informações envolveu 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 principais

Superintendências; que possuem características particulares do grupo em estudo e representativamente executam, influenciam e acompanham efetivamente o desenvolvimento e monitoramento dos projetos estratégicos, totalizando 26 pessoas.

Dividindo-se em quatro blocos objetivos e outro subjetivo, sua aplicação teve a intenção de investigar se a atuação do Escritório de Gerenciamento de Projetos tem auxiliado a FIEB no desenvolvimento, melhores resultados e controle das informações dos projetos estratégicos.

O formulário contendo o questionário objetivo e perguntas subjetivas da entrevista foi encaminhado por e-mail a todos os envolvidos na pesquisa, no mesmo instante de agendamento individual de data para coleta das respostas. O encontro entre pesquisador e pesquisados estabeleceu marcos individuais de priorização da pesquisa junto a conclusão das respostas do formulário.

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, conforme detalhamento:

- a) O primeiro bloco do questionário avaliou o apoio da organização para a produtividade da indústria diante da implantação de uma estrutura funcional em gestão de projetos e respectivos resultados esperados, avaliando as variáveis de funções, resultados e benefícios com a estruturação do Escritório de Projetos; e os indicadores de quantidade de projetos estratégicos ao ano, bem como o cumprimento dos objetivos estratégicos estabelecidos:
  - Se a organização proporciona estrutura física para o gerenciamento dos projetos;
  - Se os projetos estratégicos atendem aos objetivos organizacionais voltados ao negócio;
  - Se a organização provê e disponibiliza ferramentas, recursos, autonomias e incentivos aos gerentes de projetos e suas equipes.

- b) A segunda etapa do questionário focou nas relações com os envolvidos nos projetos, bem como a definição de papéis para avaliar a variável de atividades desempenhadas pelas partes interessadas:
- A satisfação do cliente e o comprometimento e índice de alocação da equipe (recursos) de execução das ações do projeto em relação aos objetivos previstos;
  - Perfil dos profissionais responsáveis: Habilidades, conhecimento técnico, competências e qualificações do gerente do projeto para execução das suas tarefas no projeto.
- c) O terceiro bloco de perguntas envolveu como ocorre o planejamento de etapas importantes do projeto, alinhado as necessidades da indústria e as variáveis de fluxo e metodologia de desenvolvimento dos projetos:
- Ações utilizadas para previsão dos recursos humanos e para o planejamento das comunicações dos projetos;
  - Adoção de métodos para atender todo o ciclo de vida de um projeto, planejando comunicação, custos e pessoas, mapeando e controlando os riscos intrínsecos ao projeto;
  - Análise de viabilidade dos projetos estratégicos com foco no cliente da indústria.
- d) O último bloco de perguntas buscou entender as técnicas utilizadas para a execução dos projetos e avaliação dos resultados para prováveis decisões que envolvam a produtividade industrial:
- Existência de tecnologia que disponibiliza informações para planejamento e controle dos projetos, suportando as tomadas de decisões;
  - Procedimentos adotados para realização dos monitoramentos e controle dos projetos, bem como o método de documentação, registro de lições aprendidas e gestão da mudança;
  - Coleta e análise dos resultados dos indicadores de cumprimento de Prazo, Escopo e Custos dos projetos em relação ao previsto.

Já a segunda etapa de perguntas subjetivas visa obter de forma mais individual depoimentos que contribuam para pesquisa entendimento da metodologia, controle e transição dos envolvidos:

- Motivação e fatores positivos/negativos da organização com a implantação do escritório especializado e gestão de projetos;
- O fortalecimento da cultura de projetos dentro da organização;
- Decisões que influenciam sob o andamento ou resultados finais dos projetos estratégicos.

O tratamento das informações obtidas nos documentos e nos questionários será feito sob o argumento de Freitas e Janissek (2000), por meio de análise e inferência, realizada a partir do conhecimento com relação ao emissor ou pelo conhecimento quanto ao assunto estudado. Tanto nesta análise dos documentos da organização, quanto no questionário de pesquisa, todos os indicadores e variáveis descritos no modelo de análise, serão apresentados, possibilitando avaliá-los em relação as práticas de gestão de projetos e execução das estratégias da organização.

#### **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA**

Atualmente em plena atuação, tanto o Escritório de Projetos Corporativo, quanto o posicionamento da organização, foram analisadas, através da pesquisa, pelos funcionários, diretamente atuantes em projetos da organização. O cerne da pesquisa ocorreu em relação às práticas e processos que envolvem: metodologia de gestão dos projetos, organização, pessoas (equipe dos projetos) e tecnologia envolvida, onde:

- a) A metodologia para os projetos é o mapeamento de todas as ações através de fluxo de processos e atividades inter-relacionadas realizadas e sequenciais, para obter desenvolver o projeto através de produto, resultado ou serviço.
- b) Organização: a forma como a empresa está estruturada, bem como o nível de participação e interferência em relação aos seus projetos estratégicos;
- c) Pessoas: como a essência do gerenciamento de projetos consiste no trabalho de pessoas envolvidas (gerentes de projeto, patrocinadores, clientes, fornecedores, equipe etc.), faz-se necessário avaliar comportamento, envolvimento e qualificações destes;
- d) Tecnologia: as organizações utilizam ferramentas de software para automatizar parte de seus processos, desenvolver e controlar a evolução, dando suporte ao gerenciamento dos projetos, permitindo a tomada de decisões.

Neste capítulo serão apresentadas as evidências durante a coleta de dados, assim como a análise e interpretação dos dados.

Na primeira seção, serão apresentados os resultados da análise de documentos, com foco na estrutura organizacional e hierárquica, resultados estratégicos da FIEB e a relação entre os projetos estratégicos com os objetivos organizacionais da empresa.

Serão expostos ainda um breve histórico da implantação do Escritório de Projetos Corporativo da FIEB, a sua relação com as demais entidades da organização, o apoio da alta direção em relação as ações para gestão dos projetos e os resultados

da pesquisa que avaliou o claro entendimento sobre a estrutura organizacional e o retorno dos projetos estratégicos na visão dos envolvidos.

Na subseção seguinte, serão apresentados resultados da alocação adequada de recursos financeiros, conhecimentos, qualificação e a rotina dos gestores dos projetos, a integração com sistemas tecnológicos para controle dos projetos, autonomia e principalmente os fluxos de processo para o desenvolvimento da gestão dos projetos da FIEB, bem como as fases, processos existentes e registro de informações, diante da autonomia e metodologia adotada pelo Escritório de Projetos Corporativo.

Nesta mesma subseção, ainda será abordado o método de elaboração, consolidação, periodicidade, disponibilização e exposição das informações do cenário em que se encontram os projetos, através do relatório de desempenho.

Já para a terceira subseção, o foco é o desempenho físico e financeiro dos projetos estratégicos da FIEB nos dois últimos anos (2014-2015), onde serão apresentados resultados da pesquisa que avaliou a forma de elaboração de orçamento, o nível de evolução física das ações, a realização, variação financeira e o cumprimento de prazo em relação ao planejamento diante dos critérios de medição e principalmente, a conclusão fiel do escopo dos projetos estratégicos em execução.

Já na última subseção serão apresentados os resultados e análises do processo de comunicação e riscos para projetos estratégicos, evidenciando a avaliação da satisfação dos envolvidos com o Escritório de Projetos Corporativo, bem como os principais motivos de interferência junto aos projetos, dando destaque para depoimentos dos principais envolvidos, ações de planejamento e qualificação do Escritório Corporativo de Projetos.

#### 4.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E A RELAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO DE PROJETOS DA FIEB COM OS OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS

Para entendimento da estrutura organizacional da FIEB, inicialmente foi realizada uma análise exploratória do relatório anual de planejamento estratégico dos últimos quatro anos (2013-2016). Neste relatório, além de identificar que a estrutura hierárquica de todo o Sistema FIEB, apresenta cinco entidades: SESI, SENAI, FIEB,

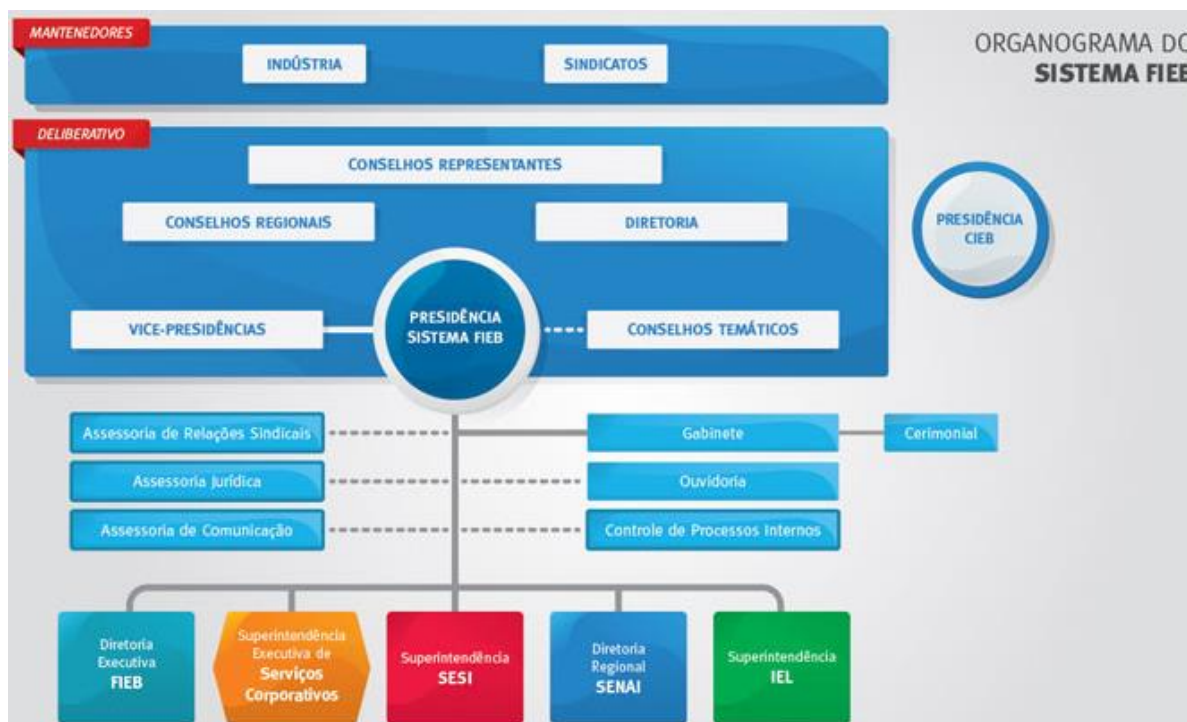
IEL e CIEB - individualizadas em relação as suas áreas funcionais e serviços de negócios específicos, foi percebido também que para tentar assegurar escala e efetividade de atendimentos às indústrias, tanto em 2014 (previsto 12% e realizado 10,7%), quanto em 2015 (previsto 16,5% e realizado 10,9%), ficaram abaixo da meta estabelecida na taxa de participação do mercado e atendimento as indústrias, conforme anexo K.

#### **4.1.1 Estrutura Hierárquica e Organizacional do Sistema e da FIEB**

Com exceção do CIEB que atua em parceria e possui uma presidência individual, todas as principais entidades que compõem o Sistema FIEB (SESI, SENAI, FIEB e IEL), estão diretamente ligadas a Presidência do sistema e também atendem as demandas das respectivas áreas deliberativas (Conselho de Representantes, Conselhos Regionais, Diretoria, Vice-Presidências e Conselhos Temáticos). Todas as entidades utilizam também serviços compartilhados e comuns junto as Assessorias Jurídica, de Comunicação e de Relações Sindicais, bem como as áreas de Controle de Processos Internos, Ouvidoria, Cerimonial. Todas subordinadas e ligadas diretamente a Presidência do Sistema FIEB. Na figura 15 a seguir, é apresentado o organograma de todo o Sistema FIEB que melhor representa as relações entre as entidades e principais áreas.



Figura 15 - Organograma do Sistema FIEB



Fonte: Relatório Anual de Planejamento Estratégico de 2014-2018.

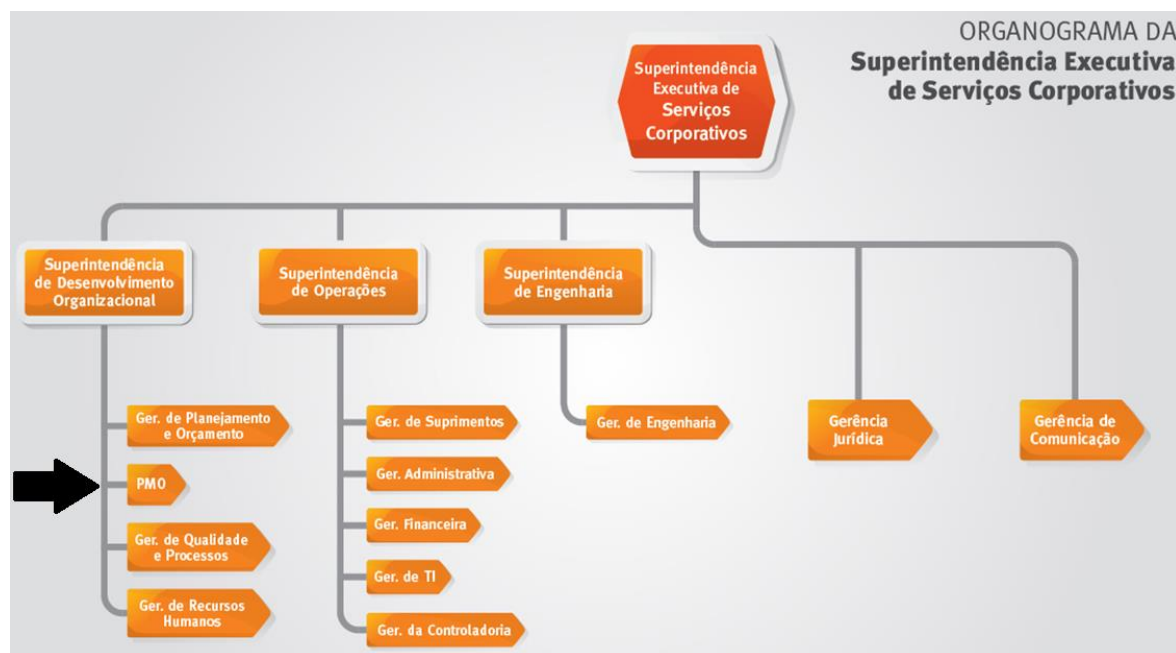
Ainda assim, outros serviços comuns, denominados corporativos e compartilhados, também são demandados das entidades junto a uma Superintendência Executiva de Serviços Corporativos, criada especificamente para absorver o excesso de responsabilidades e demandas da Diretoria Executiva da FIEB e gerir as Gerências de Comunicação e Jurídica; e as Superintendências de Desenvolvimento Organizacional, de Engenharia e de Operações.

Cada uma das superintendências citadas, possui as suas respectivas áreas que ofertam serviços corporativos e compartilhados para as entidades SESI, SENAI, FIEB, IEL e CIEB, conforme detalhamento:

- a) A Superintendência de Engenharia, possui a tutela da gerência de mesmo nome com o foco em obras e projetos de requalificação;
- b) A Superintendência de Operações compõe-se das Gerências de Suprimentos, Administrativa, Financeira, de Tecnologia da Informação e Controladoria;
- c) Por fim a Superintendência de Desenvolvimento Organizacional é composta pela Gerência de Planejamento e Orçamento, Gerência de Qualidade e Processos, Gerência de Recursos Humanos e Escritório de Projetos Corporativo (EGP).

Entre todas as superintendências citadas, cabe destaque para a última. A Superintendência de Desenvolvimento Organizacional, que “hospeda” o Escritório de Projetos Corporativo (EGP). A figura 16, apresenta melhor a relação entre as superintendências e suas respectivas composições:

Figura 16 - Organograma Superintendência Executiva de Serviços Corporativos



Fonte: Relatório Anual de Planejamento Estratégico de 2014-2018.

A iniciativa de implantação do Escritório de Projetos para o corporativo ocorreu em outubro de 2011. Subordinado à Superintendência de Planejamento e Monitoramento (hoje, extinta) e ligado à Gerência de Planejamento e Orçamento, o Escritório de Projetos Corporativos da sede da FIEB, iniciou suas atividades com apenas dois colaboradores, sem estrutura física, mas realizando um mapeamento do cenário dos projetos existente na organização. O nome foi descrito desta forma, para diferenciá-lo, devido aos também existentes Escritório de Projetos do SENAI, Escritório de Projetos do SESI e Escritório de Projetos do IEL.

Com futuro incerto, algumas ações de coleta de informações junto aos responsáveis pelos projetos, foram iniciadas, e naturalmente passaram a obter certa resistência das áreas funcionais. A percepção equivocada dos envolvidos nos projetos, foi que o Escritório de Projetos Corporativo atuaria em paralelo com as auditorias semestralmente realizadas.

Após diversas reuniões coletivas e individuais (por projeto), o objetivo do EP Corporativo foi sendo disseminado e ao final do mesmo ano (2011), surgiu o primeiro produto: O Relatório de Desempenho dos Projetos (RDP).

Ainda com uma visão de extremo detalhe e com amplo conteúdo, o primeiro RPD foi apresentado ao Diretor Executivo da FIEB, trazendo um cenário ruim na avaliação dos projetos estratégicos em plena execução.

Apesar da exposição dos responsáveis dos projetos envolvidos no relatório da época, a satisfação em possuir as informações, motivou a diretoria, que por sua vez apoiou o EP Corporativo a continuidade dos trabalhos de coleta das informações, iniciar capacitações em gestão de projetos e implantar sistemas de monitoramento.

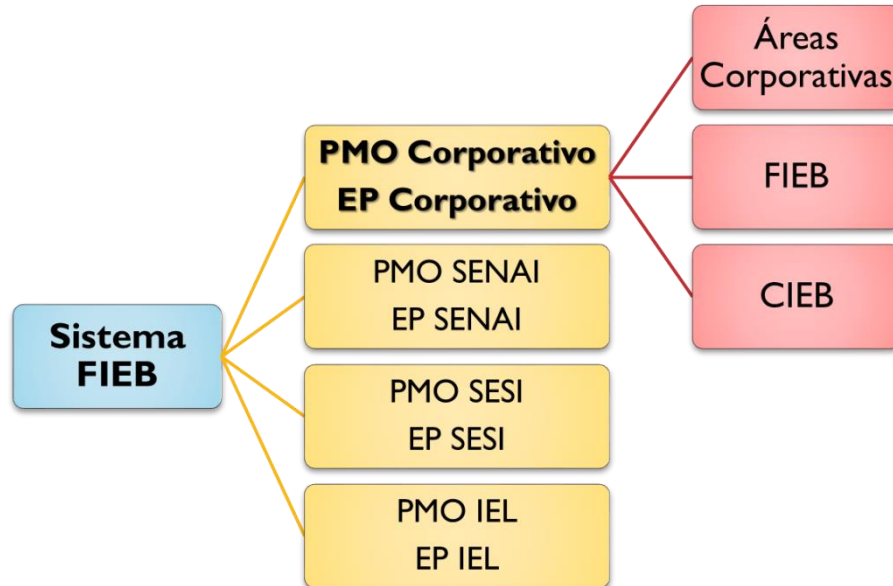
O EP Corporativo, passou por o período de dois anos de adaptação, autoconhecimento, desenvolvimento e principalmente aceitação, sendo formalizado em dezembro de 2013. Neste período, foram realizadas diversas capacitações, implantação de sistema de apoio em gestão de projetos, rotinas de comunicação com os envolvidos nos projetos vigentes e principalmente a elaboração da proposta de metodologia para desenvolvimento e acompanhamento dos projetos da organização, que por sua vez, foi revisada e aprovada pela FIEB, CIEB, Área Corporativa e Diretoria Executiva em abril de 2014.

Em 2015, durante uma reestruturação junto a nova gestão, o Escritório Corporativo de Projetos foi inserido na estrutura hierárquica da organização reforçando a abordagem de Kerzner (2003), de um Escritório ligado diretamente a alta direção e com autonomia de intervenção nos projetos das áreas funcionais. O referido organograma apresentado (figura 16), foi aprovado pelos Conselhos das entidades e Diretoria da FIEB e a principal mudança está na desvinculação do PMO Corporativo, da Gerência de Planejamento e Orçamento. Depois de alguns anos, esta separação induz a crer num movimento de valorização da gestão de projetos pela Organização, alcançando o EGP, status de uma Gerência.

Atualmente, além de atender aos interesses e projetos de toda superintendência à qual está subordinada e respectivas áreas funcionais, atua também como responsável pelos projetos estratégicos da Diretoria Executiva da FIEB e do CIEB. É importante citar que as entidades SESI, SENAI e IEL, possuem seus próprios Escritórios de Projetos voltados aos negócios específicos de cada uma. Todos os

EGPs se comunicam compartilhando informações inerentes e que agregam valor a organização, conforme figura 17.

Figura 17 - Estrutura de Funcionamento Organizacional dos Projetos Estratégicos

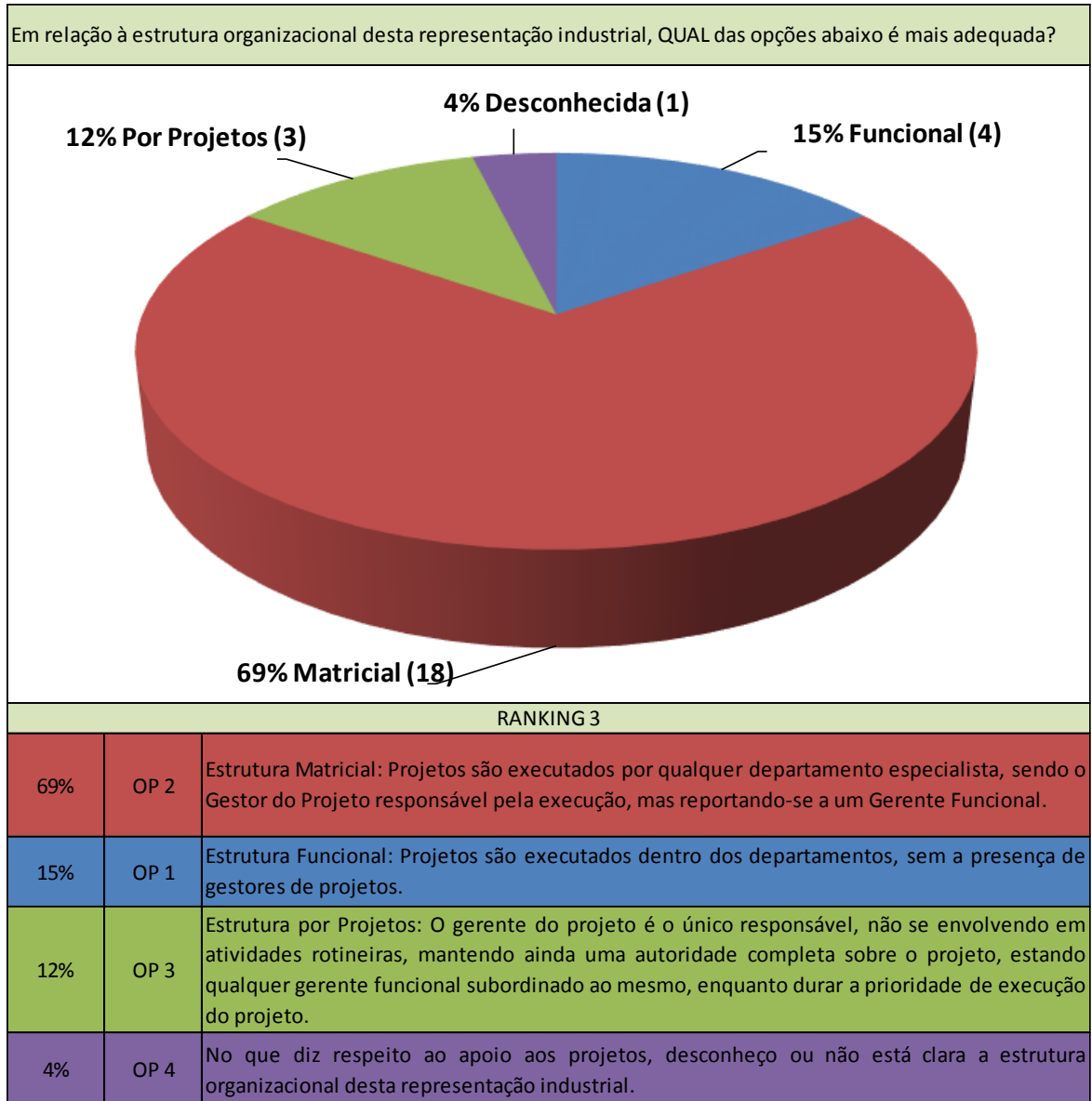


Fonte: Próprio autor (2016).

Para melhor entendimento do significado da implantação de um Escritório de Projetos Corporativo dentro da organização, a natureza de cada atividade realizada pela organização, seus objetivos, sua história e a sua cultura ditará qual a estrutura organizativa mais adequada.

Como os projetos, geralmente, possuem atividades multidisciplinares, envolvendo diversos tipos de conhecimento como pré-requisitos para sua execução, apresentamos a seguir o gráfico 1 que trata da identificação da estrutura organizacional da FIEB e que foi questionada (pergunta 3 – apêndice A) na pesquisa com o objetivo de conhecer se seus efetivos estavam cientes e se conheciam o modelo utilizado pela organização.

Gráfico 1 - Estrutura Organizacional de Projetos na FIEB



Fonte: Próprio autor (2016).

Em 69% das respostas (18 pesquisados), a estrutura organizacional da FIEB mais reconhecida entre os pesquisados, foi a estrutura matricial (representada na figura 14 do modelo adaptado de Vargas (1998), pois projetos são executados por qualquer departamento, tendo a figura de um gestor do projeto responsável pela execução, mas reportando-se ao gerente funcional. Apesar da seleção natural da FIEB pelo modelo matricial, Kerzner (2006), corrobora descrevendo que a inexistência de um modelo único, torna obrigatória uma estrutura organizacional adequada aos tipos de projetos gerenciados e ao interesse do negócio.

Este resultado também expõe que 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). E foi simplesmente por entender que o EP Corporativo é uma gerência como as demais, que se justifica os 15% dos pesquisados que classificaram erroneamente a estrutura organizacional de projetos como funcional, situação que não procede na organização pela existência dos gestores de projetos.

A caracterização do apoio organizacional a gestão de projeto pôde ser observada conforme abordagem da Assessora de Planejamento e Orçamento, da Gerência de Planejamento e Orçamento Corporativa - Superintendência de Desenvolvimento Organizacional (SDO), a principal motivação para este apoio “[...] foi o grande volume de projetos não concluídos, em atraso ou com realização de orçamento abaixo do previsto”.

Nesta ótica, a expectativa é de que ocorra uma valorização deste processo, mostrando o nível de compreensão da alta gestão quanto a importância do controle e melhores resultados para os seus projetos e principalmente promovendo a integração dos projetos estratégicos com os objetivos organizacionais.

#### **4.1.2 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, que está revigorando as metodologias de gestão e planejamento estratégico, com o estabelecimento de ações para acompanhamento dos resultados nos níveis estratégico, tático e operacional.

Os projetos estratégicos são concebidos, planejados e orçados entre o candidato a gestor do projeto e o Escritório Corporativo. Posteriormente, ao final de cada ano, são enviados, avaliados e autorizados ou não em reunião de conselho, com a previsão de início para o ano seguinte.

Cada projeto por sua vez, deve estar vinculado a um objetivo da organização que naturalmente deve ser o meio de materializar o planejamento estratégico para atender as necessidades internas e externas da federação, sindicatos e indústrias.

Os vínculos entre os projetos e os objetivos organizacionais, além de defendido por Rad e Levin (2002), reforçam o nível de priorização para cumprimento das metas, entregas e bons resultados do projeto.

Com esta necessidade, o apoio a efetividade das representações sindicais é notoriamente considerado na gestão da FIEB, que por sua vez, alcançou e igualou a meta de atendimento aos sindicatos. Em 2014, 41 meta e atendimentos e em 2015, 43 meta e atendimentos; ajudando a fortalecer o sistema de representação industrial do estado da Bahia (comparativo - anexo M).

De acordo com o documento que descreve o Planejamento Estratégico do Sistema FIEB, tanto para 2014, quanto para 2015, os objetivos organizacionais das entidades AC, FIEB e CIEB, foram definidos em formato anual e estão divididos no mapa estratégico por:

- a) Direcionadores: Negócio; Sustentabilidade; Infraestrutura; e Alto Desempenho
- b) Perspectivas: Cliente; Financeira; Processos Internos; e Pessoas e Tecnologia
- c) Macroestratégias: Micro, Pequenas e Médias Empresas; Interiorização; Infraestrutura; Internacionalização; e Desenvolvimento sustentável.

A estrutura do mapa estratégico (anexo A), apresenta a composição de cada direcionador da organização aliado as perspectivas, bem a relação dos objetivos organizacionais com as macroestratégias da FIEB.

O referido mapa estratégico, pode sofrer alterações, não muito comuns, para revisar as estratégias organizacionais com foco no que foi deliberado ou que emerge diante da constante avaliação do cenário econômico industrial.

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 uma destas categorizações (direcionadores, perspectivas e macroestratégias), norteiam o EP Corporativo e o gestor do projeto a atuar com posturas específicas para o tema estratégico ao qual o projeto irá atender no âmbito organizacional.

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%), conforme anexo L. 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.

Em 2014, no total, foram 16 projetos estratégicos gerenciados. O Quadro 3 a seguir, além de listar, mostra a quais objetivos pertenceram cada um dos projetos estratégicos em 2014.



Quadro 3 - Projetos Estratégicos x Objetivos Organizacionais 2014

Projetos Estratégicos de 2014 – AC, FIEB e CIEB	
ÁREAS CORPORATIVAS (AC)	
Projeto Estratégico	Objetivo Organizacional
TV WEB/ TV CORPORATIVA	Fortalecer o relacionamento e a comunicação externa e interna.
REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL DOS PROCESSOS	Otimizar processos com foco no cliente.
SISTEMA FIEB 15 ANOS	
GESTÃO DE CUSTOS E RESULTADOS	
PROGRAMA DE RENOVAÇÃO TECNOLÓGICA	Assegurar infraestrutura de TIC aderente aos negócios e processos.
INDÚSTRIA BAIANA SUSTENTÁVEL	Fortalecer o sistema de representação industrial do estado da Bahia
GESTÃO SUSTENTÁVEL DO SISTEMA FIEB	
FIEB	
Projeto Estratégico	Objetivo Organizacional
PROJETO AMPLIAÇÃO GUIA INDUSTRIAL	Otimizar processos com foco no cliente.
ESTUDOS SETORIAIS	
COMPETITIVIDADE PARA INTERNACIONALIZAÇÃO	
SINDICATOS EM AÇÃO	Fortalecer a representação sindical.
PROMOÇÃO E DEFESA DE INTERESSE	Fortalecer o sistema de representação industrial do estado da Bahia
PROJETO MESA REDONDA	
CIEB	
Projeto Estratégico	Objetivo Organizacional
RODADA DE NEGÓCIOS	Fortalecer a representação sindical.
REDE DE PARCEIROS	
CAFÉ COM NEGOCIOS	

Fonte: Adaptado do Relatório Anual dos Projetos Estratégicos da FIEB de (2014).

Já o Quadro 4 mostra a mesma relação entre os projetos estratégicos que fazem parte dos objetivos da organização, só que em 2015, com destaque para a redução de projetos de um ano para o outro e principalmente a ausência de projetos para a entidade do CIEB.

Quadro 4 - Projetos Estratégicos x Objetivos Organizacionais 2015

Projetos Estratégicos de 2015 – AC, FIEB e CIEB	
ÁREAS CORPORATIVAS (AC)	
Projeto Estratégico	Objetivo Organizacional
SISTEMA FIEB 15 ANOS	Fortalecer a cultura para resultados e excelência em gestão.
TRANSFORMAÇÃO DE PROCESSOS	Otimizar processos com foco no cliente.
GESTÃO DE CUSTOS E RESULTADOS	
PROGRAMA DE RENOVAÇÃO TECNOLÓGICA	Assegurar infraestrutura de TIC aderente aos negócios e processos.
FIEB	
Projeto Estratégico	Objetivo Organizacional
MESA REDONDA	Fortalecer a representação sindical.
COMPETITIVIDADE PARA INTERNACIONALIZAÇÃO	
ISO 14001/QUALIDADE	Otimizar processos com foco no cliente.
AMPLIAÇÃO GUIA INDUSTRIAL	
GESTÃO SUSTENTAVEL DO SISTEMA FIEB	Fortalecer a cultura para resultados e excelência em gestão.
INDÚSTRIA BAIANA SUSTENTÁVEL	Fortalecer o sistema de representação industrial do estado da Bahia

Fonte: Adaptado do Relatório Anual dos Projetos Estratégicos da FIEB de (2015).

É importante destacar que durante os dois anos de 2014 e 2015, nem todos os objetivos organizacionais foram contemplados, por serem anos voltados à reformulação interna. Por isso, o grande número de projetos estratégicos com foco no objetivo organizacional de otimizar processos com foco no cliente.

Estes direcionadores, perspectivas e macroestratégias, são elaborados a partir das necessidades do mercado industrial e consequentemente vinculados aos projetos estratégicos e suas respectivas análises de viabilidade. A taxa de retorno desses projetos, quanto a benefícios e resultados, foi questionada junto aos envolvidos nos projetos apoiados pelo Escritório de Projetos Corporativo, sendo que 62% dos entrevistados confirmaram a verificação da viabilidade do projeto ao qual pertence.

Este resultado, mostra que, além de colaborar com o argumento de Kerzner (2006), em relação a necessidade de estudo das necessidades do mercado para conhecê-lo e posteriormente obter ganhos estratégicos para tomada de decisão quanto ao retorno do projeto, ainda é de extrema importância garantir o cumprimento dos objetivos organizacionais, analisando vantagens no investimento realizado.

É por conta da obrigatoriedade do cumprimento dos objetivos organizacionais que o Escritório de Projetos Corporativo elaborou a metodologia de gestão dos projetos,

adotada em parceria com estrutura matricial organizacional e apoiada pela alta direção da FIEB.

Por todo o exposto, chegamos à conclusão que apesar da renovação hierárquica ocorrida na organização e principalmente pelo novo modelo de gestão voltado a resultados por projetos estratégicos, a estrutura funcional matricial para projetos, permitiu realizar o *report* aos gerentes funcionais, adequando-se as especificidades da organização quanto manter a relação entre os objetivos organizacionais e os direcionadores do planejamento estratégico.

## 4.2 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, comtemplando 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 e principalmente conhecer o perfil dos envolvidos nos projetos organizacionais.

O nível de alcance destes desafios, foram analisados através dos recursos financeiros direcionados os projetos, o perfil dos gestores responsáveis e respectivas equipe atuantes nos projetos estratégicos e o nível de sistemas tecnológicos ou de informações existentes e disponibilizados aos recursos da organização.

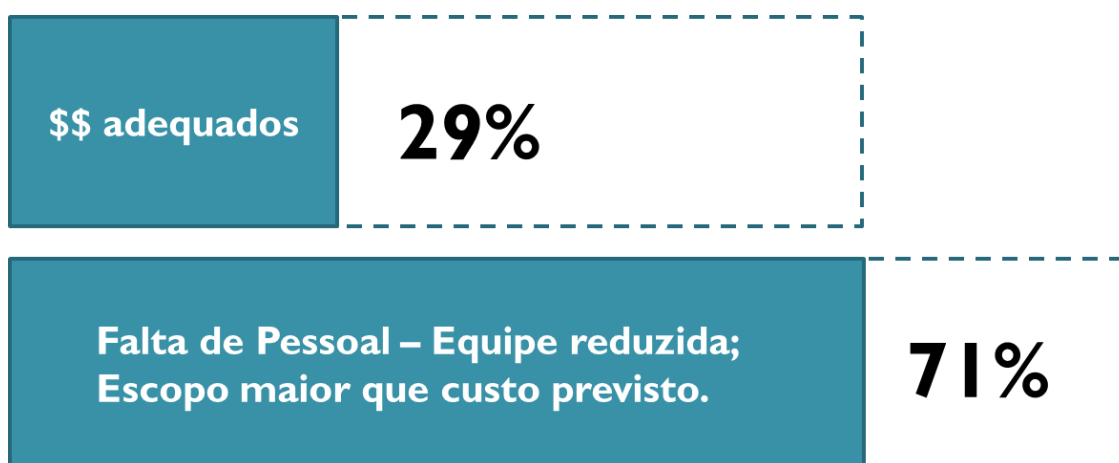
### 4.2.1 Os recursos financeiros para os projetos da FIEB

Os projetos estratégicos da FIEB, ainda esbarram em um apoio muito dividido por parte da alta direção, pois alguns diretores enxergam a importância desses projetos para a organização, já outros não priorizam a execução dos mesmos e conseqüentemente se ausentam no controle para melhores resultados. Além disso, a baixa autonomia do Escritório de Projetos Corporativo e responsabilidades limitadas dos gestores dos projetos, são enfraquecidos pelos recursos financeiros inadequados e insuficientes.

A pesquisa buscou avaliar a disponibilidade financeira e de pessoas para interação e integração na execução dos projetos.

Na pesquisa, a pergunta 1 do questionário aplicado junto aos gestores e equipes dos projetos, quanto aos diversos tipos de apoio ofertado pela organização, resultou que apenas 29% concordam com a adequação dos recursos financeiros destinados aos projetos da organização. O Gráfico 2, apresenta ainda o resultado de 71% dos colaboradores que além de discordarem dos valores de investimentos direcionados aos projetos, nem o EP Corporativo, nem o RH da empresa ofertam recursos de pessoal para atuação nos mesmos.

Gráfico 2 - Adequação de Recursos Financeiros



Fonte: Próprio autor (2016).

Toda esta inadequação reflete diretamente na (in) capacidade de execução, exatamente devido ao baixo valor previsto para uma maior e melhor qualificada força de trabalho durante o ciclo de vida dos projetos.

Pela análise dos registros financeiros e fatos relevantes contidos nos relatórios de desempenho dos projetos da FIEB nos últimos dois anos (2014 e 2015), as principais dificuldades identificadas para esta falta de recursos foram:

- Custos orçados para os projetos estão equivocados com a realidade do escopo do projeto;
- O surgimento paralelo de novos projetos e a necessidade de manutenção de projetos antigos esbarra na ausência de equipe para alocação; e
- O prazo estipulado para conclusão não está alinhado ao custo e sequer a equipe de atuação e respectiva dedicação horária para o projeto.

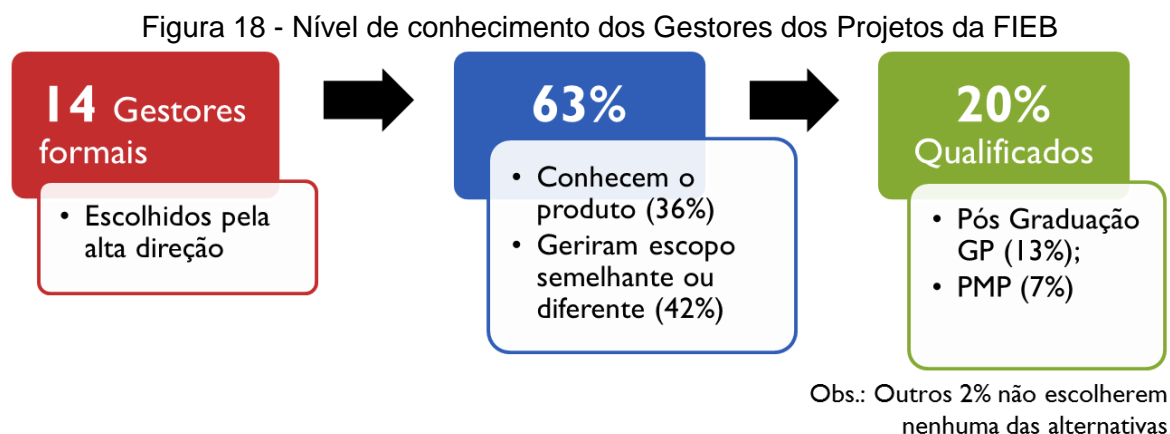
Estes dois números, bem como a relação de dificuldades apontadas, refletem o argumento de Barcauí e Quelhas (2005), pois os custos para realização de um projeto na FIEB, dependem de diversas condições de disponibilidade para o seu desenvolvimento, ou seja, quanto maior o desvio no tempo, maior será a demanda por recursos disponíveis e que a qualificação gradativa do maior número desses recursos (equipes dos projetos) é inevitável para que a organização, através do EP Corporativo disponha de profissionais para os diversos projetos, em nível de suficiência.

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

Em um mapeamento realizado pelo EP Corporativo, buscou-se identificar e avaliar os funcionários formalizados pela organização como gestores de projeto.

Neste mapeamento (pergunta quatro e cinco do questionário de pesquisa), foram identificados 14 atuantes gestores de projetos formalizados, porém pouco participativos nos processos de qualificação e capacitações ofertadas pelo Escritório de Projetos da organização.

A figura 18 a seguir, resultou o nível de conhecimento existente entre os gestores dos projetos da FIEB.



Fonte: Próprio autor (2016).

É muito importante informar que o Escritório de Projetos Corporativo não tem autonomia para escolha destes gestores e que isso fica a cargo da alta direção, analisando única e exclusivamente, qual a relação entre o objeto principal do projeto

e do escopo com a área funcional do candidato a gestor. Situação esta, mostrada na opção mais escolhida da figura 18, com 36% dos pesquisados e reforçada com os 42% sinalizando que o gestor, gerencia projetos por escopo semelhante ou diferente.

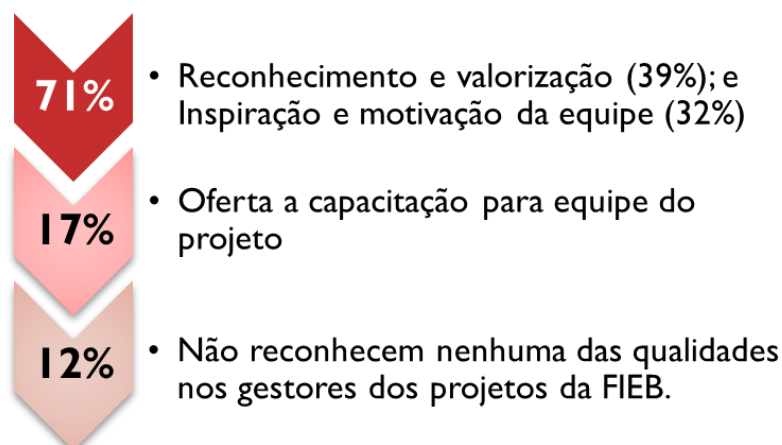
Este cenário é tratado com cuidado por Barcauí e Quelhas (2005), pois a diversidade de funções do Escritório de Projetos incorpora administração de portfólio de projetos, suporte metodológico e *coaching* aos próprios gestores dos projetos e isso não ocorre em 100% das atividades do EP Corporativo da FIEB.

No entanto, todo o nível de conhecimento ou expertise dos 14 gestores de projetos identificados na FIEB, esbarra no baixíssimo índice de apenas 7% (quatro), possuidores da certificação Profissional em Gerenciamento de Projetos (PMP – *Project Management Professional*), emitida pelo PMI. Por outro lado, conforme Barcauí (2012), o PMI é instituição metodológica para gestão de projetos e para aplicar os conceitos do Guia/Corpo de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos *Project Management Body of Knowledge (PMBok)* não é imprescindível ter a certificação. Desta forma, mesmo não sendo certificados, os gerentes de projetos apoiados pelo EP Corporativo utilizam a metodologia adotada para continuidade da gestão cotidiana dos projetos da organização.

A certificação é uma das metas do EP Corporativo, uma vez que, para os diretores, o guia metodológico do PMI já faz parte do dia-a-dia da empresa e os clientes já começam a exigir essa prática. Afinal, ainda na figura 18, os 13% com especialização em gestão de projetos se credenciam para próximos candidatos a certificação e concordam que o investimento nesta qualificação, que seria uma “carta de credibilidade” para os responsáveis pela execução dos projetos estratégicos da FIEB.

Na outra ponta, está a Gerência de Recursos Humanos da FIEB, que além de apoiar na tentativa da gradativa certificação PMP para os gestores da FIEB, em paralelo ainda tenta manter as qualidades comportamentais existentes nos principais responsáveis pelos projetos estratégicos. Por isso, conforme figura 19, ao avaliar a interação com a equipe e as características dos gestores durante o desenvolvimento e a execução dos projetos, 71% das habilidades comportamentais foram reconhecidas pelos pesquisados.

Figura 19 - Características Comportamentais dos Gestores de Projeto da FIEB



Fonte: Próprio autor (2016).

Estas habilidades e diversidade comportamental reconhecidas pelos pesquisados, ainda esbarram num grande problema: os gerentes de projeto da organização também estão envolvidos com os processos técnicos das áreas em que atuam, não tendo condições de dedicar-se integralmente ao projeto ao qual está vinculado, complementando a perspectiva de Rabechini (2001), já que o sucesso ou fracasso das atividades e ações dos projetos dependente de aspectos humanos.

Por sua vez, os executivos também não adotam atitudes de incentivo a estas equipes, ou dedicam atenção à prática de gestão de projetos. A maioria das equipes dos projetos, a despeito das responsabilidades técnicas com processos da área, procura “rodar” os seus projetos, para que alcancem os resultados esperados.

#### 4.2.3 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 Escritório de Projetos Corporativo realizou a integração entre sistemas de informação e gerenciamento dos projetos, dando origem ao sistema denominado pela organização como Portal de Projetos.

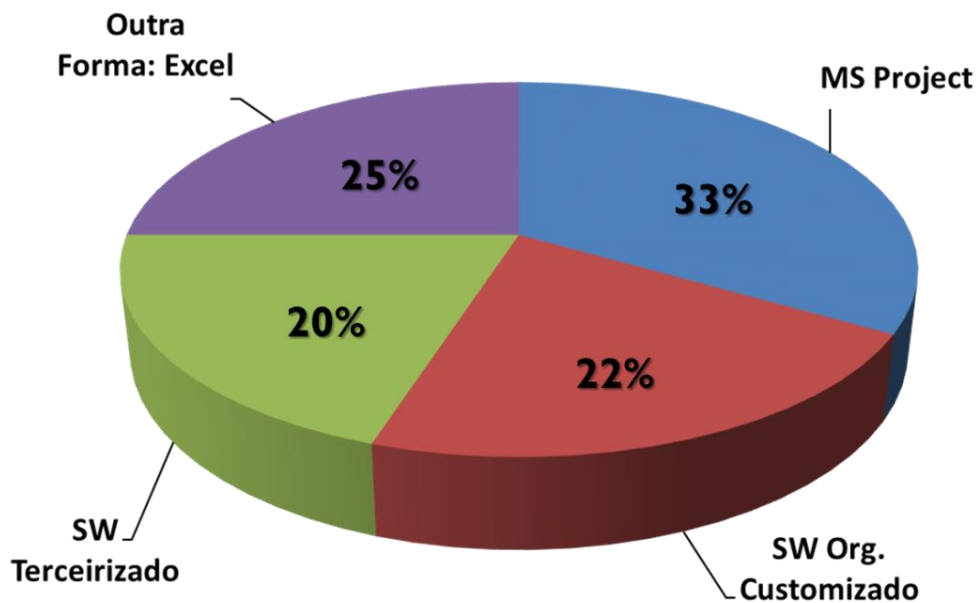
O principal argumento do EP Corporativo era ofertar funcionalidades para planejar, acompanhar e controlar as ações dos projetos estratégicos para auxiliar aos gestores e alta direção no processo de tomadas de decisão, minimizando principalmente a ausência da certificação por parte dos responsáveis pelos projetos. Por isso, a pergunta 14 da pesquisa também buscou avaliar, de que forma o

Escritório de Projetos Corporativo oferta o acesso às informações dos projetos. O resultado foi que 36% dos principais envolvidos nos projetos (19), possuem acesso direto ao software para consulta e atualização, tanto via intranet (interna), quanto via internet (externa).

Os entrevistados ainda classificaram o Portal de Projetos como um meio eficaz de comunicação, mas que precisa ser (re) desenhado para atender um pouco mais às necessidades das pessoas envolvidas no projeto e não apenas à alta direção. Desta forma, a documentação disponibilizada no portal deve exceder o registro do escopo do projeto, atas, contratos e abranger também as mudanças realizadas, detalhes técnicos e documentos mais específicos.

Importante abordar, que contribuindo com o argumento de Kaplan e Norton, 1997, a mesma tecnologia de sistema ainda fornece a coleta de métricas de sucesso para os projetos, bem como a disponibilização de cálculos de resultados por indicadores, respostas estas sinalizadas em 38% do total dos pesquisados.

Gráfico 3 - Adesão aos sistemas orientados a gestão dos projetos na FIEB



Fonte: Próprio autor (2016).

Cabe evidenciar que em consulta a gerência de tecnologia da informação, o índice de disponibilidade média para o portal de projeto para os anos de 2014 e 2015, foram de 92% e 96% respectivamente.



Apesar de toda essa oferta de funcionalidades aos envolvidos nos projetos estratégicos da FIEB, por uma questão cultural, a baixa adesão do Portal de Projetos pelas áreas funcionais, infelizmente ainda ocorre e foi identificada nas respostas da pergunta 13, melhor apresentada e justificada no gráfico 3, pois 25% de efetivos da organização ainda controlam projetos por outras ferramentas que não são homologadas pelo Escritório de Projetos Corporativo.

Este resultado também mostra que o excesso de sistemas de gestão de projetos dentro da organização, com a utilização de software específico, customizado ou terceirizado (25%, 22% e 20%), influencia diretamente na baixa adesão para a formação de um padrão em sistema.

Este cenário, reflete, que, além da gestão de projetos com características de organização burocrática e conservadora, realizada pelos colaboradores, tentando inovar com foco na automatização do acompanhamento dos projetos, também traz como consequência a resistência, pois nem todos enxergam positivamente as mudanças.

A situação ainda se agrava, quando alguns fatores deixam de ser priorizados e tratados nos processos de implantação dos sistemas de informação na organização, como: controle das expectativas dos envolvidos nos projetos e principalmente, as percepções de distribuição/configuração dos acessos e autonomias em sistema. Cabe evidenciar ainda que ações sequenciais para desenvolvimento dos projetos, são outros fatores que dificultam alguns membros da equipe dos projetos, quanto ao cumprimento da metodologia de gestão dos projetos.

#### **4.2.4 Estrutura e processos metodológicos**

Em consulta ao manual de desenvolvimento de projetos da FIEB, por ser uma organização privada, mas que mantém algumas características públicas, durante a pesquisa foi identificada a adoção da metodologia do Conjunto de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (*PMBok – Project Management Body of Knowledge*), pertencente e elaborado pelo Instituto de Gerenciamento de Projeto (*Project Management Institute – PMI*) pelo Escritório de Projetos Corporativo da FIEB. Além de ser a mais adequada pela flexibilidade da utilização de processos, possibilitou

ainda uma ampla adequação como foco no tratamento individual da situação dos projetos estratégicos.

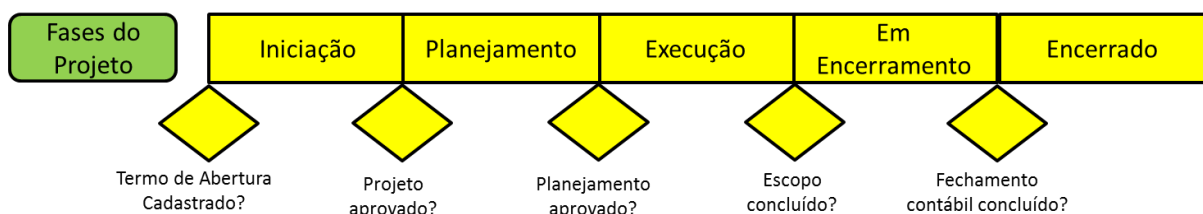
No que tange à referida metodologia adotada e adaptada pelo Escritório de Projetos Corporativo para a organização, o manual de desenvolvimento de projetos da FIEB, apresenta fases e processos bem delineados para atender as necessidades de iniciativas e execuções dos projetos estratégicos.

Pela existência desta documentação e orientação ofertada pelo manual de desenvolvimento de projetos, foi questionado aos pesquisados (pergunta sete – apêndice A), se este método, estabelecido e utilizado pela organização, está claro. Pouco mais da metade (58%), respondeu que tem conhecimento e utiliza a metodologia adotada. Contudo, vale destaque para os 42% que ainda desconhecem o referido processo, que de alguma forma contribui negativamente para o sequenciamento do fluxo envolvido na sistemática de desenvolvimento de projetos da FIEB, elaborada pelo Escritório de Projetos Corporativo (anexo B).

Para tratar este desconhecimento metodológico, torna-se necessário que a alta direção da FIEB invista em constantes iniciativas de qualificação e profissionalização em gestão de projetos visando a rápida absorção dos fluxos de processo envolvidos na implantação da nova gerencia funcional (RABECHINI, 2001), neste caso o EP Corporativo.

Conforme fluxo no desenvolvimento de projetos (anexo B) e baseando-se nas demandas já existentes, a pesquisa também mostrou que o EP Corporativo adaptou e estruturou as fases de forma sequencial, permitindo uma fácil leitura do momento em que está cada um dos projetos, conforme figura 20 a seguir.

Figura 20 - Fases de Desenvolvimento de Projetos da FIEB



Fonte: Manual de Desenvolvimento de Projetos da FIEB.

O manual de desenvolvimento de projetos da FIEB, descreve claramente que nesta sequência, o EP Corporativo da FIEB, utiliza o conceito de “gate” (portão), para

homologar e validar a passagem entre cada uma das fases, ou seja, existe uma verificação documental para autorização em seguir para a fase seguinte.

Esta autorização influencia diretamente na qualidade da documentação elaborada durante o projeto pelos envolvidos e principalmente, mantem a rotina de controle do andamento das ações previstas para andamento dos projetos.

De acordo com o cenário dos projetos da organização, o EP Corporativo da FIEB definiu cada uma das fases como:

- a) A Iniciação é quando o projeto ainda não foi aprovado pela Alta direção;
- b) O Planejamento, só é iniciado quando o projeto for aprovado pela alta direção, mas com planejamento aguardando validação;
- c) Para a fase de Execução, o projeto com planejamento validado, deve estar com escopo em plena realização/execução;
- d) Em Encerramento é quando o projeto está com escopo concluído, mas ainda existem pendências administrativas e contábeis;
- e) Na fase Encerrado, verifica se o projeto está tanto com o escopo, quanto todas as pendências administrativas e contábeis concluídas;
- f) A fase Cancelado é para projetos paralisados definitivamente, obrigando solicitação de cancelamento com justificativa técnica a respeito da decisão;
- g) Por fim, Suspenso é para projetos paralisados temporariamente, obrigando solicitação de suspensão com previsão de data para replanejamento das atividades do projeto.

Cabe ressaltar que estas duas últimas fases, não fazem parte da sequência do ciclo de vida dos projetos da FIEB e são apenas status estabelecidos para apoiar o histórico dos projetos, pois não possuem fluxo, processo de execução ou entregas registradas, tais como as fases anteriormente citadas.

Cada uma das fases (Iniciação, Planejamento, Execução, Em Encerramento e Encerrado), possui uma estrutura de sequências de ações/processos desenvolvido pelo EP Corporativo e segue uma visão geral do guia de boas práticas do PMBok (PMI, 2008), tornando-se, conforme Maximiano (2002) e Menezes (2003), o ciclo de vida do projeto, já que, permite uma visão sistêmica e principalmente orienta os

gestores de projetos da FIEB e demais envolvidos no desenvolvimento passo a passo dos projetos estratégicos.

Para cada uma das fases foi identificada no Manual de Desenvolvimento de Projetos da FIEB, uma visão sistêmica de fases e processos:

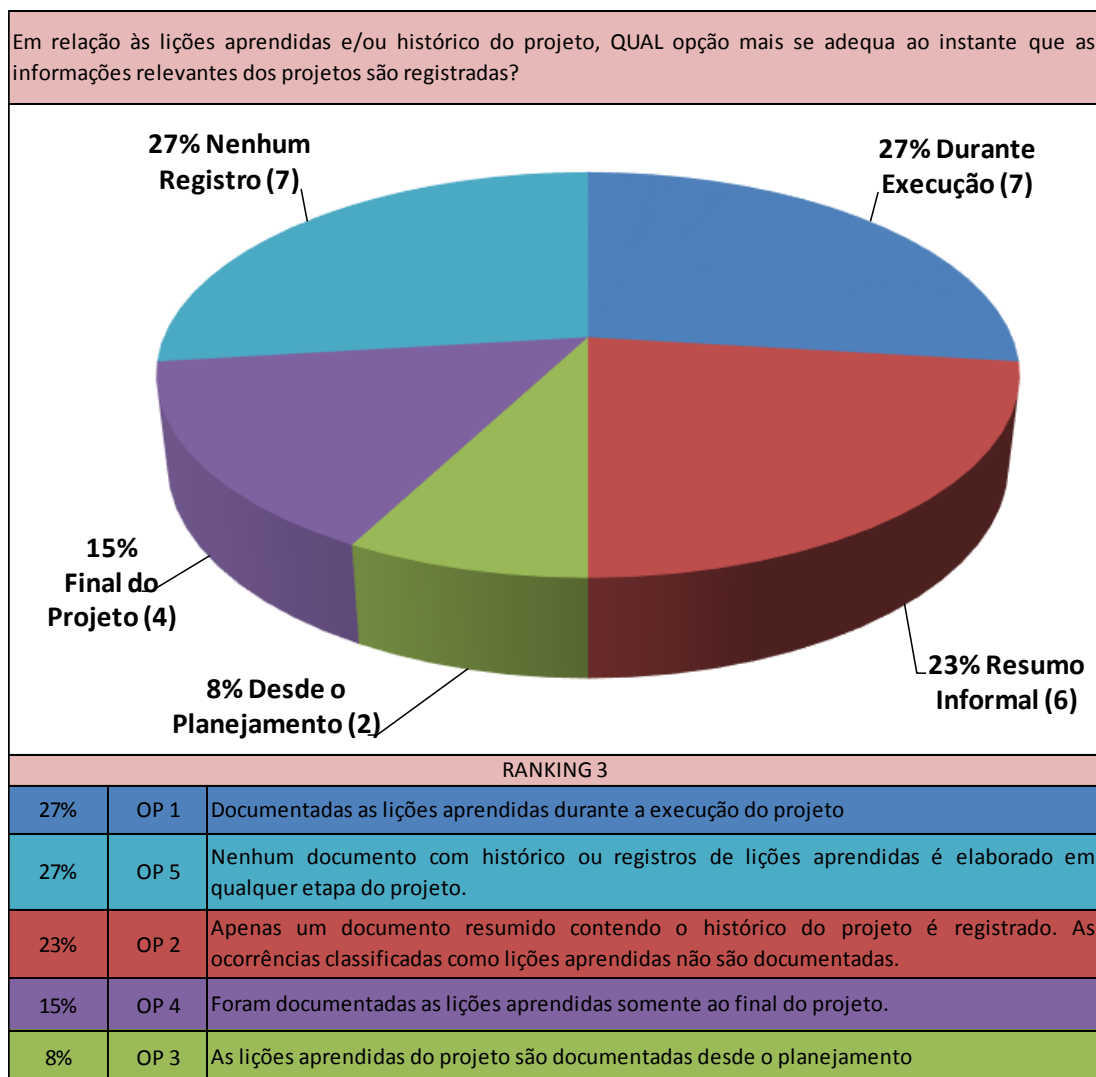
- a) O fluxo geral das fases e processos de desenvolvimento dos projetos da FIEB (anexo C): reflete todo o conceito de fases, pré-requisitos de passagem entre elas e suas respectivas ações/processos sequenciais para tratativa da continuidade das novas iniciativas dos projetos da FIEB.
  - a. Neste ciclo de desenvolvido dos projetos, o EP Corporativo da FIEB definiu que cada uma das fases possui diversos processos que se relacionam entre si e que devem ser concluídos através de cada entrega, somente assim, cada etapa vai sendo vencida para continuidade dos processos (entre os “*gates*”). Ratificando Vargas (1998), cada processo, geralmente, ocorre pelo menos uma vez em cada fase do projeto e uma nova fase só é iniciada, quando o “*gate*” anterior for concluído/entregue.
- b) Fase e processos de iniciação (anexo D): é a formalização da ideia e elaboração de documentação inicial do projeto pelo gestor do projeto. Sem esta formalização, a validação pelo EP Corporativo compromete a existência e do projeto.
- c) Fase e processos de planejamento (anexo E): no Escritório de Projetos Corporativo da FIEB, o tempo de planejamento ainda é muito reduzido. Muitas vezes os projetos são iniciados sem definições de pessoal, inclusive do gerente de projetos, situação esta distinta de Prado (2003), já que *pool* de recursos é necessário e maior aliado para conhecer e sistematizar suas atividades, estimulando a participação em todas as direções da organização. Por este motivo, buscou-se avaliar na pergunta oito do questionário da pesquisa, quais das ações realizadas pelo EP Corporativo da FIEB, visam planejar os recursos humanos do projeto.
  - a. A resposta apenas confirmou a falta de planejamento dos recursos, pois 41% dos pesquisados defenderam que as responsabilidades em relação as atividades do cronograma do projeto são definidas no

instante de sua elaboração. Ou seja, os membros participantes da equipe do projeto, só ficam cientes destas atividades, depois dos prazos já estabelecidos, sem qualquer consulta a quem avaliará a complexidade e conseqüentemente realizará a ação.

- d) Fase e processos de execução (anexo F): o Escritório de Projetos Corporativo da FIEB, não consegue a garantia do gestor do projeto nas ações de disponibilização dos recursos e envolvimento da equipe do projeto. Ambas interligadas e desviadas do projeto devido as rotinas de trabalho em suas respectivas áreas funcionais. Por conta desta dificuldade, a alocação dos recursos de pessoal na execução dos projetos é limitada ao máximo de 2 horas diárias, que equivale a 25% alocação da carga horária diária dos recursos.
  - a. Situações como esta, influenciam nas prioridades das equipes dos projetos, bem como nas áreas funcionais e estratégicas da organização. Constata-se, portanto, que projetos classificados como emergentes, com planejamento abaixo do recomendado por tempo insuficiente e execução não priorizada, normalmente é um forte candidato a um resultado ruim e desempenho fraco, porém esperado.
- e) Fase e processos de encerramento (anexo G): após a conclusão de todas as entregas e atividades, o EP Corporativo da FIEB apresenta nesta etapa, as variações e desvios ocorridos no projeto e os principais benefícios pós encerramento.
  - a. A aceitação do projeto é feita através de reunião, com entrega de toda documentação gerada. No entanto, esta reunião ainda não é obrigatória e muitos ainda não executam esta prática, mas é uma diretriz que o EP Corporativo vem tentando junto a alta direção, tornar obrigatória a todos os projetos estratégicos.
  - b. Em meio a etapas de aceitação, registro e prestação de contas, o EP Corporativo busca registrar o histórico das intercorrências do projeto para garantir referenciais futuros de novos projetos em situações semelhantes. Por isso, em meio ao questionamento 15 (apêndice A) sobre o instante desse registro, conforme gráfico 4 a seguir, dois

grupos de pesquisados da FIEB ficaram divididos (com 27% cada) entre registro das lições aprendidas durante a execução do projeto e a inexistência de documento para registro dessas lições, ambas divergentes de Vargas (1998), já que estes registros devem ser realizados após execução e antes do aceite final do projeto.

Gráfico 4 - Registro de lições aprendidas ou histórico dos projetos na FIEB



Fonte: Próprio autor (2016).

Cabe citar ainda, que apesar de ser a terceira resposta mais escolhida com 23%, bem próxima do equilíbrio ocorrido acima, alguns pesquisados, informaram que mesmo na ausência de um procedimento formal que registre lições aprendidas, existe pelo menos um documento que descreve fatos ocorridos e relevantes no desenvolvimento dos projetos.

l) Fase e processos de Monitoramento e Controle (anexo H): diferentemente das fases anteriores, caminha de forma paralela no decorrer do projeto, respaldando Kaplan e Norton (2001), pois estrategicamente, possui processos que controlam cronograma, custos, mudanças, escopo, documentos e desempenho, visando identificar variações ou desvios. Dois itens contidos nos processos desta fase são priorizados pelo EP Corporativo:

- Solicitações de mudança: toda requisição de mudança precisa ser registrada e documentada, independentemente de seu acate e implementação. Por isso, através da questão 16 (apêndice A), perguntou-se aos entrevistados, como ocorrem as solicitações de mudanças nos projetos da FIEB. Mais uma vez o equilíbrio entre a formalidade ou a informalidade do documento de solicitação de mudança impera com (31% cada). Ou seja, pouco mais de 60% entende que deve existir algum tipo de registro. Contudo, chama atenção os 27% que informam a inexistência de qualquer documento ou registro de mudança nos projetos dentro da organização.
- Reportar Desempenho: elaborado pelo EP Corporativo da FIEB, o relatório de desempenho tem periodicidade mensal para acompanhamento e trimestral para realização reuniões, fornecendo informações diretas sobre escopo, prazo e custo dos projetos estratégicos.

Durante as entrevistas com os gestores dos projetos e respectiva coleta de informações registradas em análises críticas no portal de projetos, ainda pode-se perceber que a elaboração dos relatórios de desempenho é um processo conturbado tanto para os gerentes do projeto, quanto para os envolvidos na equipe.

A grande maioria, acumula as informações e somente disponibilizam-nas as vésperas de apresentá-los, causando certo desgaste tanto para equipe do EP Corporativo, durante a consolidação dos registros, quanto para a alta direção que precisa do documento em tempo hábil para inclusão na pauta das reuniões.

Durante a pesquisa, as principais dificuldades encontradas para elaboração e distribuição dos relatórios de desempenho foram:

- a) Entrega da informação em tempo hábil por parte do gestor do projeto e respectivos envolvidos,
- b) Tempo escasso para a produção dos relatórios alinhado a falta de hábito da equipe do projeto em ler o documento e entender os conceitos utilizados
- c) As constantes mudanças no escopo do projeto sem a formalização e registro necessário, dificultando muito o cumprimento do previsto.

Por tudo isso, percebe-se que, analisar o desempenho dos projetos estratégicos da organização através de qualquer documento formal, deve ter seu valor percebido pela equipe de projeto como uma ferramenta gerencial e de grande oportunidade no controle do histórico e dos resultados.

Durante as entrevistas, notou-se que os documentos elaborados e que avaliam o desempenho dos projetos da FIEB, são entregues por exigências externas (alta direção), quando deveriam ser uma prática estimulada tanto pelo Escritório de Projetos Corporativo da organização, quanto pelos gerentes dos projetos e sua equipe.

Manter os envolvidos no projeto bem informados é uma tarefa realizada diariamente pelo EP Corporativo, além de ser importante para que todos se envolvam e saibam em que estágio e qual situação está o projeto. É para isso as reuniões presenciais de avaliação de desempenho são válidas. Sendo em alguns momentos necessário o envolvimento da alta direção para reforçar a relevância da reunião, bem como direcionar ações referentes a custo e prazo, por exemplo.

Enfim, após analisar os documentos metodológicos para desenvolvimento de projeto da FIEB, foi percebido que 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 de gestores e a baixa aderência ao sistema de informação de projetos, influenciam diretamente nas etapas



de planejamento financeiro e prazo, bem como na falta de pessoal qualificado para compor a equipe dos projetos estratégicos da organização, com reflexo direto no desempenho final e resultados esperados.

#### 4.3 O DESEMPENHO DOS PROJETOS ESTRATÉGICOS DA FIEB

Acompanhar, controlar e analisar as informações do projeto é essencial para obtenção do sucesso dos mesmos, porém elaborar e distribuir os registros de informações no tempo certo é o grande desafio das equipes dos projetos e do Escritório de Projetos Corporativo da FIEB.

Atualmente o EP Corporativo da FIEB realiza a análise do desempenho dos projetos analisando mensalmente os indicadores do cronograma físico x financeiro, ou seja, de variação da previsão versus realização. Estes resultados, são citados em cada um dos projetos, bem como a descrição de análise crítica que aborda os fatos mais relevantes ocorridos no mês durante as etapas de desenvolvimento dos projetos.

##### 4.3.1 Objetivos e Escopo dos projetos

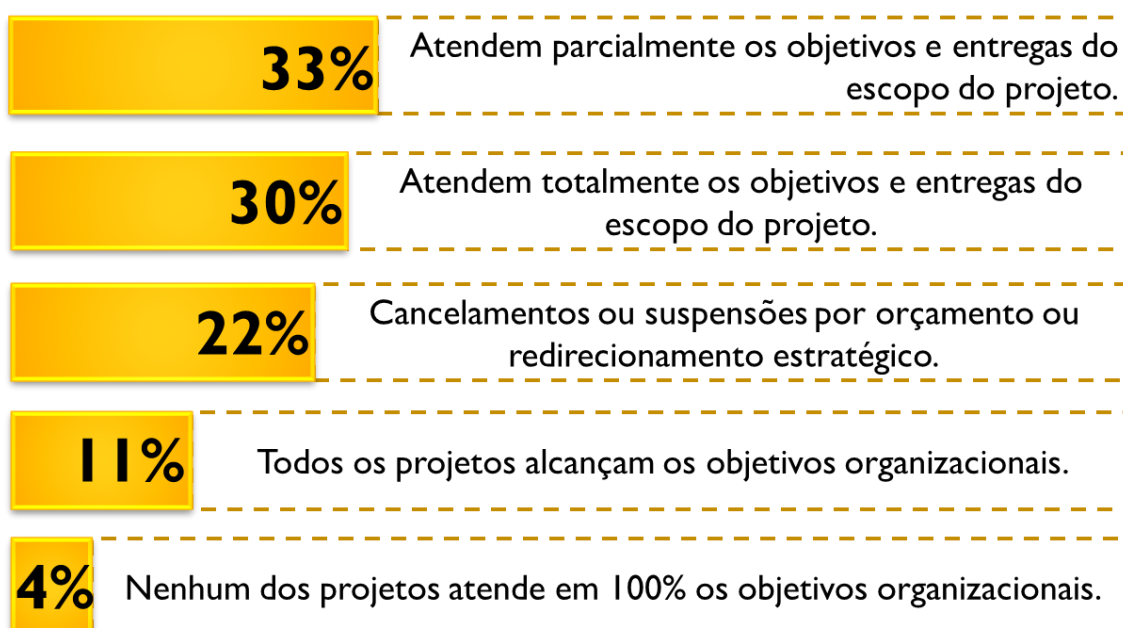
Todas as ações de capacitações, automatização de processos, planejamento em conjunto e principalmente recursos controlados conforme demanda, ajudam a construir os padrões de operacionalização para a gestão dos projetos da organização e apoiam no retorno de benefícios e resultados estratégicos para os projetos realizados.

Na pergunta dois do questionário, estes benefícios e resultados, 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 este que reforça a necessidade de planejamento citada por Block e Frame (1998), já que, a maior parte dos projetos não alcança seus objetivos no tempo por falta de planejamento e acompanhamento do projeto diante da ausente priorização das ações previamente mapeadas.

É importante citar que o EP Corporativo ainda faz constantes verificações através do Indicador de Qualidade (IQ) que por sua vez, valida as documentações inerentes a cada projeto, autoriza etapas, formaliza entregas e apresenta os resultados finais dos projetos estratégicos.

O gráfico 5 a seguir apresenta os resultados da pesquisa quanto aos níveis de conclusão das entregas planejadas e formalizadas do escopo e os objetivos dos projetos estratégicos.

Gráfico 5 - Resultados dos projetos estratégicos da FIEB, após conclusão



Fonte: Próprio autor (2016).

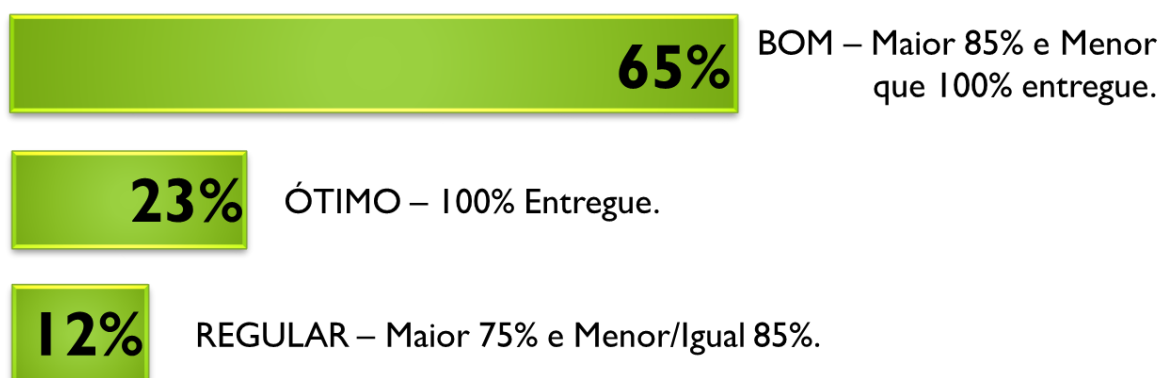
Neste cenário de avaliação dos benefícios e resultados, ainda surpreende os 22% que informam as ocorrências de projetos cancelados ou suspensos por motivos financeiros ou novos redirecionamentos de objetivos estratégicos. No entanto, as principais causas identificadas que dão origem a estas suspensões ou cancelamentos, foram:

- a) Falta de conhecimento dos envolvidos e a necessidade de informações de cada um deles;
- b) Os gerentes de projetos não percebem valor na criação do plano de projeto que envolva a alta direção;

- c) A alta direção não envolve os gestores dos projetos em reuniões periódicas de avaliação dos projetos;
- d) Documentação do projeto ausente, mal elaborada ou entregas e etapas dos projetos estratégicos não validadas pelo EP Corporativo (IQ).

Face ao exposto e mantendo o apoio ofertado pelo Escritório de Projetos Corporativo, foi perguntado aos envolvidos em projetos estratégicos da FIEB (questão 18 do apêndice A), como eles avaliam o cumprimento do escopo em relação ao planejamento inicial, conforme gráfico seis a seguir.

Gráfico 6 - Cumprimento do Escopo (IQ) – Planejamento



Fonte: Próprio autor (2016).

No entanto, as opções BOM e REGULAR reforçam a necessidade de intervenção quanto as entregas dos projetos estratégicos. Nas duas opções, fica clara que a maioria dos projetos não entrega 100% dos produtos e/ou serviços planejados. A justificativa está nas constantes solicitações de mudanças, já que não se mensura o impacto final no projeto e que além de comprometer todos os produtos e/ou serviços, a maior consequência são os atrasos em relação a data final prevista.

#### 4.3.2 Os prazos dos projetos estratégicos

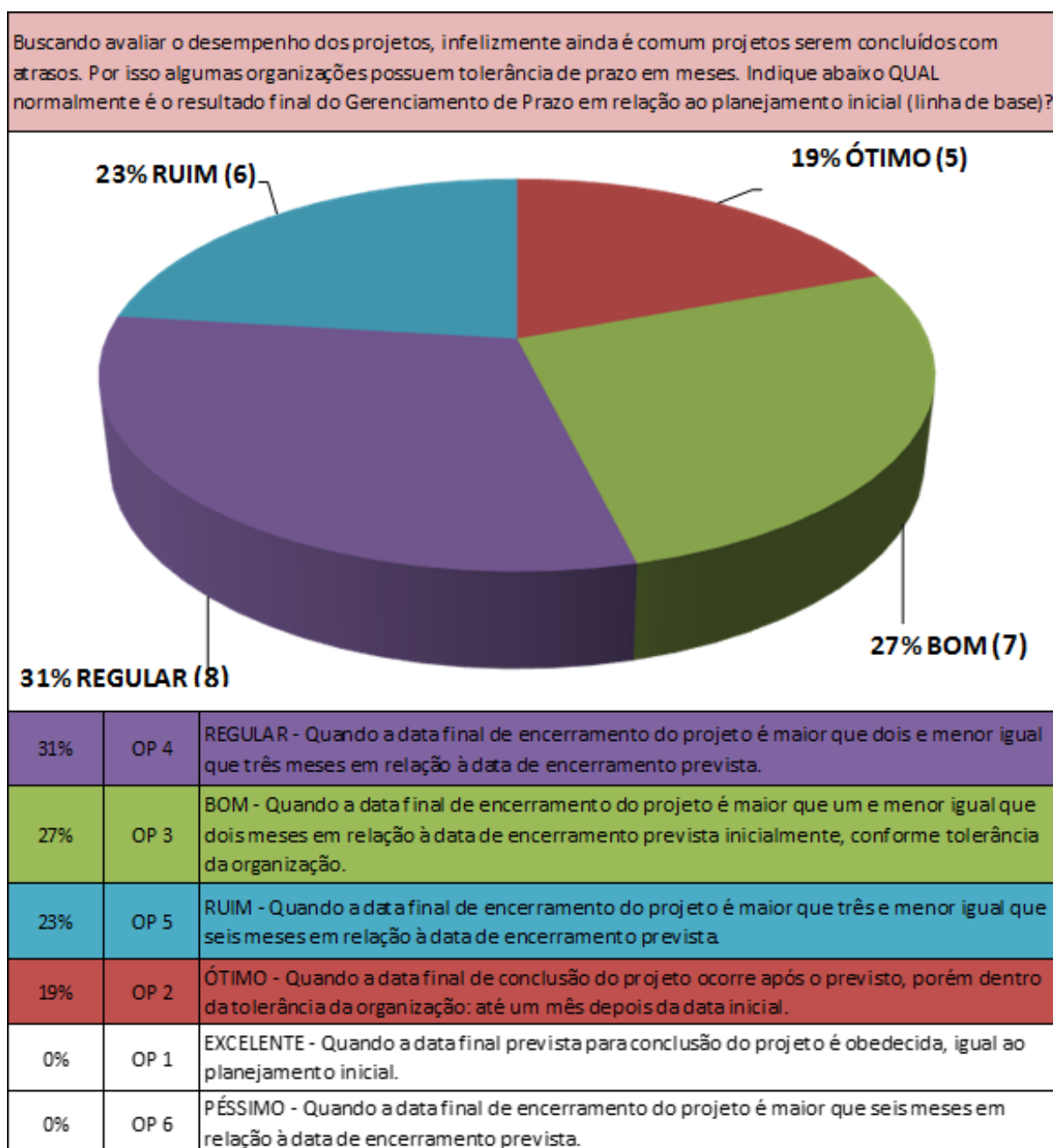
Infelizmente, atrasos ainda são muito comuns e normalmente estão vinculados a um planejamento ruim. O cumprimento dessas datas previstas, vêm tornando o prazo dos projetos estratégicos da organização sempre em atraso, que por sua vez, alinhado como EP Corporativo, já atua com um nível de tolerância em meses, conforme análise do projeto.

Visando possuir todas as informações do estado em que está o projeto e favorecendo o ponto de vista de Kaplan e Norton (2001), o escritório de projetos corporativo adotou algumas nomenclaturas para caracterização de status para estruturação e medição do Indicador de Prazo (IP), não só para melhor sinalização e identificação visual por parte dos envolvidos, mas principalmente por estar atrelada as metas estratégicas definidas no desempenho operacional.

A depender do desenvolvimento de cada um dos projetos estratégicos da FIEB, o EP Corporativo, avalia a situação de previsão e realização para o andamento físico das atividades e entregas contidas no escopo, classificando-as conforme cálculo do Indicador de Prazo e (IP) e atribuição de status (Apêndice B).

Diante da utilização e monitoramento das medições de prazo, comuns na organização, este cenário também foi questionado na pesquisa (pergunta 17), para saber se resultado final do prazo dos projetos estratégicos da FIEB, eram cumpridos em relação ao planejado. No gráfico sete a seguir, 81% (REGULAR, BOM e RUIM) de projetos da FIEB terminam fora do prazo inicialmente estabelecido.

Gráfico 7 - Prazos dos projetos estratégicos da FIEB, após encerramento



Fonte: Próprio autor (2016).

Após compreensão dos conceitos de utilização dos status e medição dos indicadores de prazo, durante a pesquisa foi realizada consulta aos relatórios de desempenho nos anos de 2014 e 2015, visando obter o cenário do cumprimento dos prazos dos projetos estratégicos que foram concluídos.

A Tabela 1 apresenta a relação de projetos concluídos nos anos de 2014 e 2015, bem como a variação entre a data de fim prevista em relação a conclusão.

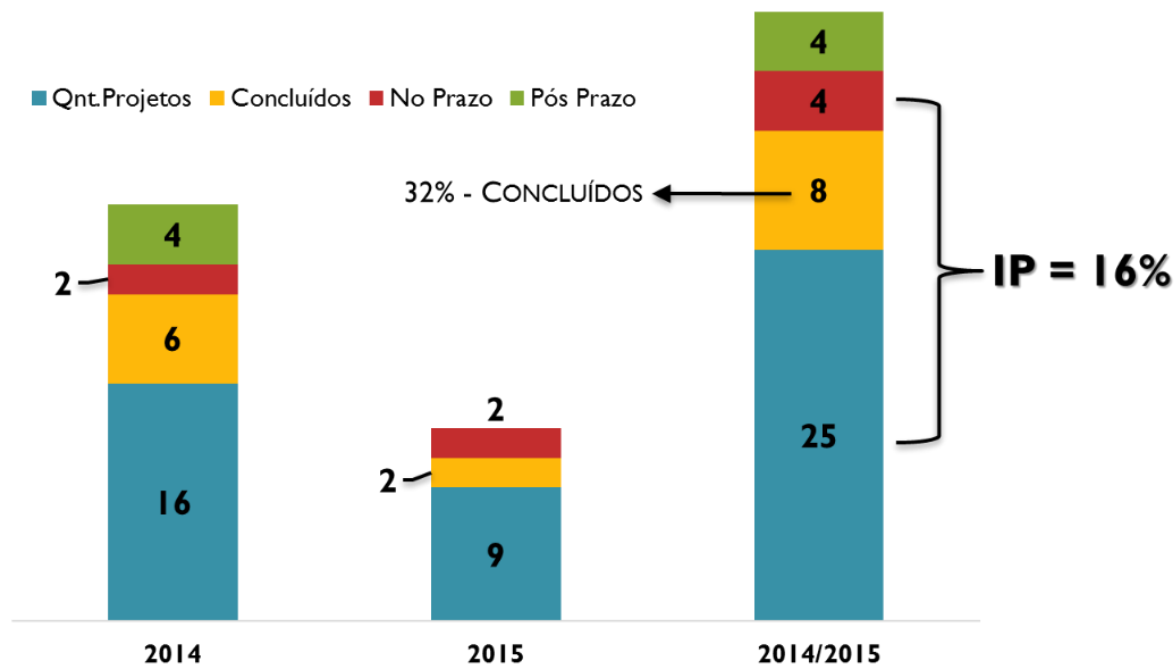
Tabela 1 - Situação de prazo dos projetos estratégicos em 2014 e 2015

Avaliação Final de Prazo dos Projetos Estratégicos em 2014							
Entidade	Projeto Estratégico	Início	Fim	Data de Conclusão	Varição (Dias)	Execução Física	Status Físico
Area Corporativa (AC)	INDÚSTRIA BAIANA SUSTENTÁVEL I	27/01/2014	07/12/2014	11/12/2014	4	100%	Concluído
FIEB	AMPLIAÇÃO GUIA INDUSTRIAL - Etapa Inicial	02/12/2013	23/10/2014	05/11/2014	13	100%	Concluído
	COMPETITIVIDADE PARA INTERNACIONALIZAÇÃO I	11/11/2013	26/12/2014	18/12/2014	-8	100%	Concluído
	SINDICATOS EM AÇÃO	02/01/2014	30/12/2014	12/11/2014	-48	100%	Concluído
	PROMOÇÃO E DEFESA DE INTERESSE	02/01/2014	30/12/2014	06/01/2015	7	100%	Concluído
	MESA REDONDA - Iniciação	03/01/2013	30/12/2014	27/01/2015	28	100%	Concluído
Avaliação Final de Prazo dos Projetos Estratégicos em 2015							
Entidade	Projeto Estratégico	Início	Fim	Data de Conclusão	Varição (Dias)	Execução Física	Status Físico
Area Corporativa (AC)	INDÚSTRIA BAIANA SUSTENTÁVEL II	26/01/2015	15/12/2015	06/01/2016	22	100%	Concluído
FIEB	COMPETITIVIDADE PARA INTERNACIONALIZAÇÃO II	06/01/2015	31/10/2015	04/11/2015	4	100%	Concluído

Fonte: Adaptado de Relatório Anual de Projetos de 2014 e Relatório Anual de Projetos de (2015).

Conforme apresentado na figura 21, em 2014 o número total previsto, foi de 16 projetos estratégicos e em 2015, o número foi ainda menor, nove. Desse quantitativo, a Tabela 1 mostra que, tanto em 2014, quanto em 2015, todos os projetos não terminaram no prazo estabelecido no planejamento.

Figura 21 - Índice de Cumprimento dos Prazos nos Projetos da FIEB



Fonte: Próprio autor (2016).

No entanto, em 2014 dos seis projetos que foram concluídos, dois terminaram antes do prazo e outros quatro além do prazo firmado. Já em 2015, importante citar que

dos nove projetos existentes, dois foi o número de concluídos antes do prazo estipulado. Portanto, o índice geral de cumprimento de prazo foi de apenas 16%.

As datas de conclusão fora do estabelecido e a quantidade reduzida de projetos estratégicos encerrados nos anos de 2014 e 2015 são apenas o resultado de cronogramas de atividades ainda imaturos e a pouca frequência de acompanhamento e monitoramento dos prazos dos projetos estratégicos, numa organização iniciante em gestão de projetos. Mesmo com o apoio do EP Corporativo, as áreas funcionais da FIEB, responsáveis pelos seus projetos, têm constantes dificuldades no estabelecimento das datas dos cronogramas.

O Escritório de Projetos Corporativo da FIEB, por sua vez, estruturou um resumo básico de práticas para construção de cronograma de projeto, seguindo três conjuntos de passos para as entregas, periodicidade e recursos dos projetos (Apêndice C)

Em pesquisa junto aos envolvidos nos projetos, foi identificado que seguindo esses passos, torna-se possível analisar, causas e efeitos sobre as durações das atividades e tratar possíveis desvios já conhecidos, minimizando os efeitos negativos das variações no resultado dos projetos, como reprogramação de datas, replanejamento das ações e redistribuição de recursos.

Em resumo, mesmo seguindo as práticas implantadas pelo EP Corporativo, a maioria dos projetos estratégicos da FIEB, duram de hum a no máximo três anos. No entanto, ficou evidenciado durante as entrevistas, que é comum finalizar um projeto e iniciar um novo na mesma área funcional, como se fosse uma sequência do projeto original, em virtude de necessidades não previstas. O tratamento dado pela organização a esta situação é a mesma que um novo projeto recebe do EP corporativo, no instante de sua aprovação.

#### **4.3.3 Situação Física x Financeira dos projetos**

O poder de influência e controle dos custos é maior no início do projeto, quando valores ainda não conhecidos, ainda estão em negociação. Logo, a gestão dos custos, tem papel fundamental no planejamento financeiro, já que a organização utiliza estas informações para as tomadas de decisões.

Porém, Kerzner (2003), aborda que o acompanhamento dos gastos dos projetos deve estar diretamente ligado as entregas prevista no escopo do projeto, ou seja, para cada entrega dita como concluída, valores de despesas deverão ser contabilizados no centro de custo do projeto. Com “receita”, desde que o projeto tenha tido um bom mapeamento orçamentário na fase de iniciação, deverá chega-se ao final, com nenhuma ou uma mínima variação financeira em relação ao previsto.

Diante da atuação do Escritório de Projetos Corporativo enquanto gerência funcional, a pesquisa buscou verificar a visão financeira geral de toda a carteira de projetos, bem como o posicionamento dos projetos estratégicos diante da previsão de andamento e qual o desvio/variação existente.

Com o foco em realizar um comparativo da execução física e respectivo desvio dos custos dos projetos, a Tabela 2 a seguir, foi consolidado pela pesquisa com extração das informações dos Relatórios de Desempenho dos Projetos dos últimos dois anos (2014 e 2015).

Tabela 2 - Situação financeira dos projetos estratégicos em 2014 e 2015

Avaliação Final Físico x Financeiro dos Projetos Estratégicos em 2014								
Entidade	ID Projeto	Projeto Estratégico	Custo Previsto	Custo Realizado	Variação		Execução Física	Status Físico
					\$\$	%		
Area Corporativa (AC)	PE 008	TV WEB/ TV CORPORATIVA	R\$ 360.000,00	R\$ -	-R\$ 360.000,00	-100,0%	19%	Suspensão
	PE 005	REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL DOS PROCESSOS	R\$ 100.000,00	R\$ 9.562,84	-R\$ 90.437,16	-90,4%	24%	Suspensão
	PE 011	SISTEMA FIEB 15 ANOS - Etapa 1	R\$ 35.000,00	R\$ 459,26	-R\$ 34.540,74	-98,7%	15%	Suspensão
	PE 010	GESTÃO DE CUSTOS E RESULTADOS	R\$ 30.000,00	R\$ 1.927,00	-R\$ 28.073,00	-93,6%	0%	Não Iniciado
	PE 014	PROGRAMA DE RENOVACÃO TECNOLÓGICA - Etapa 1	R\$ 6.666.645,00	R\$ 5.326.099,00	-R\$ 1.340.546,00	-20,1%	79%	No Prazo
	PE 033	INDÚSTRIA BAIANA SUSTENTÁVEL I	R\$ 78.040,00	R\$ 56.062,00	-R\$ 21.978,00	-28,2%	100%	Concluído
FIEB	PE 104	GESTÃO SUSTENTÁVEL DO SISTEMA FIEB - Implantação	R\$ 79.000,00	R\$ 49.455,00	-R\$ 29.545,00	-37,4%	21%	Em Atenção
	PE 072	AMPLIAÇÃO GUIA INDUSTRIAL - Etapa Inicial	R\$ 60.000,00	R\$ 41.838,00	-R\$ 18.162,00	-30,3%	100%	Concluído
	PE 074	ESTUDOS SETORIAIS	R\$ 50.000,00	R\$ -	-R\$ 50.000,00	-100,0%	12%	Cancelado
	PE 076	COMPETITIVIDADE PARA INTERNACIONALIZAÇÃO I	R\$ 200.000,00	R\$ 129.542,00	-R\$ 70.458,00	-35,2%	100%	Concluído
	PE 100	SINDICATOS EM AÇÃO	R\$ 247.058,00	R\$ 145.725,00	-R\$ 101.333,00	-41,0%	100%	Concluído
	PE 107	PROMOÇÃO E DEFESA DE INTERESSE	R\$ 64.200,00	R\$ 62.321,19	-R\$ 1.878,81	-2,9%	100%	Concluído
CIEB	PE 073	MESA REDONDA - Iniciação	R\$ 40.000,00	R\$ 38.743,00	-R\$ 1.257,00	-3,1%	100%	Concluído
	PE 501	RODADA DE NEGÓCIOS	R\$ 10.910,00	R\$ 1.567,00	-R\$ 9.343,00	-85,6%	30%	Cancelado
	PE 502	REDE DE PARCEIROS	R\$ 28.000,00	R\$ 3.568,00	-R\$ 24.432,00	-87,3%	20%	Crítico
	PE 503	CAFÉ COM NEGÓCIOS	R\$ 6.560,00	R\$ 2.226,00	-R\$ 4.334,00	-66,1%	71%	Cancelado
Avaliação Final Físico x Financeiro dos Projetos Estratégicos em 2015								
Entidade	Nº Projeto	Projeto Estratégico	Custo Previsto	Custo Realizado	Variação		Execução Física	Status Físico
					\$\$	%		
Area Corporativa (AC)	PE 011	SISTEMA FIEB 15 ANOS - Etapa 2	R\$ 30.000,00	R\$ -	-R\$ 30.000,00	-100,0%	0%	Suspensão
	PE 005	TRANSFORMAÇÃO DE PROCESSOS	R\$ 128.380,00	R\$ 49.680,00	-R\$ 78.700,00	-61,3%	70%	Crítico
	PE 104	GESTÃO SUSTENTÁVEL DO SISTEMA FIEB - Melhorias	R\$ 76.968,00	R\$ 53.046,00	-R\$ 23.922,00	-31,1%	72%	Crítico
	PE 033	INDÚSTRIA BAIANA SUSTENTÁVEL II	R\$ 58.550,00	R\$ 49.654,00	-R\$ 8.896,00	-15,2%	100%	Concluído
	PE 014	PROGRAMA DE RENOVACÃO TECNOLÓGICA - Etapa 2	R\$ 3.500.000,00	R\$ 61.673,00	-R\$ 3.438.327,00	-98,2%	20%	Crítico
FIEB	PE 073	MESA REDONDA - Consolidação	R\$ 30.000,00	R\$ 43,00	-R\$ 29.957,00	-99,9%	14%	Cancelado
	PE 076	COMPETITIVIDADE PARA INTERNACIONALIZAÇÃO II	R\$ 150.000,00	R\$ 150.481,00	R\$ 481,00	0,3%	100%	Concluído
	PE 009	ISO 14001/QUALIDADE	R\$ 49.000,00	R\$ 49.196,00	R\$ 196,00	0,4%	98%	Em Atenção
	PE 072	AMPLIAÇÃO GUIA INDUSTRIAL - Etapa Complementar	R\$ 30.000,00	R\$ -	-R\$ 30.000,00	-100,0%	28%	Cancelado

Fonte: Adaptado de Relatório Anual de Projetos de 2014 e Relatório Anual de Projetos de 2015.

A Tabela ainda apresenta o status de cada projeto e a variação financeira, confrontando previsão e realização, indo ao encontro da abordagem de Kerzner (2003), já que em 2014, todos os projetos realizaram despesas abaixo do previsto e



ao final do ano, não necessariamente foram concluídos. Dos 16 projetos do ano, seis deixaram de ser realizados (três suspensos e três cancelados), 37,5% da carteira total de projeto no referido ano e que mesmo assim, tiveram despesas registradas, ou seja, recurso financeiro desperdiçado sem os resultados esperados.

Já em 2015, com o cenário de recessão do mercado financeiro nacional, apenas nove projetos foram contemplados para o referido ano. Destes, três não seguiram adiante, por cancelamento e suspensão (33%). Assim como em 2014, nenhum dos projetos de 2015 realizou as despesas financeiras como haviam planejado.

Conforme apresentado na figura 22, diante deste cenário identificado na pesquisa junto aos relatórios de desempenho, o Escritório de Projeto, reforçando a abordagem de Vargas (1998), projetou a medição do Indicador Orçamentário (IO) com o objetivo de indicar o grau de desvio do projeto em relação a meta estratégica de realização orçamentária prevista e avaliar um dos pontos críticos de sucesso dos projetos (anexo I). E a partir dos resultados do indicador (IO), sinalizadores visuais (em cores) foram estabelecidos para indicar facilmente a situação financeira do projeto durante todo o processo de desenvolvimento da execução dos projetos.

Figura 22 - Situação Financeira da carteira de Projetos da FIEB – 2014/2015

Ano	Quantt. Projetos	Custo Total Previsto	Custo Total Realizado	Indicador Orçamentário (IO)
2014	16	R\$ 8.055.413,00	R\$ 5.869.095,29	73%
2015	09	R\$ 4.052.898,00	R\$ 364.577,00	9%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>R\$ 12.108.311,00</b>	<b>R\$ 6.233.672,29</b>	<b>52%</b>

Status Físico	Total 2014/2015	Previsto (\$\$)	Realizado (\$\$)
Suspensos	04 (37,5%)	R\$ 525.000,00	R\$ 10.022,10
Cancelados	05 (55,5%)	R\$ 127.470,00	R\$ 3.836,00
<b>Total</b>	<b>09</b>	<b>R\$ 652.470,00</b>	<b>R\$ 13.858,10</b>

**36% Carteira de Projetos da FIEB**

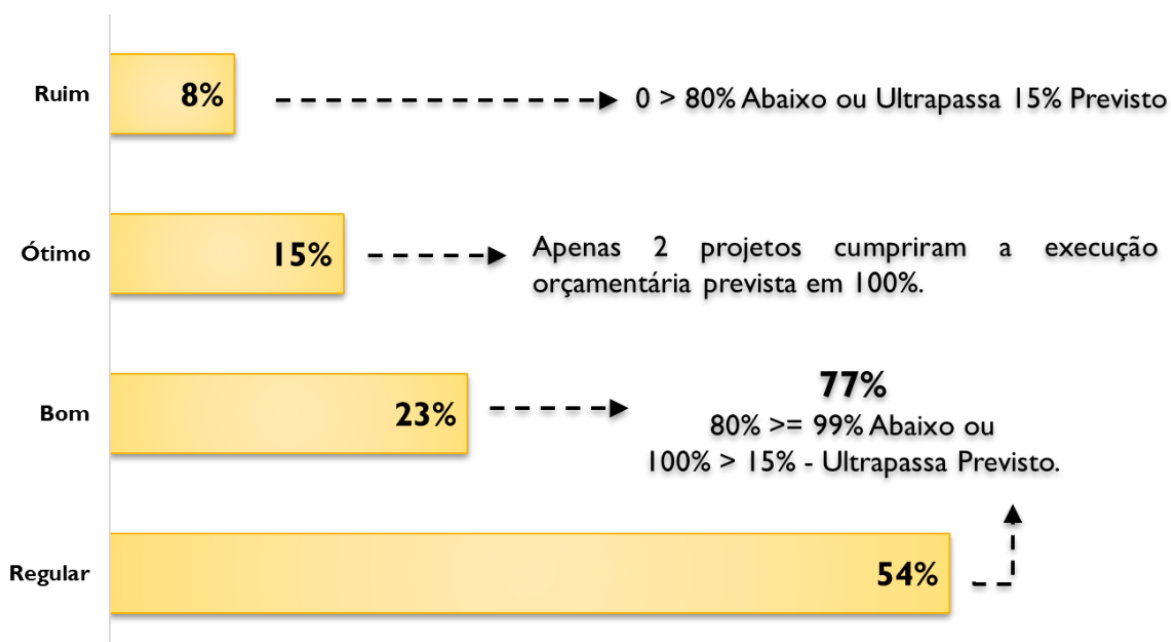
Fonte: Próprio autor (2016).

Avaliando a carteira de projetos estratégicos da FIEB, o principal problema existente identificado na pesquisa, ainda é baixa execução orçamentária. O que se reflete em

atraso no cronograma. Por tudo isso, foram realizados na pesquisa, dois questionamentos:

- a) A pergunta 10, avaliou como ocorre na organização, o planejamento dos custos do projeto. Premiando o apoio do Escritório de Projetos Corporativo, a grande maioria dos pesquisados (78%), informou que para elaborar o orçamento de seus projetos é avaliada a estimativa de recursos e aquisições necessárias. Situação esta, que se adequa ao trabalho diário e cultural do EP Corporativo junto à organização. No entanto, Vieira (2002) complementa que apenas estimar despesas de recursos e aquisições não garante o índice de assertividade dos custos do projeto e que o escopo interfere diretamente no orçamento deste.
- b) Já na pergunta 19, o questionamento voltou-se para o orçamento dos projetos durante sua execução, visando verificar a situação financeira dos projetos quanto ao resultado final dos gastos (realização financeira) em relação ao previsto. Conforme regimento interno, considerou-se o percentual de tolerância financeira da organização que permite gastos de até 15% acima do previsto. Portanto, os projetos foram avaliados pelos pesquisados em 77% entre REGULAR e BOM (54% e 23%) e os projetos sem variação financeira em relação a realização do valor previsto inicialmente (15% - ÓTIMO), conforme figura 23. Isso reflete na relação direta entre as variáveis de custo, tempo e escopo, citadas por Vieira (2002), quando qualquer diferença entre uma delas interfere nas duas seguintes, num ciclo de ajuste.

Figura 23 - Execução Financeira – Planejamento dos Custos: Projetos FIEB



Fonte: Próprio autor (2016).

Em geral foram instituídos 25 projetos estratégicos da empresa em 2014 e 2015. Destes, 32% dos projetos estratégicos planejados inicialmente pela organização foram concluídos e atingiram os objetivos esperados, conforme avaliação da empresa, outros 36% não foram concluídos e foram abortados pela organização. Apenas 8% dos projetos foram encerrados antes da data prevista. Este também foi o percentual de cumprimento financeiro (previsto x realizado), onde o montante de 92% dos projetos deixou de realizar ou realizaram despesas acima do planejado.

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 ao início da atuação, ao controle e acompanhamento metodológico do Escritório de Projetos Corporativo, que, de forma proativa, vem movimentando as áreas funcionais e alta gestão com ações planejadas, processuais, informativas e qualificativas.

Analisando de forma final, diante da baixa atuação do Escritório de Projetos Corporativo, as poucas iniciativas ainda não refletem numa melhoria significativa do desempenho dos projetos estratégicos da FIEB, já que a grande maioria dos projetos ainda não entrega 100% do previsto no escopo, não são concluídos dentro

do prazo estabelecido e principalmente não conseguem “gastar” e executar corretamente planejamento financeiro. Tudo isso devido a constantes mudanças, sejam elas, por solicitações diretas, por revisões orçamentárias ou direcionadores estratégicos.

#### 4.4 FATORES POSITIVOS E NEGATIVOS DO ESCRITÓRIO DE PROJETOS DA FIEB NA EXECUÇÃO DOS PROJETOS ESTRATÉGICOS

Conforme entrevistas, a implantação das metodologias de gestão de projetos adequadas a realidade da organização e a concessão da autonomia (mesmo limitada) necessária a área do Escritório de Projetos Corporativo, foi de extrema importância para a credibilidade e reconhecimento da área. Porém, a afirmação desta nova área funcional, demandou tempo e um custo médio de implementação, ainda assim, a alta direção tomou a decisão de implantação de uma nova estrutura funcional, que absorveu toda a responsabilidade e o controle dos projetos estratégicos.

Mesmo em pleno funcionamento, o EP Corporativo realizou e continua realizando ações como: capacitações, testes de conhecimento em gestão de projetos, formalização de documentos e divulgação de processos metodológicos. Tudo isso, ainda mexe com a rotina da empresa. Conforme, descrição do Superintendente de Desenvolvimento Industrial, “...*este alvoroço, motiva muitos gestores quanto ao apoio requerido em diversos momentos, mas naturalmente incomoda alguns que resistem a entender que o setor não é um fiscalizador, mas um parceiro em todas as etapas de desenvolvimento dos projetos estratégicos*”.

Apesar da aceitação gradativa da organização e da constante adaptação e evolução do Escritório de Projetos Corporativo, reforçada pelo relato da Gerente de Planejamento: “...*estamos nos alfabetizando em gestão de projetos*”, a empresa já percebe resultados no uso dessa prática, onde o dia a dia em gerenciamento de projetos tem levado as equipes à desenvolverem um linguajar comum, favorecendo a capacidade de consolidar, interagir e acompanhar os projetos da empresa, eliminando assim parte dos ruídos da comunicação e melhorando o compartilhamento das informações na empresa.

#### 4.4.1 A comunicação para os projetos

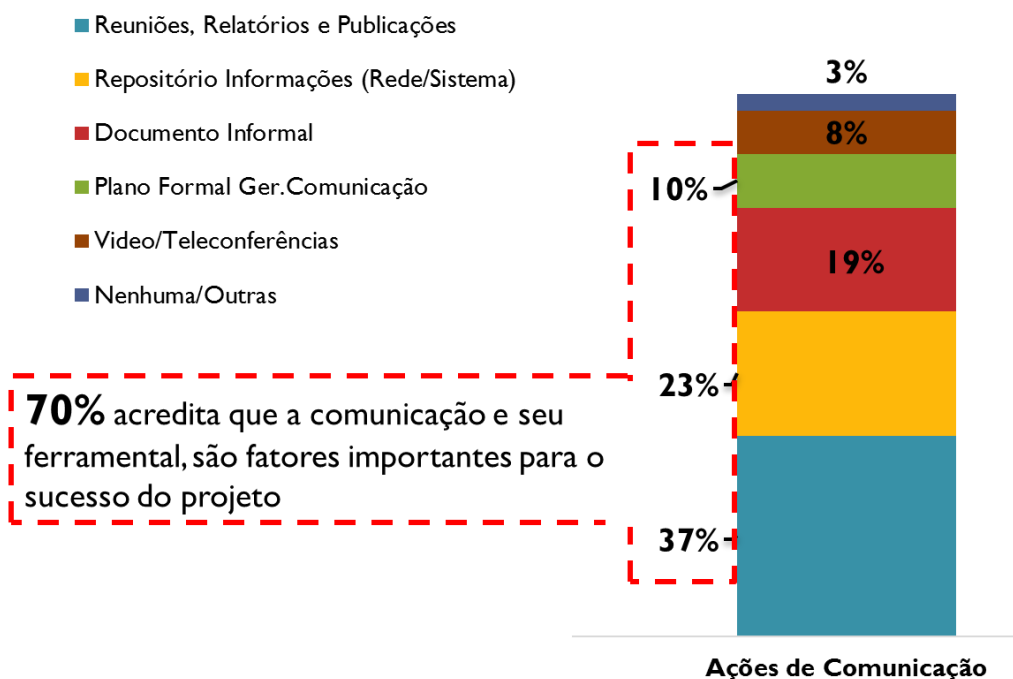
Normalmente, o volume de informações geradas em um projeto é muito grande. Sendo assim, é fundamental conhecer, saber utilizar e controlar os meios formais e informais da comunicação estruturadas para apoiar o desenvolvimento dos projetos estratégicos. A qualidade da troca de informações entre os “*stakeholders*”, ou partes interessadas, portanto, é crítico para o cumprimento das atividades previstos do projeto.

Estruturas organizacionais excessivamente burocráticas, com regras, padrões e procedimentos e com uma cultura organizacional que desestimula ou desfavorece o processo de comunicação, são características de barreiras organizacionais da FIEB (CHAVES; SILVEIRA NETO; PECH; CARNEIRO, 2006). Sendo assim, a rotina das ações que comunicam informações nos projetos da FIEB é de fundamental importância, sendo fator preponderante o apoio e constante avaliação do Escritório de Projetos Corporativo, de modo a garantir o compartilhamento das ocorrências.

Exatamente por possuir rotinas excessivamente burocráticas, a iniciativa do EP Corporativo na tentativa melhoria da comunicação, através de um plano formal, culminou numa barreira organizacional, contrapondo Chaves, Silveira Neto, Pech e Carneiro (2006) no tratamento das informações de forma adequada com prazos estabelecidos, identificação de problemas potenciais, controle de mudanças, resolução de conflitos para os projetos estratégicos da FIEB.

Colocada à prova na pesquisa através da questão 11, às iniciativas do EP Corporativo para o processo melhoria da comunicação, o gráfico 8 a seguir apresenta as respostas dos colaboradores que avaliaram os serviços ou ações para o planejamento das ferramentas e compartilhamento de comunicação.

Gráfico 8 - Apoio para comunicação dos projetos estratégicos da FIEB



Fonte: Próprio autor (2016).

Conforme o gráfico, o repositório central para armazenamento das informações dos projetos no portal de projetos (23%), conforme o Diretor Executivo (DE) da FIEB, foi um grande passo facilitador da comunicação: “...antes tínhamos que buscar as pessoas para termos as informações. Hoje fazemos o acompanhamento ‘on-line’ e nos reunimos periodicamente. Essa prática nos dá uma visão mais clara sobre a evolução dos diversos projetos”. Já as reuniões e o acompanhamento on-line (intranet), descrito pelo DE da FIEB, representou 37% das respostas,

Avaliado os motivos relatados pelos entrevistados, ainda pode-se concluir que a falta de um plano de comunicação (19%) capaz de criar padrões e procedimentos quanto a formalização da comunicação no ambiente de projetos dificulta o processo de distribuição entre todos os envolvidos, não cumprindo o objetivo de ofertar o conhecimento das ocorrências de progressão ou retrocesso dos projetos estratégicos da FIEB.

Os impactos causados pela falha de comunicação das informações do projeto podem variar bastante, dependendo do tipo de projetos e das pessoas envolvidas. A comunicação tem um papel vital no sucesso de um projeto, uma vez que a ela é um elemento de construção de grupos e a via de conexão entre as pessoas e os processos. Dentre os pesquisados, 70% acredita que a comunicação e seu

ferramental, são fatores importantes que contribuem diretamente para o processo de trânsito das informações e conseqüente melhoria dos resultados dos projetos.

#### **4.4.2 Os riscos nos projetos**

Ações e ferramentas de melhoria da comunicação também trouxeram à tona outras dificuldades durante o planejamento ou a execução dos projetos estratégicos da FIEB. Em muitos projetos, situações não previstas ocorreram e não havia nenhum tipo de ação a ser tomada para correção da linha tênue do bom desenvolvimento dos projetos.

O EP Corporativo, ainda apoiado pela necessidade de identificação e direcionamento dos riscos na abordagem de Shenhar e Dvir (2010), direciona a atenção das ocorrências não previstas para a avaliação de três práticas que apoiam o tratamento de riscos do projeto na fase de planejamento, execução e monitoramento:

- a) Contra a Eficiência do Projeto: refere-se ocorrências negativas que atrapalham as ações de cumprimento das metas planejadas e dificuldades de execução do projeto dentro do cronograma, orçamento e escopo;
- b) De Impacto no Cliente (interno/externo): representa as percepções do principal interessado no projeto: o cliente em relação a discordâncias durante a execução do projeto. O que o cliente pode pensar? Portanto, contempla problemas para alcance da satisfação e dos benefícios, além de avaliar as possibilidades do não cumprimento dos requisitos e melhoria do negócio;
- c) De Impacto na Equipe: preocupa-se em avaliar as constantes ações de motivação, satisfação, crescimento pessoal e profissional dos membros da equipe do projeto, se o líder do projeto o conduziu de forma a proporcionar uma experiência satisfatória para a equipe. O objetivo é garantir a atuação e priorização dos recursos no projeto, bem como interferir em qualquer atitude negativa do gestor junto a sua equipe, minimizando a queda da qualidade comportamental de todos.

No dia a dia, as práticas acima, são iniciativas do EP Corporativo da FIEB que tendem a melhorar o prioridade do envolvimento juntos aos projetos, tanto para

aqueles departamentalizados, ou seja quando requerem pouca interação entre as áreas funcionais e por isso o responsável pelo projeto administra suas necessidades internamente no seu setor, com baixíssima demanda das demais áreas; quanto aos projetos multidepartamentais, onde o risco aumenta na mesma proporção em que cresce a necessidade de interação e comunicação entre os setores, visto que o responsável pelo projeto tem baixo poder de negociação e gestão sobre os recursos dos demais gerentes funcionais.

Por isso, sendo o ambiente da FIEB, bastante dinâmico, com projetos nos dois modelos, constantemente são necessárias tomadas de decisões complexas, com elevado volume de informação e em curto prazo. A FIEB e o EP Corporativo, portanto, passaram a valorizar e utilizar funções de planejamento e controle como mecanismo para obter um gerenciamento eficaz, reduzindo as incertezas e avaliando os riscos de forma menos empírica.

Atestando a abordagem de Meredith e Mantel (2003), o EP Corporativo tomou a iniciativa de envolvimento dos gerentes de projetos da FIEB, adotando a construção conjunta de uma matriz para auxiliar no processo de identificação dos riscos de seus projetos (conforme anexo J). O objetivo da matriz é relacionar o máximo de riscos possíveis inerentes ao projeto em questão, classificando-os entre os meios externos ou internos e se são críticos ou não para a continuidade do desenvolvimento do projeto.

Durante o processo de mapeamento dos riscos, os identificados, são qualificados e quantificados em relação a atribuição de um grau para probabilidade, impacto e priorização da ocorrência dos riscos. Por isso, avaliar a participação dos envolvidos nos projetos, durante a identificação e tratamento dos riscos na etapa de planejamento, foi o foco da questão 12 da pesquisa.

Pelas respostas coletadas, ficou claro que apesar das diversas iniciativas do Escritório de Projetos Corporativo, tratamento dos riscos ainda é um ponto ainda a melhorar, alinhar e pactuar entre gestores de projetos e alta direção, pois a não participação de todos os envolvidos (35%) e o tratamento dos riscos apenas no instante da sua ocorrência, sem conhecimento prévio (27%), mostra que mais de 60% dos envolvidos nos projetos estão com problemas durante os projetos, já que não conhecem métodos de resolução das ocorrências críticas dos mesmos. Porém, nem tudo é tão ruim, pois quatro participantes (15%), tem elaborado, com o



constante acompanhamento e incentivo do EP Corporativo, um plano de gerenciamento de riscos que envolvem toda a equipe, ou o máximo de recursos (pessoal) designados para o projeto.

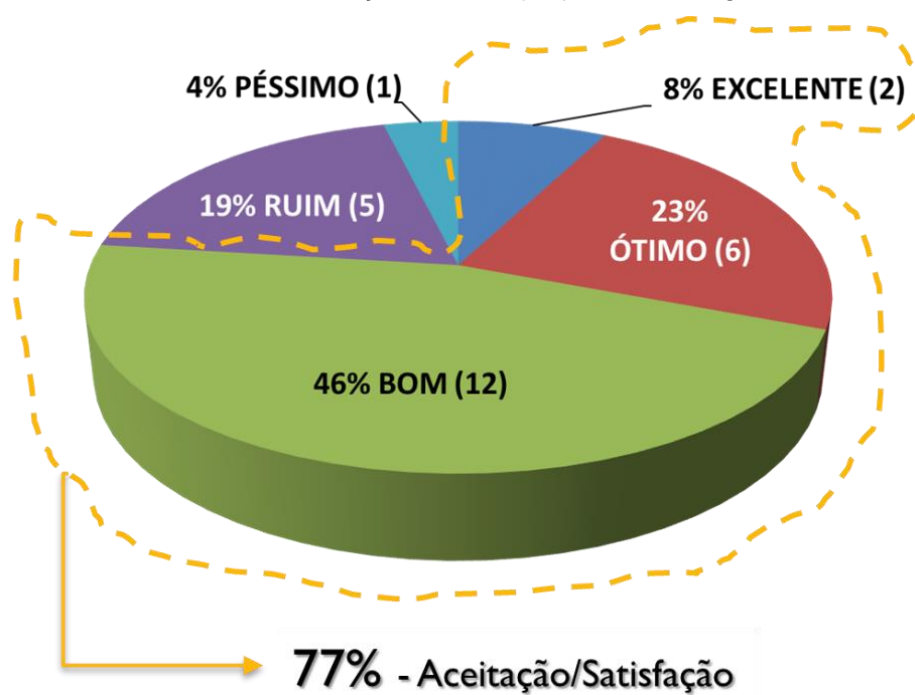
A grande maioria das respostas, não reflete as iniciativas e nem as práticas do EP Corporativo, além de confrontar a abordagem de Shenhar e Dvir (2010) já que a educação organizacional em gestão de projetos na FIEB ainda não tornou obrigatória a execução e chancela de alguns procedimentos, abrindo brecha para documentos e entregas com uma qualidade passível de melhoria.

#### 4.4.3 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 e a visibilidade que o EGP começa a ter.

Na pergunta seis do questionário de pesquisa, realizada a todas as partes interessadas, o gráfico 9 a seguir apresenta o resultado do nível de satisfação dos clientes em relação a gestão e resultados dos seus respectivos projetos e a aceitação do EP enquanto responsável pelo suporte aos projetos estratégicos.

Gráfico 9 - Nível de satisfação com os projetos estratégicos da FIEB



Fonte: Próprio autor (2016).

Conforme resultados obtidos na pesquisa, os clientes que tem seus projetos executados por outras áreas e a atuação do EP dentro da organização, em geral foram avaliados positivamente diante do comprometimento, priorização, tratamento e desenvolvimento dos produtos e/ou serviços produzidos pelo projeto (BOM/ÓTIMO/EXCELENTE = 77%).

Algumas intercorrências dos efetivos em relação a 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. O motivo desses fatores é a visão de auditoria que os envolvidos na pesquisa ainda têm sobre a atuação do Escritório de Projetos Corporativo.

Como objetiva o desenvolvimento interno por parte da organização e externo para a indústria, o EP Corporativo se preocupa não só em atender às expectativas dos clientes, mas em analisar efetivamente suas necessidades, por meio de reuniões, visitas em campo ou até mesmo aplicação de pesquisas, com a finalidade de identificar as necessidades e cumprir com os requisitos e as especificações apresentadas pelo demandante dos projetos.

Em relação às ações já desempenhadas, o EP Corporativo gerou um conjunto reduzido procedimentos (entre projetos integralmente planejados ou assessorados, documentos internos e capacitações oferecidas), mas que satisfizeram aos requisitos e cumpriram o escopo proposto.

Apesar de oscilações de satisfação, é evidente que os processos de gestão dos projetos estratégicos da FIEB, veem melhorando significativamente após ações implementadas pelo Escritório de Projetos Corporativo e as simples dificuldades expostas pelos entrevistados, evidencia o direcionamento da organização em melhorar o controle das informações e que a maturidade da gestão dos seus projetos é um futuro bem próximo.

Podemos concluir, portanto que através da oferta de capacitações, metodologias de planejamento e desenvolvimento, divulgação e principalmente a busca por recursos, o Escritório de Projetos Corporativo interferiu na tentativa de uma melhor execução dos projetos estratégicos da FIEB, influenciando no nível de satisfação dos projetos e demais envolvidos, mas que apesar de todo o resultado e controle proporcionado

pelo Escritório, o potencial da iniciativa de atuação ainda é pontual se comparado ao nível de maturidade abordado por Menezes (2003).

## 5 CONCLUSÃO

Conforme demonstrado na pesquisa, foi identificado que a estrutura organizacional da FIEB atende a uma hierarquia onde existe a relação direta entre todas as entidades (SESI, SENAI, IEL e CIEB) e as respectivas gerências que prestam serviços corporativos.

A Federação das Indústrias do Estado da Bahia, portanto, 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 sistematização de implantação das metodologias, aplicação de técnicas, ferramentas de gestão de projetos, oferta de assessoria e treinamento, execução de auditoria e acompanhamento de desempenho. Reforçando a abordagem de Rad e Levin (2002), a iniciativa de vinculação com a Superintendência de Desenvolvimento Organizacional, permitiu relacionar os projetos com os objetivos organizacionais de toda a sede da respectiva representação industrial.

A referida superintendência é a principal responsável em apresentar os resultados dos projetos estratégicos em nível executivo, colaborando com o exposto por Kerzner (2003), já que o Escritório de Projetos Corporativo está subordinado a alta gestão e é a gerência funcional que oferta todo o suporte no controle dos prazos e execução dos custos dos projetos estratégicos da FIEB.

Como cada organização tem as suas necessidades diante da estruturação de uma área para gestão de projetos, todo processo funcional do escritório de projetos da FIEB foi determinado como foco de planejamento estratégico adotado pela alta administração, favorecendo a argumentação de Kerzner (2006), já que no plano estratégico são definidos objetivos organizacionais para o negócio e anualmente a organização definiu que um conjunto de projetos estratégicos internos para serem executados de modo a garantir maior fidelidade à implementação do respectivo plano.

Neste cenário, a estrutura matricial de funcionamento organizacional dos projetos, além de ser reconhecida pela organização, foi também a escolha da maioria de respostas dos envolvidos na pesquisa, “concordando” com o novo modelo de gestão

da FIEB. Entretanto, divergindo da abordagem por projeto de Vargas (1998), na iniciativa de atuação de um Escritório de Projetos Corporativo numa estrutura matricial para obter melhores resultados em projetos estratégicos, a pesquisa mostrou que a baixa autonomia nas tomadas de decisão do EP não é reconhecida e nem sempre acatadas pela alta gestão, situação esta que respalda o ponto de vista de Vargas (1998), já que a estrutura organizacional utilizada interfere na credibilidade da área junto aos efetivos da organização.

Em um segundo momento, a pesquisa avaliou a metodologia de gestão dos projetos da FIEB e analisando a execução dos projetos estratégicos, foi observado que apesar de uma estrutura corporativa de gerenciamento de projetos formalizada, a falta de divulgação, reconhecimento e aplicabilidade de uma metodologia de desenvolvimento dos projetos para descentralização do conhecimento na área, tornou pouco eficaz o trabalho do Escritório Corporativo de Gerenciamento de Projetos da FIEB que por sua vez, não conseguia manter uma sequência lógica por processos.

A necessidade e a implantação dessa sequência por processos, permitiu a relação entre as entidades e a gerência que presta serviço corporativo para gestão dos projetos, estabelecida para atender a priorização do cumprimento dos direcionadores do planejamento estratégico, que por sua vez, se relaciona com os demais escritórios de projetos das entidades na execução dos projetos organizacionais e *report* das informações em nível executivo, constatando a abordagem de Rabechini (2001) diante da rápida absorção dos fluxos no âmbito de projetos da organização.

O resultado do estudo ainda mostrou que a execução dos processos gerenciais aplicados pelo EP Corporativo no desenvolvimento dos projetos estratégicos é feita de forma bastante superficial, em particular aqueles relacionados com alguns aspectos básicos da gestão de projetos como gerenciamento de tempo, de escopo, de custos, da qualidade, dos recursos humanos e dos riscos, validando a visão sistêmica de completude do ciclo de vida citada por Maximiano (2002) e concluindo que a representação industrial efetivamente carece de uma priorização para cumprimento da metodologia de Gestão de Projetos, que seja executada de forma consistente e sistemática na implantação de seus projetos estratégicos.

Visando entender e conhecer a metodologia estabelecida pelo EP Corporativo, foi visitado o manual de desenvolvimento de projetos da FIEB e durante a pesquisa identificou-se que para todas as fases da gestão dos projetos foi estabelecido um descritivo de desenvolvimento processual, sequencial e documental, com avaliação e validação do escritório de projetos, respaldando o pretexto de Vargas (1998).

Na prática, a pesquisa observou que apesar da falta de cumprimento e aplicabilidade desses processos está diretamente ligada a ausente implementação do fluxo no sistema gerencial, divergindo da abordagem de Oliveira (1995), o sistema foi criado para auxiliar os colaboradores no controle das atividades e no equilíbrio da medição estratégica para tomada de decisão, favorecendo a premissa de Kaplan e Norton, (1997). Tudo isso, possibilitaria maior adesão dos efetivos, por possuir uma plataforma de sistemas comum a organização. Porém, o referido portal de projetos não automatiza os fluxos de forma obrigatória e conseqüentemente não controla o plano de comunicação dos projetos.

Exatamente pelo processo de distribuição das informações não ser sistematizado, existe uma informalidade exagerada nos registros do projeto, refletindo no descontrole e na indisponibilidade da informação. Esta situação se opõe a alegação de Rabechini (2001), uma vez que os envolvidos e os gestores dos projetos não se sentem responsáveis por promover a divulgação das informações da estrutura de indicadores e metas.

Assim, o maciço envolvimento da equipe de projetos em disponibilizar a informação e utilizar o potencial da ferramenta, não existe devido ao ausente envolvimento da gerência de recursos humanos em absorver os processos de formação/requalificação, divergindo da compreensão de Prado (2003), já que a pesquisa identificou que a maioria dos gestores não possuem capacitação específica, habilidades de planejamento, comprometido com o escopo dos projetos, visão sistêmica e ainda executam atividades operacionais ligadas a rotina natural de trabalho, deixando em segundo plano as atividades e a conclusão dos projetos nos prazos planejados.

Nesta da pesquisa, diferente do argumento de Patah e Carvalho (2002), foi observado também que a organização não coloca à disposição dos gerentes de projetos todos os recursos de pessoal necessários e que a quantidade de projetos não está vinculada a disponibilidade dos respectivos envolvidos, ou seja, pela

mínima autonomia em projetos, o EP Corporativo da FIEB, sofre com a baixíssima maturidade na área, já que não há integração entre a gestão dos recursos e o planejamento dos projetos estratégicos.

Para o processo de planejamento, corroborou-se as interpretações de Chaves, Silveira Neto e Carneiro (2006), pois ficou evidente a necessidade aplicação de um plano de comunicação como elemento norteador visando determinar as informações e formas de registros em cada fase do projeto, já que a habilidade em trocar e distribuir informações é apoiada pela organização, juntamente com o “comitê” de projetos realizado pelo EP Corporativo, consolidando seus padrões de gerenciamento.

A metodologia para a gestão de projetos na FIEB, portanto, existe, está devidamente adaptada e caracterizada as especificidades de uma representação industrial e de acordo com as práticas de mercado, porém ainda não traz resultados satisfatórios pela baixa autonomia da gerência e a mínima aderência dos efetivos envolvidos junto aos projetos estratégicos da organização.

Em outro instante da pesquisa, buscou-se avaliar e entender o desempenho dos projetos estratégicos da FIEB realizando pesquisa exploratória por coleta de dados nos relatórios de desempenho dos projetos estratégicos da FIEB. Permitiu-se concluir que devido ao modelo de acompanhamento do planejamento utilizado pela empresa, ficava inviável o controle das ações para cumprimento das metas estratégicas previstas, diferenciando-se do argumento de Shenhar e Dvir (2010), pois sem a aplicabilidade cotidiana da metodologia de gerenciamento de projetos não se firma uma sequência lógica por processos.

Inicialmente foi identificado que apesar da leve melhoria nos resultados de controle financeiro dos projetos e da relevante melhoria da qualidade dos documentos gerados, diferenciando-se da perspectiva de Barcauí e Quelhas (2005), por conta do excesso de mudanças, o resultado final dos projetos ainda ficou muito a desejar, principalmente no que diz respeito ao prazo final e cumprimento do escopo.

A pequena melhoria dos custos identificada nos projetos da organização, trata-se apenas de um maior controle do valor total dos projetos diluído ao longo do tempo, ratificando a perspectiva de Kerzner (2003) em relação a elaboração do plano de aquisições estabelecido e formalizado para conhecer previamente as despesas do

projeto. Este acompanhamento constantemente realizado pelo EP Corporativo, gera um percentual de variação financeira, apresentado a alta gestão, que por sua vez já percebeu uma relevante diferença entre o que se pretendia gastar e o que efetivamente se gastou e trabalha para manter sob controle o índice de sustentabilidade financeira.

Contraopondo-se a interpretação de Maximiano (2002) como elemento básico para melhores resultados, a pesquisa mostrou que os prazos de conclusão estabelecidos para os projetos da organização, sempre estão em atraso de no mínimo um e no máximo seis meses. Apesar desse resultado, devido aos níveis de complexidade dos projetos estratégicos, a organização estabeleceu uma tolerância de três meses para estes atrasos. Mesmo assim, a tolerância ofertada e pactuada pela organização, passou a ser incluída no prazo final do projeto, influenciando no indicador de tempo dos projetos. Iniciativa esta, que influenciou para o não cumprimento dos prazos previstos.

Já para o descritivo contido no escopo dos projetos, os resultados da grande maioria mostram que os projetos estratégicos não entregam tudo que está previsto, e em alguns projetos chegam a ferir os objetivos inicialmente estabelecidos.

Um dos fatores identificados na pesquisa e que interfere no cumprimento das entregas do escopo é a revisão orçamentária da organização que ocorre sempre no início do segundo semestre, indo ao encontro a premissa de Kerzner (2003). Esta revisão está vinculada a reavaliação do orçamento dos projetos estratégicos. Respalhando ainda a abordagem de Vieira (2002), em muitos casos, o escopo é reduzido para readequação tanto dos novos valores estabelecidos, quanto aos prazos repactuados.

Apesar da irrelevante melhoria nos resultados dos projetos, na última etapa de resultados da pesquisa, a medição mensal do indicador orçamentário, indicador de prazo e tratamento dos riscos, foram ações positivas do Escritório de Projetos Corporativo, incorporadas pela organização, reforçando o pressuposto de Kaplan e Norton (2001), já que permitem rápidas medições de evolução, atrasos, pontos de atenção, situação física e financeira dos projetos envolvidos.

Ratificando o entendimento de Mintzberg (2010), além de ajudar no comparativo entre dificuldades e alcance das metas para cumprimento do planejamento da



organização com estratégias deliberadas e emergentes para os projetos, possibilitou ao EP Corporativo identificar os projetos com maior criticidade, avaliá-los individualmente e principalmente comunicar melhor a organização em tudo que estava sendo feito não só para a FIEB, como representação industrial, mas principalmente para atendimento de seus clientes, enquanto indústria e sindicatos.

Nestas avaliações, a pesquisa observou que o EP Corporativo passou a divulgar conhecimento e informações, além de ofertar capacitações internas com foco metodológico nos projetos da organização como forma de melhorar a qualificação dos recursos envolvidos nos projetos.

Por estas iniciativas, a pesquisa corroborou na abordagem de Mintzberg (2004), que apesar da natural e ainda existente resistência as mudanças na aceitação de novas estruturas gerenciais como o Escritório de Projetos da FIEB, a participação em mercado e satisfação dos clientes e efetivos da organização que utilizam os serviços inerentes a respectiva área de projetos, vem sendo positiva.

Apesar de alguns números ainda não satisfatórios na pesquisa, mas, respondendo ao problema de pesquisa, através do controle financeiro e desenvolvimento de iniciativas para os projetos, o EP Corporativo da FIEB, vem contribuindo sim com um melhor desenvolvimento dos projetos estratégicos.

Contribuindo ainda com o pensamento de Barcauí (2012), o Escritório de Projetos da FIEB, passou a ter dados em nível de suficiência, passou a fornecer estrutura e tecnologia de processos, além de ofertar a alta gestão uma melhor capacidade de conduzir decisões para minimizar impactos no negócio. Tudo isso, permitiu atender e desenvolver continuamente os objetivos da representação industrial FIEB, mas ainda não reflete em melhoria relevante de resultados para os projetos da organização.

A implantação, portanto, do Escritório de Projetos Corporativo na FIEB significou que a gestão da organização é trabalhada como parte estratégica do todo, além de implicar na padronização e no desenvolvimento das competências gerenciais e no alinhamento das camadas organizacionais.

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.

Outro fator esperado na pesquisa, e que ocorreu, foi que as funções e estrutura específicas de um Escritório de Gestão de Projetos na FIEB dependesse das necessidades da organização e elementos como ambiente, cultura, tecnologia e pessoas interfeririam diretamente no controle dos projetos, podendo contribuir positiva ou negativamente nas ações definidas pelo Escritório. No entanto, a pesquisa identificou que o Escritório de Projetos Corporativo da FIEB não utiliza administração estratégica para agregar valor aos produtos e serviços, prejudicando o surgimento de uma nova visão de gestão dos recursos, que valorize a formação de equipes de trabalho, fundamentadas em um processo contínuo de aprendizagem que envolva todos os níveis da organização.

Durante este trabalho de pesquisa, encontrou-se dificuldades para aplicação do questionário e realização das entrevistas com alguns efetivos da alta direção, devido a agenda atribulada ou pela não priorização em participar da pesquisa. Além disso, não foi possível analisar os documentos metodológicos dos demais escritórios de projetos das entidades SESI, SENAI e IEL e compará-los com o EP Corporativo da FIEB.

Como existe uma relação direta entre o EP da FIEB e os demais Escritório de Projetos das entidades no instante da consolidação das informações para *report* dos projetos estratégicos para a alta direção, seria importante que as entidades através de seus Escritórios de Projetos pudessem avaliar a satisfação e o nível dos serviços do EP Corporativo da FIEB. Porém, não foi possível aplicar o questionário aos efetivos que compõem os escritórios do SESI, SENAI e IEL, pelo claro individualismo e orientação em evitar interferências e avaliações entre eles.

Tendo em vista o trabalho realizado e o resultado do estudo de caso, o comprometimento por parte dos envolvidos no projeto e o fato da criação de uma cultura de gestão de projetos adequada está vinculada aos agentes do sucesso de um Escritório de Projetos no âmbito da organização, recomenda-se portanto, para pesquisas subsequentes: a) estudar o desempenho da implementação de projetos estratégicos em outras empresas de representação industrial, realizando um comparativo com os dados aqui levantados, analisando a execução dos projetos estratégicos e principalmente relacionar as vantagens com a implementação de uma

gerencia funcional e corporativa de projetos; b) fazer um estudo entre as metodologias de todos os escritórios de projetos das entidades FIEB, SESI, SENAI e IEL com outras empresas do mesmo setor, para avaliar o seu efeito nos resultados da implementação de projetos estratégicos num ambiente dinâmico e com escassez de recursos.

## REFERÊNCIAS

- ANSOFF, H. I. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1983.
- ANSOFF, H. I.; McDONNELL, E.J. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- ANSOFF, H. I.; DECLER, R. P. ; HAYES, R. L. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.
- AROUCA, José Carlos. **Repensando o sindicato**. São Paulo: LTr, 1998.
- 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, jul. 2005.
- BARCAUI, André. **PMO – Escritório de Projetos, Programas e Portfólio na prática**. Rio de Janeiro: Brasport, 2012.
- BARCELLOS, P. F. P. Estratégia empresarial. In: SCHMIDT, P. (Org.). **Controladoria: agregando valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookmam, 2002. p.1-30.
- BENBASAT, Izak; GOLDSTEIN, David K. The case research strategy in studies of information systems. **Mis Quartely**, p. 369-386, sep. 1987.
- BLOCK, T. R. ; FRAME, J. D. **The project office: a key to managing projects effectively**. Menlo Park: Crisp Publications, 1998.
- BORTOLOTTO, Rudimar Roberto. **Os aspectos da representatividade no atual direito sindical brasileiro**. São Paulo: LTr, 2001.
- BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego – MTE. **Solicitação de registro de entidade sindical: manual do usuário**. Brasília: TEM; SRT; CDIn; CGI, 2006.
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. O empresário industrial e a revolução brasileira. **Revista de Administração de Empresas**, jul. 1963.
- BRYMAN, A. **Research methods and organization studies**. London: Routledge, 1989.
- CASTOR, B.V,J.; ZUGMAN, F. **Dicionário de termos de estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 2009.
- CHAVES, Lúcio Ed. et al. **Gerenciamento da comunicação em projetos**. Rio de Janeiro: FGV, 2006. (Gerenciamento de Projetos).
- CHIU, Y.C. **An introduction to the history of project management: from the Earliest Times to A.D. 1900**. Netherlands: Eburon Academic Publishers, 2010.

- CLELAND, David. **Project management**: strategic design and implementation. New York: McGraw-Hill, 1999.
- CNI - CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA. **Associativismo em Foco**. Brasília, 2006.
- CNI - CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA. **Estatuto**. Brasília, 2008.
- CNI - CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA. **Gestão estratégica de sindicatos empresariais**. Brasília, 2008.
- 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.
- DINSMORE, Paul Campbell. **Transformando estratégias empresariais em resultados através da gerência por projetos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral**: previsão, organização, comando, coordenação, controle. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1989.
- FREITAS, Henrique M. R. de; JANISSEK, Raquel. **Análise léxica e análise de conteúdo**: técnicas complementares, sequenciais e recorrentes para a exploração de dados qualitativos. Porto Alegre: Sagra Luzzato, 2000.
- HURT, M. ; THOMAS, J.L.. Estabelecendo valor por meio de escritórios de gestão sustentável do projeto. **Project Management Journal**, 2009.
- 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.
- KAPLAN, ROBERT S.; NORTON, D.P. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KENDALL, G.I. ; ROLLINS, S.C. **Advanced project portfolio management and the PMO, multiplying ROI at warp speed**. Boca Raton, FL: J. Ross Publishing, 2003.
- 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. NewYork: Van Nostrand Reihold, 2003.
- LENFLE, S. Exploration and project management. **International Journal of Project Management**, v. 26, p.469-478, 2008.

- LEVY, A. R. **Estratégia em ação**: administração estratégica, estratégia competitiva, análise de portfólio e posicionamento de produtos. São Paulo: Atlas, 1986.
- MATTOS, Aldo Dórea. Os 50 anos do PERT/CPM. **Revista Mundo Project Management**, ano 5, ed.25, fev./mar. 2009.
- 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. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- MENEZES, L.C.M. **Gestão de projetos**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MEREDITH, J.R.; MANTEL, S. J. **Administração de projetos**: uma abordagem gerencial. Rio de Janeiro: LTC, 2003.
- MINTZBERG, H. ; QUINN J.B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MINTZBERG, Henry. **A ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- MINTZBERG, Henry. Crafting strategy. **Harvard Business Review**, n.87407, jul.-aug. 2001.
- MINTZBERG, Henry. **Managing**: desvendando o dia a dia da gestão. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- NASCIMENTO, Anna Amélia Vieira. **Memória da Federação das Indústrias do Estado da Bahia**. Salvador: FIEB, 1997.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Editora Atlas, 1995.
- PATAH, L. A.; CARVALHO, M. M. Estruturas de gerenciamento de projetos e competências em equipes de projetos. In: ENEGEP, 2002, Porto Alegre. **Anais...** 2002.
- PFEIFFER, P. **Gerenciamento de projetos de desenvolvimento**: conceitos, instrumentos e aplicações. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.
- PINTO, Américo; COTA, Marcelo; LEVIN, Ginger. PMO Maturity Cube, um modelo de avaliação exclusivo para Escritório de Projetos. PMI RESEARCH NA EDUCATION CONFERENCE 2010, Washington D.C. USA. **Proceedings...** 2010.
- PMI – PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **A guide to the project management body of knowledge (PMBOK Guide)**. 4. ed. São Paulo: Project Management In, 2008.

PMI – PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **A guide to the project management body of knowledge (PMBOK Guide)**. 5. ed. São Paulo: Project Management In, 2013.

POCHMANN, Marcio. Sindicalismo patronal brasileiro: auge e declínio. São Paulo: **Revista São Paulo em Perspectiva**, Fundação Seade, v. 12, n. 1, jan.-mar. 1998.

POCHMANN, Marcio et al. Ação sindical no Brasil: transformações e perspectivas. **Revista São Paulo em Perspectiva**, Fundação Seade, v. 12, n. 1, jan.-mar. 1998.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PORTER, M. E. **The competitive advantage of nations**. New York: The Free Press, 1990.

PRADO, Darci S. **Gerenciamento de projetos nas organizações**. 2. ed. 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. [S.l.]: [s.n.], 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.

ROMEU, Carlos Roberto. Formação de uma Rede Associativista. **Revista pequenas empresas grandes negócios**, ed 246, jul.2009.

SHENHAR, Aaron J.; DVIR, Dov. **Reinventando gerenciamento de projetos: a abordagem diamante ao crescimento e inovação bem-sucedidos**. 1 ed. São Paulo: M. Books, 2010.

STRETTON, Alan. **A short history of project management: part one: the 1950s and 60s**. Austrália: [s.n.], 1994.

TAVARES, M. C. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

TEIXEIRA, Francisco; GUERRA, Oswaldo. Os 50 anos de industrialização baiana: do enigma a uma dinâmica exógena e espasmódica. **Bahia Análise e Dados**, Salvador, v. 10, n. 1, p. 87-98, jul. 2000.

UDERMAN, Simone. **Indústria e desenvolvimento regional: uma análise das estratégias de industrialização na Bahia**. Salvador: FIEB, 2008.

UDERMAN, Simone. **Padrões de organização industrial e políticas de desenvolvimento regional: uma análise das estratégias de industrialização na Bahia**. 221 f. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2006.

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**, v. 3, p. 7-16, 2002



**APÊNDICE A - OS ESCRITÓRIOS CORPORATIVOS DE GERENCIAMENTO DE  
PROJETOS NA GESTÃO ESTRATÉGICA DAS ENTIDADES DE  
REPRESENTAÇÕES INDUSTRIAIS - ESTUDO DE CASO NA SEDE DA  
FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DA BAHIA**

**QUESTIONÁRIO DE PESQUISA PARA DISSERTAÇÃO**

**Universidade Salvador – UNIFACS**

**Programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração**

**Mestrando:** Maurício Buckingham Lyra Figueirêdo

**Orientação:** Prof. Augusto Monteiro

**ORIENTAÇÃO DE PREENCHIMENTO:**

*Para as questões objetivas (**etapa 1**), assinale as opções que mais se adequam a realidade do seu setor/área/organização em relação às iniciativas e ocorrências de projetos tanto quanto gestor de projeto, quanto cliente.*

*Já para as perguntas subjetivas (**etapa 2**), descreva as ações mais relevantes no processo de implantação, aprendizagem e consolidação da gestão dos projetos.*

**Nome (opcional):** \_\_\_\_\_

**Área/Setor:** \_\_\_\_\_

**Cargo/Função:** \_\_\_\_\_

**ETAPA 1 DE QUESTÕES OBJETIVAS**

**APOIO ORGANIZACIONAL AOS PROJETOS ESTRATÉGICOS**

**1) A respeito do apoio da organização aos projetos, assinale QUAIS das ações abaixo esta representação industrial provê aos gerentes dos projetos e suas equipes.**

A organização <u>sempre</u> oferece recursos financeiros adequados para a realização dos projetos da organização.	
A organização <u>às vezes</u> oferece recursos financeiros adequados para a realização dos projetos da organização.	
O Escritório de Projetos da organização ou o RH <u>nem sempre</u> disponibiliza recursos de pessoal (equipe) para a atuação na execução dos projetos da organização.	
O Escritório de Projetos da organização ou o RH <u>não disponibiliza</u> recursos de pessoal (equipe) para a atuação na execução dos projetos da organização.	
O gerente do projeto possui autonomia <u>suficiente</u> para exercer sua função durante a realização dos projetos.	
Comumente são elaborados pela organização (EGP) cronogramas de treinamentos e capacitações para novas equipes ou já existentes envolvidas nos projetos estratégicos.	
A organização não incentiva a participação em comunidades virtuais para trocas de experiências em gerenciamento de projetos.	
Nenhuma das práticas acima é aplicada na organização.	

<b>2) Pensando agora nos benefícios e resultados estratégicos, após a conclusão dos projetos nesta representação industrial, assinale <u>QUAL</u> o resultado mais comum para o negócio desta Organização.</b>	
Todos os projetos, <u>sem exceções, sempre atendem</u> aos objetivos organizacionais, bem como ao escopo previsto.	
Os projetos normalmente atendem <u>totalmente</u> aos objetivos de negócio e ao previsto em escopo.	
É comum os projetos atenderem <u>parcialmente</u> aos objetivos do negócio, não realizando todas as “entregas” de produtos/serviços previstos no escopo.	
Normalmente os projetos <u>não atendem</u> a nenhum dos objetivos de negócio, devido a mudanças não planejadas.	
<u>Nenhum dos projetos</u> realizados por esta representação industrial <u>atende em 100% aos objetivos estabelecidos</u> .	
Existem algumas ocorrências de projetos <u>cancelados ou suspensos</u> antes ou durante a sua execução por motivo orçamentário ou redirecionamento estratégico.	

<b>3) Em relação à estrutura organizacional desta representação industrial, <u>QUAL</u> das opções abaixo é mais adequada?</b>	
<u>Estrutura Funcional</u> : Projetos são executados dentro dos departamentos, sem a presença de gestores de projetos.	
<u>Estrutura Matricial</u> : Projetos são executados por qualquer departamento especialista, sendo o Gestor do Projeto responsável pela execução, mas reportando-se a um Gerente Funcional.	
<u>Estrutura por Projetos</u> : O gerente do projeto é o único responsável, não se envolvendo em atividades rotineiras, mantendo ainda uma autoridade completa sobre o projeto, estando qualquer gerente funcional subordinado ao mesmo, enquanto durar a prioridade de execução do projeto.	
No que diz respeito ao apoio aos projetos, desconheço ou não está clara a estrutura organizacional desta representação industrial.	

#### RELAÇÕES COM AS PARTES INTERESSADAS E DEFINIÇÕES DE PAPÉIS

<b>4) Assinale <u>QUAIS</u> conhecimentos possuem os gestores dos projetos que normalmente são escolhidos pela organização para atuar com atividades de gestão nos projetos.</b>	
Conhecimento técnico acerca do escopo do produto a ser gerado pelo projeto.	
Anteriormente já havia gerenciado um projeto com escopo semelhante.	
O gerente do projeto tinha apenas uma pós-graduação na área e foi delegado a gerir projetos pela organização.	
Anteriormente apenas gerenciou um projeto, mas com escopo diferente.	
O gerente do projeto possuía certificação PMP do PMI.	
Nenhuma das respostas acima é válida.	

**5) Em sua organização e avaliando as demais áreas funcionais, QUAIS habilidades normalmente possuem os gestores dos projetos para gerenciar a equipe? Marque as opções que mais se adequam a esta representação industrial.**

Reconhece e valoriza um bom trabalho da equipe, comunicando tal fato para os seus membros.	
Inspira sua equipe e cria um ambiente propício às atividades, mantendo o pessoal motivado.	
Possibilita a capacitação dos recursos humanos do projeto para as atividades a eles responsabilizadas.	
Nenhuma das opções acima é identificada nos gestores de projeto.	

**6) Assinale qual o seu nível de satisfação (enquanto cliente) em relação à gestão de qualquer projeto realizado por outras áreas/setores funcionais visando apoiar o seu setor? (em uma escala de zero a dez).**

EXCELENTE	→ 10	
ÓTIMO	→ 9	
BOM	→ 7 – 8	
RUIM	→ 5 – 6	
PÉSSIMO	→ 0 – 4	

#### PLANEJAMENTO DOS PROJETOS COM FOCO NA INDÚSTRIA

**7) Você consegue enxergar claramente que a organização possui uma metodologia estabelecida para gerenciar projetos? Assinale SIM ou NÃO.**

SIM	
NÃO	

**8) Durante o planejamento de um projeto, QUAIS ações listadas abaixo foram aplicadas no planejamento dos recursos humanos? Marque as opções que mais se adequam em sua organização.**

Estabelecida uma Matriz de Responsabilidades.	
Estabeleceu-se uma Estrutura Organizacional para Projeto (organograma de pessoas e funções, bem como nível de subordinação).	
Estabelecido um Plano de Gerenciamento de Recursos Humanos.	
As atividades e responsabilidades do projeto são definidas no instante de elaboração do cronograma.	
Nenhuma das práticas acima é aplicada.	

**9) Foi realizada uma análise de viabilidade junto às necessidades das indústrias antes da execução do projeto? Assinale SIM ou NÃO.**

SIM	
NÃO	

<b>10) Nesta Representação Industrial, normalmente a aprovação dos projetos estratégicos para o ano seguinte ocorre na reunião do conselho. Antes do “julgamento” dos projetos nesta reunião, assinale <u>QUAL</u> das ações listadas abaixo foi aplicada durante o <u>planejamento dos custos previstos</u> para os projetos estratégicos.</b>	
Elaboração do orçamento para o projeto levando-se em consideração a estimativa de recursos e aquisições necessárias.	
Elaboração de fluxo de caixa para o projeto.	
Para elaboração das despesas do projeto, foi utilizado histórico de outros projetos, semelhantes.	
Nenhuma das práticas acima é aplicada.	

<b>11) Visando a melhoria da comunicação para os projetos estratégicos e para que a comunicação ocorra em nível organizacional, <u>QUAIS</u> componentes, serviços ou ações listadas abaixo foram aplicadas durante o <u>planejamento das comunicações</u>?</b>	
Repositório Central (em rede ou sistema) para armazenamento das informações do projeto para consulta pelo envolvidos (equipe do projeto).	
<u>Plano formal</u> de Gerenciamento das Comunicações para os projetos.	
Documento <u>informal</u> de gestão da comunicação dos projetos	
Reuniões periódicas, relatórios e/ou publicações na intranet.	
Acesso remoto, vídeo conferência, teleconferência e internet.	
Nenhuma das práticas acima é aplicada.	

<b>12) Ainda durante o planejamento de um projeto, a identificação, a análise e as respostas aos riscos podem reduzir impacto no andamento do projeto. Quanto às ações listadas abaixo, <u>QUAL</u> das opções mais se adequa ao <u>planejamento da gestão dos riscos</u> envolvendo equipe dos projetos?</b>	
Todos os envolvidos no projeto participam do processo de identificação dos riscos, bem como da atribuição de cada responsável pelas respostas/tratamento aos riscos.	
Nem todos os envolvidos no projeto participam do processo de mapeamento dos riscos possíveis.	
Elaboração de um Plano de Gerenciamento de Riscos com a participação dos principais envolvidos.	
Os possíveis riscos não são mapeados em nenhum instante da realização do projeto.	
Os riscos do projeto são tratados no instante da sua ocorrência, sem qualquer conhecimento prévio da equipe envolvida.	
Nenhuma das práticas acima é aplicada.	

### EXECUÇÃO E DESEMPENHO DOS PROJETOS PARA TOMADA DE DECISÃO

<b>13) Nesta organização, assinale <u>QUAIS</u> ferramentas tecnológicas orientadas ao gerenciamento de projetos são disponibilizadas pelo Escritório de Projetos e normalmente utilizadas pelas equipes dos projetos?</b>	
Software específico mais conhecido em Gerenciamento de Projetos.	
A organização padronizou e customizou o software para utilização na Gestão dos Projetos.	
A organização utiliza software de gestão de projetos terceirizado adquirido com fornecedor.	
Mesmo a organização possuindo software específico ou customizado para Gestão dos Projetos, algumas áreas funcionais planejam e controlam/monitoram projetos de outra forma.	
Nenhuma das práticas acima é aplicada.	

<b>14) Normalmente as tecnologias de sistemas com foco em projetos, disponibilizam informações para o planejamento, acompanhamento e controle, ofertando ainda o suporte às tomadas de decisões. <u>QUAIS</u> das opções abaixo refletem como ocorre o acesso a essas informações?</b>	
Os principais envolvidos do projeto possuem acesso ao software, via Intranet e/ou Internet, para consulta aos dados do projeto e sua atualização de informações.	
A organização possui um sistema de informações que permite coletar métricas de sucesso em projetos.	
Foi utilizado um Sistema de Gerenciamento da Base de conhecimento de lições aprendidas que pode ser acessado por qualquer um dos envolvidos nos projetos.	
O software utilizado para Gerenciamento de Projeto permitia a disponibilização de cálculos de resultados por indicadores.	
Todo o controle do projeto é realizado pelo Escritório de Projetos e a organização possui apenas uma rotina de elaboração do relatório de desempenho dos projetos, sendo este o único documento que possibilita a análise dos resultados.	
Nenhuma das práticas acima é aplicada.	

<b>15) Em relação às lições aprendidas e/ou histórico do projeto, <u>QUAL</u> opção mais se adequa ao instante que as informações relevantes dos projetos são registradas?</b>	
Documentadas as lições aprendidas <u>durante</u> a execução do projeto	
Apenas um documento resumido contendo o histórico do projeto é registrado. As ocorrências classificadas como <u>lições aprendidas não são documentadas</u> .	
As lições aprendidas do projeto <u>são documentadas desde o planejamento</u>	
Foram documentadas as lições aprendidas <u>somente ao final</u> do projeto.	
Nenhum documento com histórico ou registros de lições aprendidas é elaborado em qualquer etapa do projeto.	

<b>16) Diante da necessidade de alterações nas entregas, aquisições ou qualquer descrição contida no escopo do projeto, sinalize abaixo em <u>UMA ÚNICA OPÇÃO</u> como ocorrem as necessidades de Mudanças no Projeto?</b>	
Estabelecido um documento <u>formal</u> para solicitação, análise e aprovação ou não das alterações do projeto.	
Documento <u>informal</u> utilizado para solicitação, análise e aprovação ou não das alterações do projeto.	
Execução de alteração <u>por fluxo de processo via sistema</u> para solicitação, análise e aprovação ou não das mudanças no projeto.	
Nenhuma das práticas acima é aplicada no projeto. As alterações do escopo do projeto não são registradas e são seguem procedimentos de gestão da mudança.	

<b>17) Buscando avaliar o desempenho dos projetos, ainda é comum projetos serem concluídos com atrasos. Por isso algumas organizações possuem tolerância de prazo em meses. Indique abaixo <u>QUAL</u> normalmente é o resultado final do Gerenciamento de Prazo em relação ao planejamento inicial (linha de base)?</b>	
EXCELENTE	Quando a data final prevista para conclusão do projeto <u>é obedecida, igual ao planejamento inicial.</u>
ÓTIMO	Quando a data final de conclusão do projeto ocorre após o previsto, porém dentro da tolerância da organização: <u>até um mês depois da data inicial.</u>
BOM	Quando a data final de encerramento do projeto é <u>maior que um e menor igual que dois meses</u> em relação à data de encerramento prevista inicialmente, conforme tolerância da organização.
REGULAR	Quando a data final de encerramento do projeto é <u>maior que dois e menor igual que três meses</u> em relação à data de encerramento prevista.
RUIM	Quando a data final de encerramento do projeto é <u>maior que três e menor igual que seis meses</u> em relação à data de encerramento prevista.
PÉSSIMO	Quando a data final de encerramento do projeto é <u>maior que seis meses</u> em relação à data de encerramento prevista.

<b>18) Sendo o cumprimento do escopo o principal objetivo dos projetos e uma das características de sucesso do projeto, após a conclusão de qualquer projeto ao qual tem conhecimento, normalmente <u>QUAL</u> o resultado dos produtos/serviços do projeto em relação ao planejamento inicial?</b>	
ÓTIMO	Igual a 100% dos produtos e serviços entregues
BOM	Maior que 85% e menor que 100% dos produtos e/ou serviços entregues
REGULAR	Menor ou igual que 85% e maior que 75% dos produtos e/ou serviços entregues
RUIM	Menor ou igual que 75% e maior que 50% produtos e/ou serviços entregues.
PÉSSIMO	Abaixo de 50% dos produtos e/ou serviços entregues.

<b>19) Diante do planejamento orçamentário para os projetos realizado sempre no segundo semestre por esta representação industrial, são adotadas estratégias com percentuais de tolerância para os gastos, colaborando para o encerramento administrativo dos projetos. Normalmente, <u>QUAL</u> o resultado final da Gestão dos Custos dos projetos em relação ao planejamento inicial?</b>		
RUIM	Quando o valor de custo final do projeto <u>ultrapassa em 15%</u> ou sua realização financeira for <u>maior/igual a 0% e menor que 80%</u> do valor de orçamento previsto.	
REGULAR	Quando a realização financeira ao final do projeto for <u>maior/igual a 80% e menor que 95%</u> que o valor de orçamento previsto ou o valor final estiver <u>maior que 5% e menor que 15%</u> em relação ao valor previsto.	
BOM	Valor de custo final do projeto é <u>até 5% maior</u> ou sua realização financeira está <u>entre 95% e 99,99% menor</u> que valor de orçamento previsto.	
ÓTIMO	Valor de custo final do projeto <u>obedece 100%</u> de realização do valor previsto no orçamento inicial.	

## ETAPA 2 DE QUESTÕES SUBJETIVAS

### **METODOLOGIA, CONTROLE E ENVOLVIDOS NOS PROJETOS.**

<b>20) Diante do cenário organizacional e necessidades de melhores resultados, o que você considera que motivou a empresa implantar uma metodologia para a gestão de projetos? Quais os fatores positivos e/ou negativos obtidos com a implantação desta prática?</b>		

**21) Vários padrões têm sido criados para implementação e execução das estratégias organizacionais, incluindo metodologias de planejamento estratégico, monitoramento de indicadores e gestão dos projetos. Descreva ações realizadas ou não pela organização e que você considera importantes para habitué-la a gerir projetos (criar cultura).**

**22) Buscando avaliar os clientes, as equipes dos projetos e os executivos da organização, descreva atitudes positivas ou negativas desses envolvidos, que influenciam nos resultados dos projetos.**

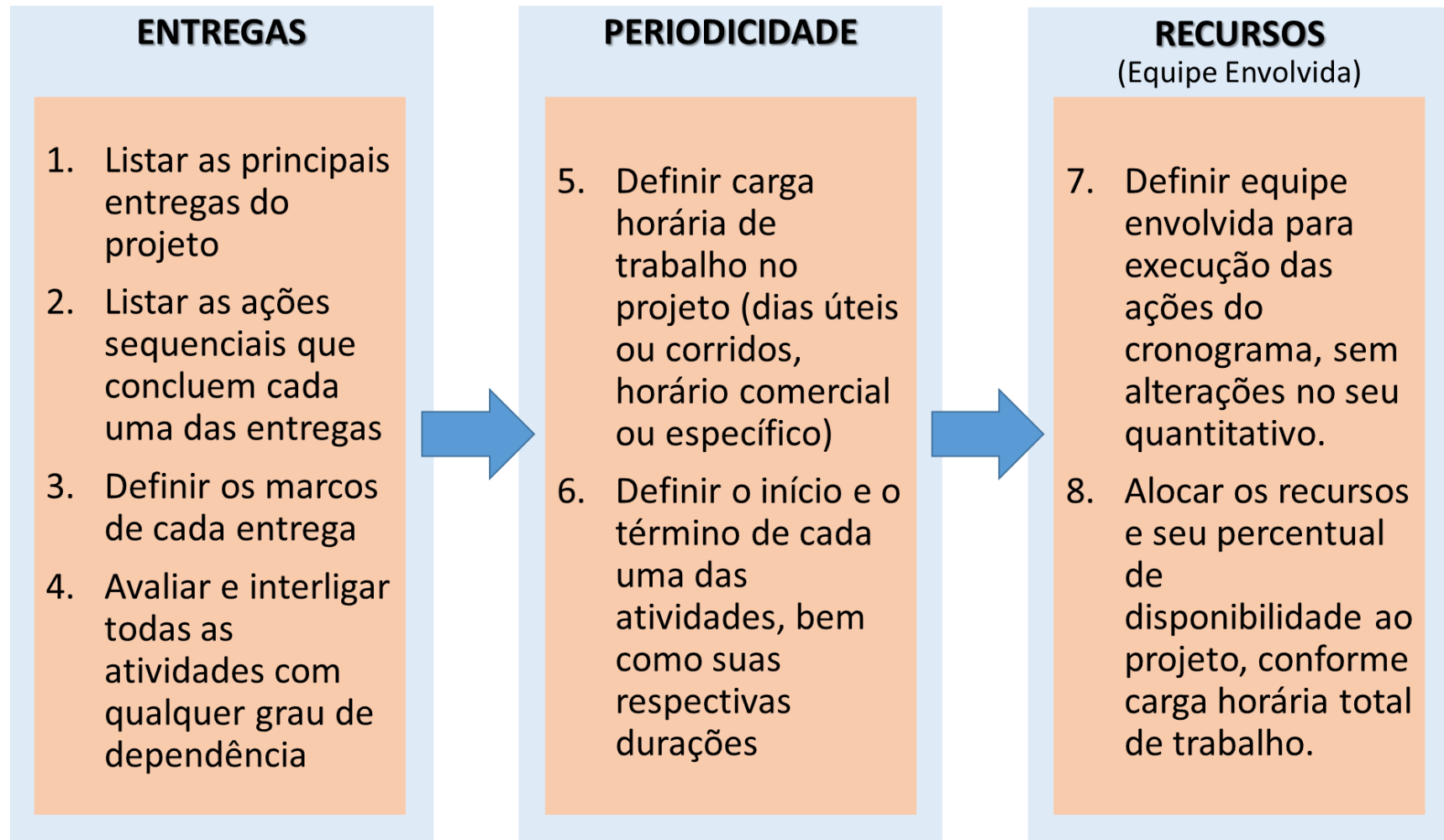


**23) Avaliando a existência de reuniões periódicas, relatórios ou rotinas de sistema, quanto ao andamento dos investimentos estratégicos, descreva abaixo como é realizado o Monitoramento e Controle dos Projetos dentro desta representação industrial.**

## APÊNDICE B - CÁLCULO, STATUS E FORMA DE MEDIÇÃO DO INDICADOR DE PRAZO AUTOMATIZADO DO ESCRITÓRIO DE PROJETOS CORPORATIVO DA FIEB

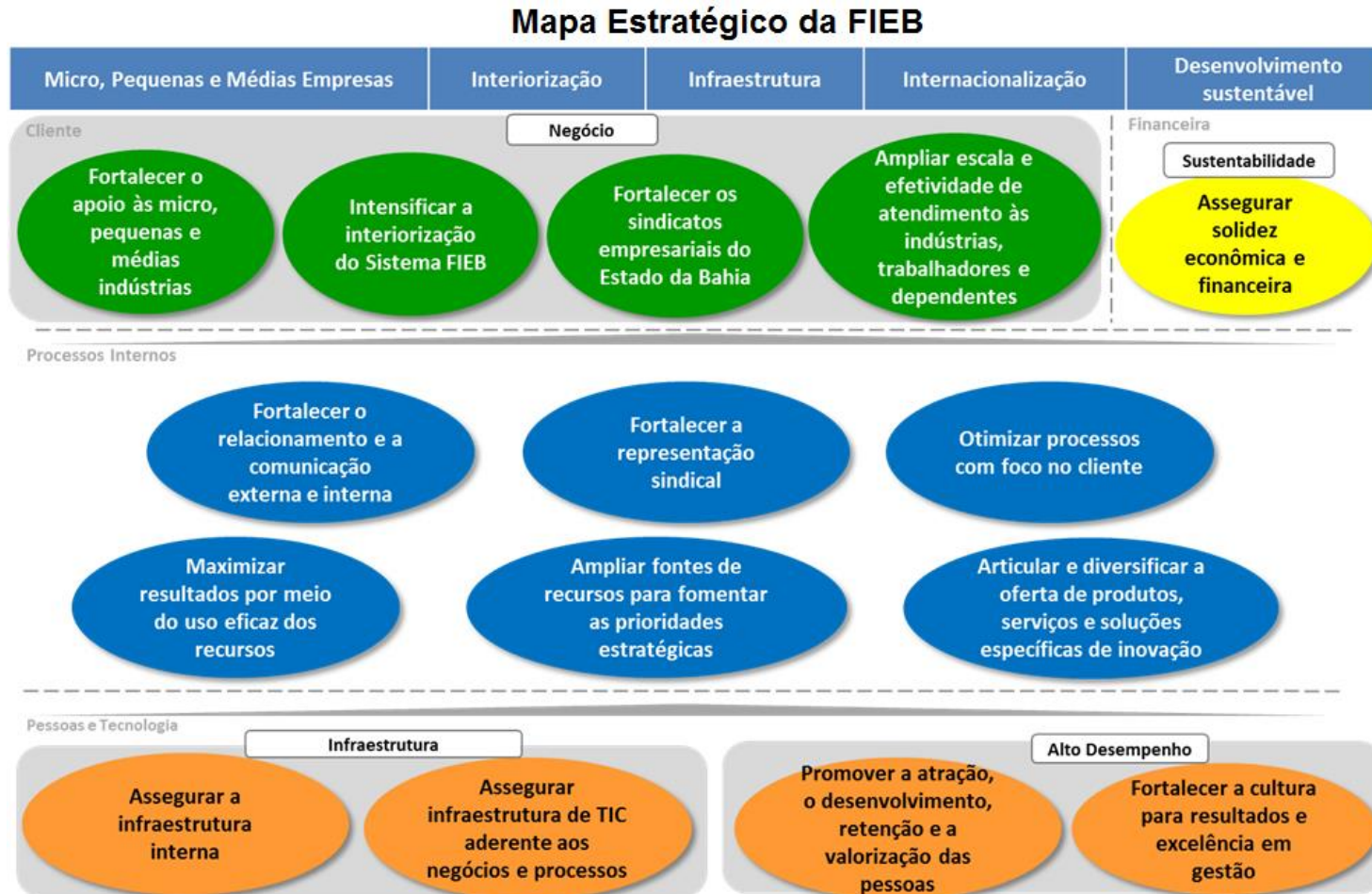
CÁLCULO:	
$\text{Indicador de Prazo (IP)} = \frac{\text{Avanço Físico Realizado (\%)}}{\text{Avanço Físico Previsto (\%)}}$	
STATUS	DESCRIÇÃO
No Prazo	Projeto em plena fase de execução das atividades e com indicador de prazo maior ou igual a 100% (IP >= 100%).
Atenção	Projeto em plena fase de execução das atividades, mas com ações previstas ainda não concluídas ou iniciadas e indicador de prazo maior ou igual a 70% e menor que 100% (70% <= IP < 100%).
Crítico	Projeto em plena fase de execução das atividades, mas com ações em atraso, pois ultrapassaram a data de fim prevista e indicador de prazo maior do que 0% e menor que 70% (0% < IP < 70%).
Não Iniciado	Aquele projeto que já foi planejado em parceria com o EP Corporativo e está apenas aguardando a data de início para execução das atividades do cronograma. Projeto com avanço físico previsto = 0% e avanço físico realizado = 0%.
Suspensão	Ocorrência que sequenciou a decisão de suspender a realização do projeto. O projeto só pode ser suspenso pela alta direção, que por sua vez precisa indicar uma nova previsão de retomada em parceria com o gestor do projeto. Neste caso, o EP Corporativo e gestor responsável devem avaliar os motivos da suspensão e replanejar prazo, escopo e custo.
Concluído	É quando o projeto chega ao final, tanto em relação as entregas contidas no escopo e realizações financeiras, quanto das etapas administrativas de prestação de contas e aceitação do produto e/ou serviço.
Cancelado	Motivação para o cancelamento do projeto. O cancelamento de um projeto só pode ser realizado com a autorização ou decisão oriunda da alta direção, sem previsão de retomada, podendo o projeto, inclusive deixar de existir. Normalmente, ocorre por redirecionamento estratégico.

Fonte: Adaptado de Relatório Anual de Projetos de 2014 e Relatório Anual de Projetos de 2015

**APÊNDICE C - RESUMO BÁSICO DE PRÁTICAS PARA CONSTRUÇÃO DE CRONOGRAMA DE PROJETO**

Fonte: Adaptado de Manual de Desenvolvimento de Projetos da FIEB

## ANEXO A - ESTRUTURA DO MAPA ESTRATÉGICO DA FIEB



Fonte: Planejamento Estratégico do Sistema FIEB

Objetivos organizacionais e seus respectivos detalhamentos, enquadrados por perspectiva e que apoiam a organização no processo de classificação dos projetos estratégicos:

#### **a. Perspectiva CLIENTE:**

- Ampliar escala e efetividade de atendimento às indústrias, trabalhadores e dependentes: Assegurar o atendimento às indústrias, trabalhadores e dependentes, garantindo a qualidade dos serviços.
- Fortalecer o apoio às micro, pequenas e médias indústrias: Levar as soluções do Sistema FIEB às micro, pequenas e médias empresas do Estado.
- Intensificar a interiorização do Sistema FIEB: Levar as ações do Sistema FIEB aos polos de maior concentração industrial, acompanhando a desconcentração da matriz do Estado.
- Fortalecer os sindicatos empresariais do Estado da Bahia: Intensificar a atuação junto ao poder público (legislativo, executivo e judiciário), com vistas a atender / viabilizar os pleitos de interesse da indústria.

#### **b. Perspectiva PESSOAS E TECNOLOGIA**

- Assegurar a infraestrutura interna: Assegurar a infraestrutura física adequada à demanda e à qualidade esperada dos serviços.
- Assegurar infraestrutura de TIC aderente aos negócios e processos: Garantir alta performance, segurança e integridade da base de dados e a atualização da infraestrutura de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) para melhor atendimento aos negócios e processos do Sistema FIEB.
- Promover o desenvolvimento, retenção, valorização e atração das pessoas: Promover o desenvolvimento, a retenção, atração e o reconhecimento profissional e pessoal dos colaboradores do Sistema FIEB, por meio de políticas, ferramentas e sistemática de gestão que valorizem o resultado, o alcance das metas e as competências individuais.
- Fortalecer a cultura para resultados e excelência em gestão: Identificar as lacunas do Sistema de Gestão em relação às organizações de classe mundial e desenvolver iniciativas para otimizar os resultados relativos a todas as partes interessadas e tornar a inovação um valor e uma prática em todos os níveis da organização, privilegiando a atuação sistêmica.

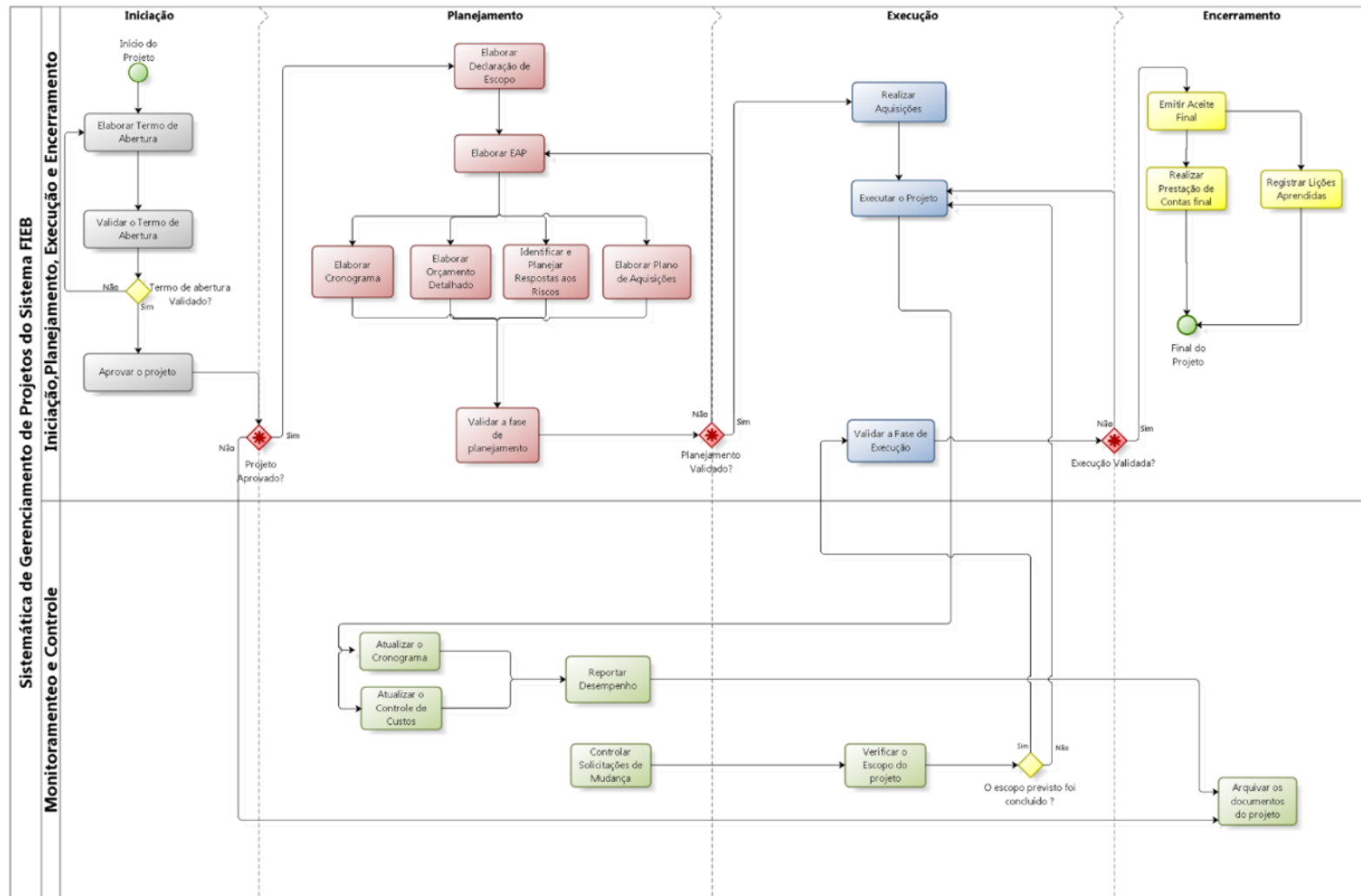
### c. Perspectiva FINANCEIRA:

- Assegurar solidez econômica e financeira: Buscar condições que garantam a perenidade e fortalecimento da identidade do Sistema como instituição sólida e crível por meio de investimentos que agreguem valor e promovam o crescimento sustentável.

### d. Perspectiva PROCESSOS INTERNOS

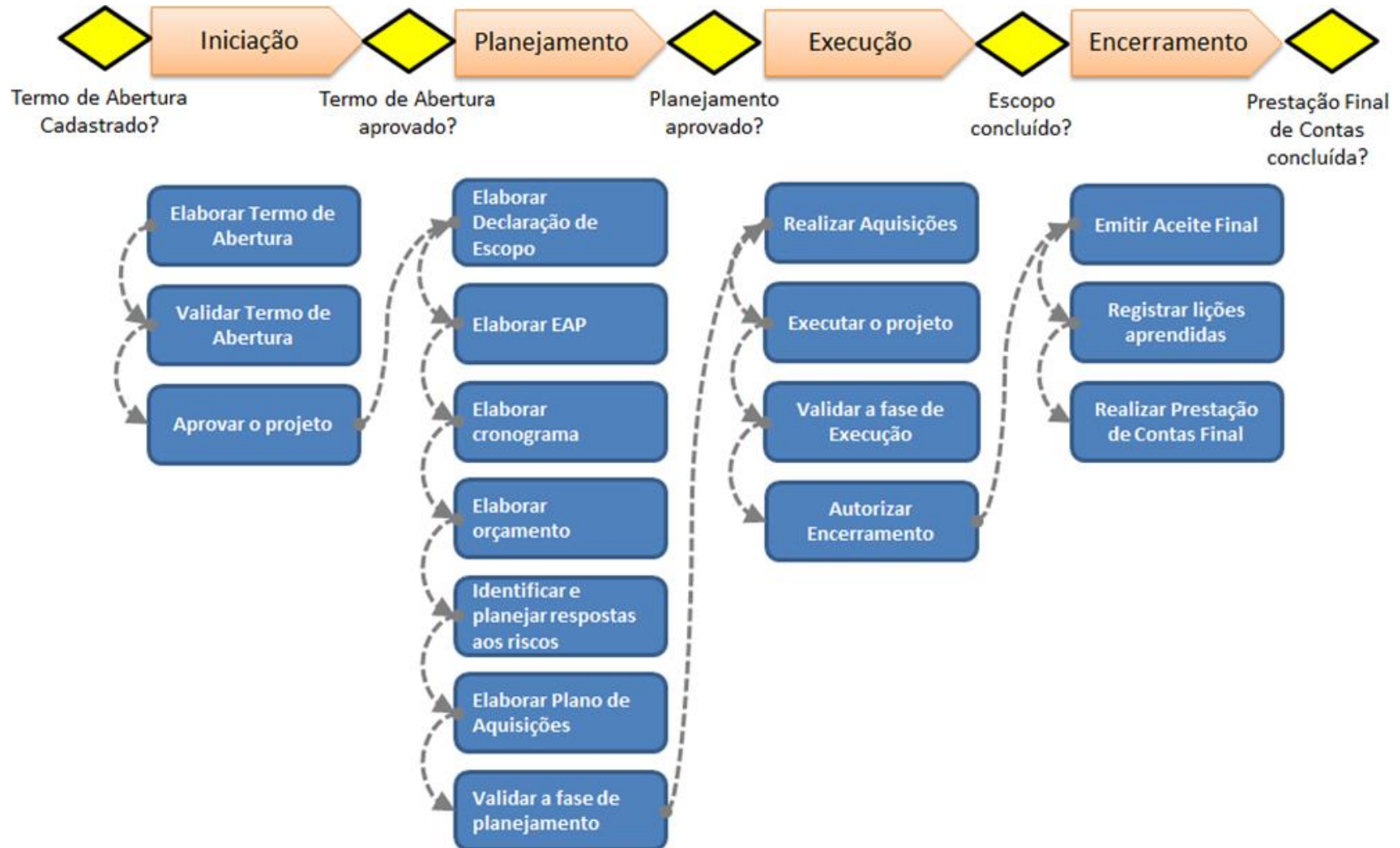
- Articular e diversificar a oferta de produtos, serviços e soluções específicas de inovação: Inovar na oferta de produtos e serviços que atendam aos requisitos (atributos de valor) da indústria, com sinergia e articulação.
- Fortalecer a representação sindical: Intensificar a atuação junto ao poder público (legislativo, executivo e judiciário), com vistas a atender / viabilizar os pleitos de interesse da indústria.
- Fortalecer o relacionamento e a comunicação externa e interna: Comunicação - divulgar produtos e serviços, intensificando a comunicação interna e com o mercado, por meio de metodologia e sistema de informação únicos, que sirvam de instrumentos efetivos de gestão, marketing e transparência do Sistema FIEB. Relacionamento - gerenciar integralmente o processo estratégico, tático e operacional do relacionamento com os clientes do Sistema FIEB, com ênfase nos maiores contribuintes, adotando uma solução corporativa integrada que alcance este resultado.
- Otimizar processos com foco no cliente: Desenvolver um portfólio de processos devidamente mapeado e aperfeiçoado com orientação permanente ao cliente. Implantar e cumprir acordos de níveis de serviços internos com contínuo acompanhamento.
- Maximizar resultados por meio do uso eficaz dos recursos: Direcionar a alocação de recursos às atividades-fim, reduzindo custos, aumentando a qualidade e priorizando atuação integrada quando houver ganho de escala ou valor agregado.
- Ampliar fontes de recursos para fomentar as prioridades estratégicas: Articular e viabilizar oportunidades por meio de parcerias estratégicas para o Sistema, nacionais e internacionais, públicas ou privadas, com potencial de alavancagem técnica, tecnológica e de inovação que estimulem a atualização, desenvolvimento de novos produtos e serviços, geração de conhecimento, melhoria das competências internas e captação de novos recursos.

**ANEXO B - FLUXO DE PROCESSOS PARA DESENVOLVIMENTO DE PROJETOS DA FIEB, CIEB E ÁREA CORPORATIVA**



Fonte: Manual de Desenvolvimento de Projetos da FIEB

## ANEXO C - FLUXO GERAL E VISÃO SISTÊMICA DAS FASES E PROCESSOS DE DESENVOLVIMENTO DOS PROJETOS DA FIEB

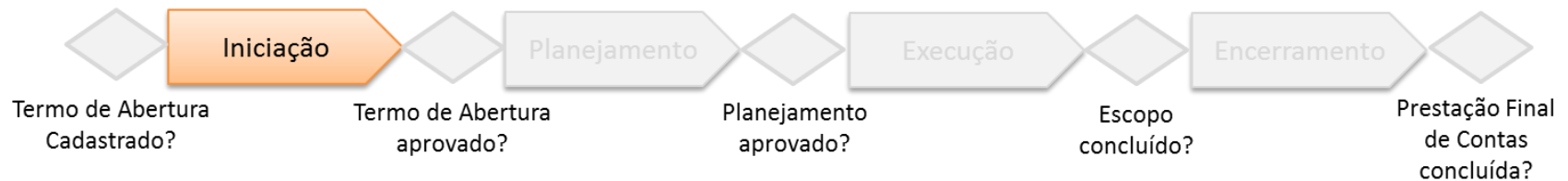


Fonte: Manual de Desenvolvimento de Projetos Estratégicos da FIEB



## ANEXO D - PROCESSOS DA FASE DE INICIAÇÃO DE PROJETOS DA FIEB, CIEB E ÁREA CORPORATIVA

**Processos da fase de Iniciação de projetos da FIEB, CIEB e Área Corporativa:** A fase de iniciação tende a ser mais documental e rápida, pois aborda conceito, ações e documento normalmente conhecidos por todos e meramente formal em relação a existência de um novo projeto. É utilizada para dar conhecimento a organização da iniciativa de um novo projeto.

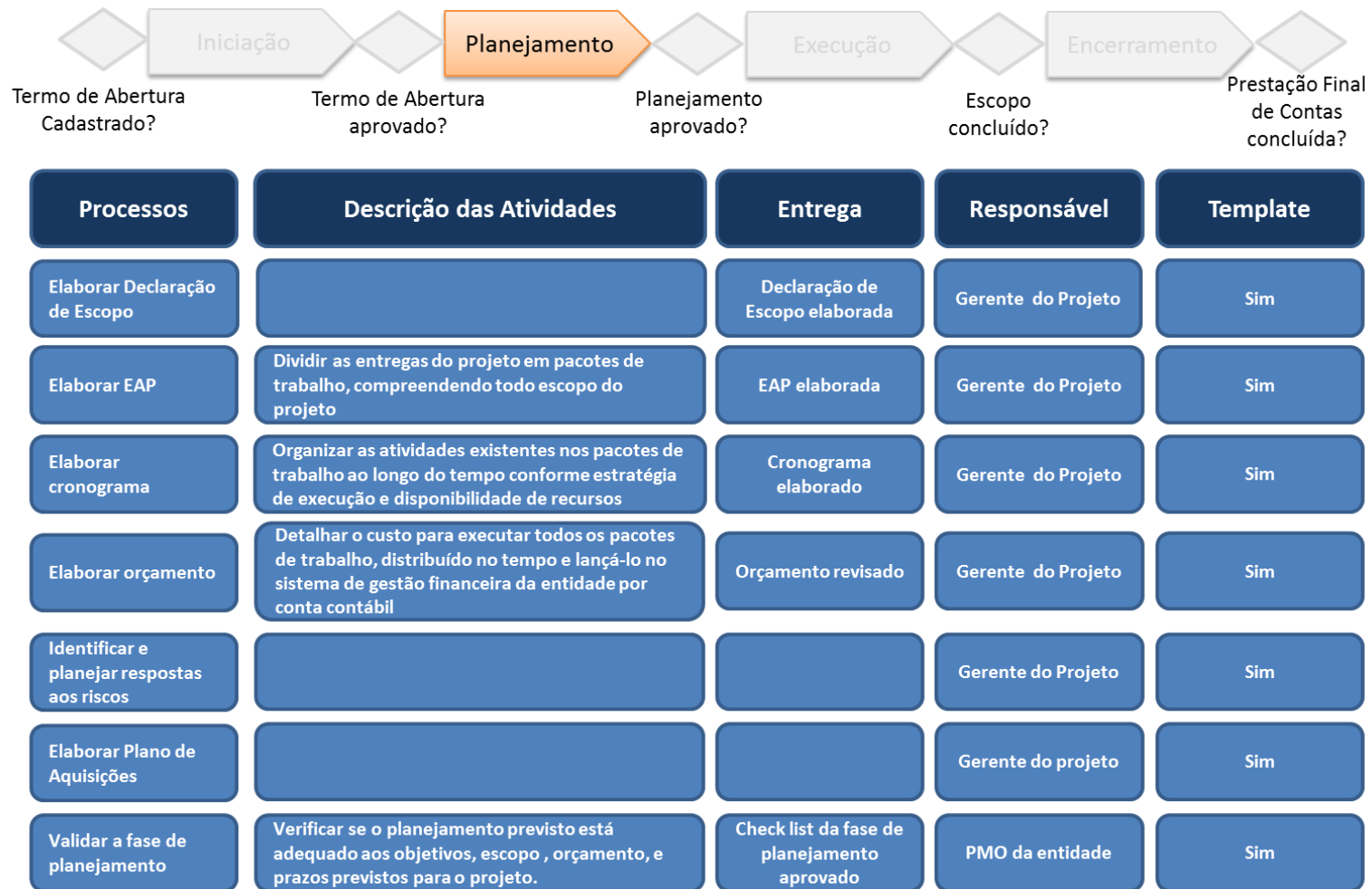


Processos	Descrição das Atividades	Entrega	Responsável	Template
Elaborar Termo de Abertura	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir Objetivo</li> <li>Definir Escopo</li> <li>Definir Justificativa</li> <li>Definir Premissas</li> <li>Definir Restrições</li> <li>Definir Início e Término</li> <li>Definir Fontes de financiamento</li> <li>Definir orçamento total e anual</li> </ul>	Termo de abertura elaborado	Gerente do projeto	Sim
Validar Termo de Abertura	<ul style="list-style-type: none"> <li>Validar as informações contidas no termo de abertura</li> </ul>	Check List do termo de abertura aprovado	PMO da entidade	Sim
Aprovar o projeto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analisar se o projeto está adequado as necessidades da unidade</li> </ul>	Projeto aprovado ou reprovado	Alta direção	Não

Fonte: Manual de Desenvolvimento de Projetos Estratégicos da FIEB

## ANEXO E - PROCESSOS DA FASE DE PLANEJAMENTO DE PROJETOS DA FIEB

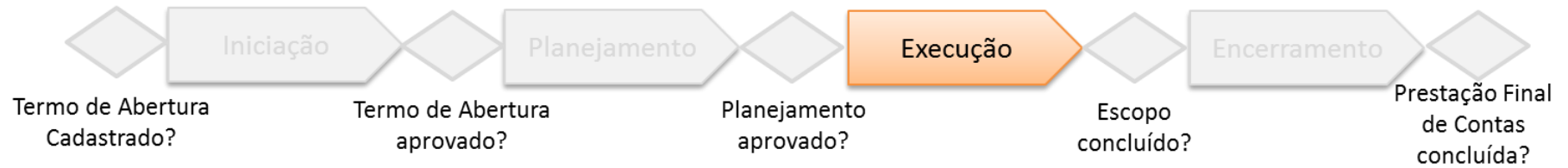
**Processos da fase de Planejamento de projetos da FIEB:** A fase de planejamento é a mais complexa e demorada, já que o objetivo é identificar o máximo de possíveis intercorrências futuras durante o desenvolvimento das ações de execução do projeto.



Fonte: Manual de Desenvolvimento de Projetos Estratégicos da FIEB

## ANEXO F - PROCESSOS DA FASE DE EXECUÇÃO DE PROJETOS DA FIEB

**Processos da fase de Execução de projetos da FIEB:** é a etapa mais delicada, pois os problemas e percalços de um projeto começam a surgir quando chega o momento de colocar em prática o que foi planejado. É a realidade do projeto aparece.

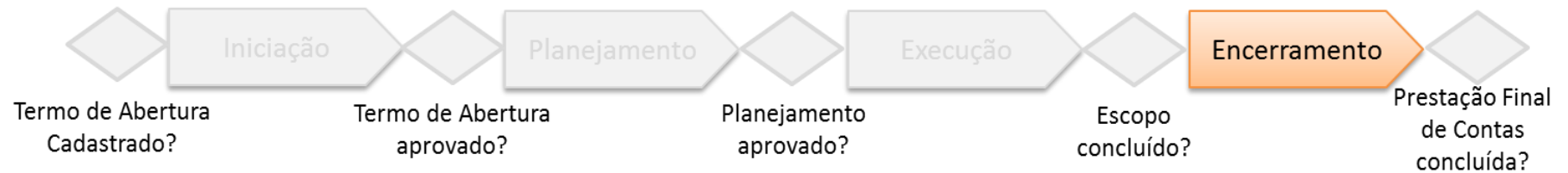


Processos	Descrição das Atividades	Entrega	Responsável	Template
Realizar Aquisições	Elaborar RC com seus respectivos documentos para suprimentos, realizar processo de licitação Realizar a aquisição de bens e serviços	Pedido de compra concluído	Gerente do Projeto	Não
Executar o projeto	Executar o projeto conforme planejado	Projeto executado	Gerente do Projeto	Não
Validar a fase de Execução	Verificar se o escopo executado está conforme previsto e não existe nenhuma pendência no projeto	Check list de Execução aprovado	Gerente do projeto	Sim
Autorizar Encerramento			PMO da entidade	Sim

Fonte: Manual de Desenvolvimento de Projetos da FIEB

### ANEXO G - PROCESSOS DA FASE DE ENCERRAMENTO DE PROJETOS DA FIEB

**Processos da fase de Encerramento de projetos da FIEB:** é a hora de fechar as contas do projeto, iniciar a aceitação final das entregas, avaliar, aprovar e arquivar a documentação necessária, disponibilizar/liberar a equipe envolvida para novos projetos e comunicar aos responsáveis pela manutenção do serviço ou produto criado, após a conclusão.

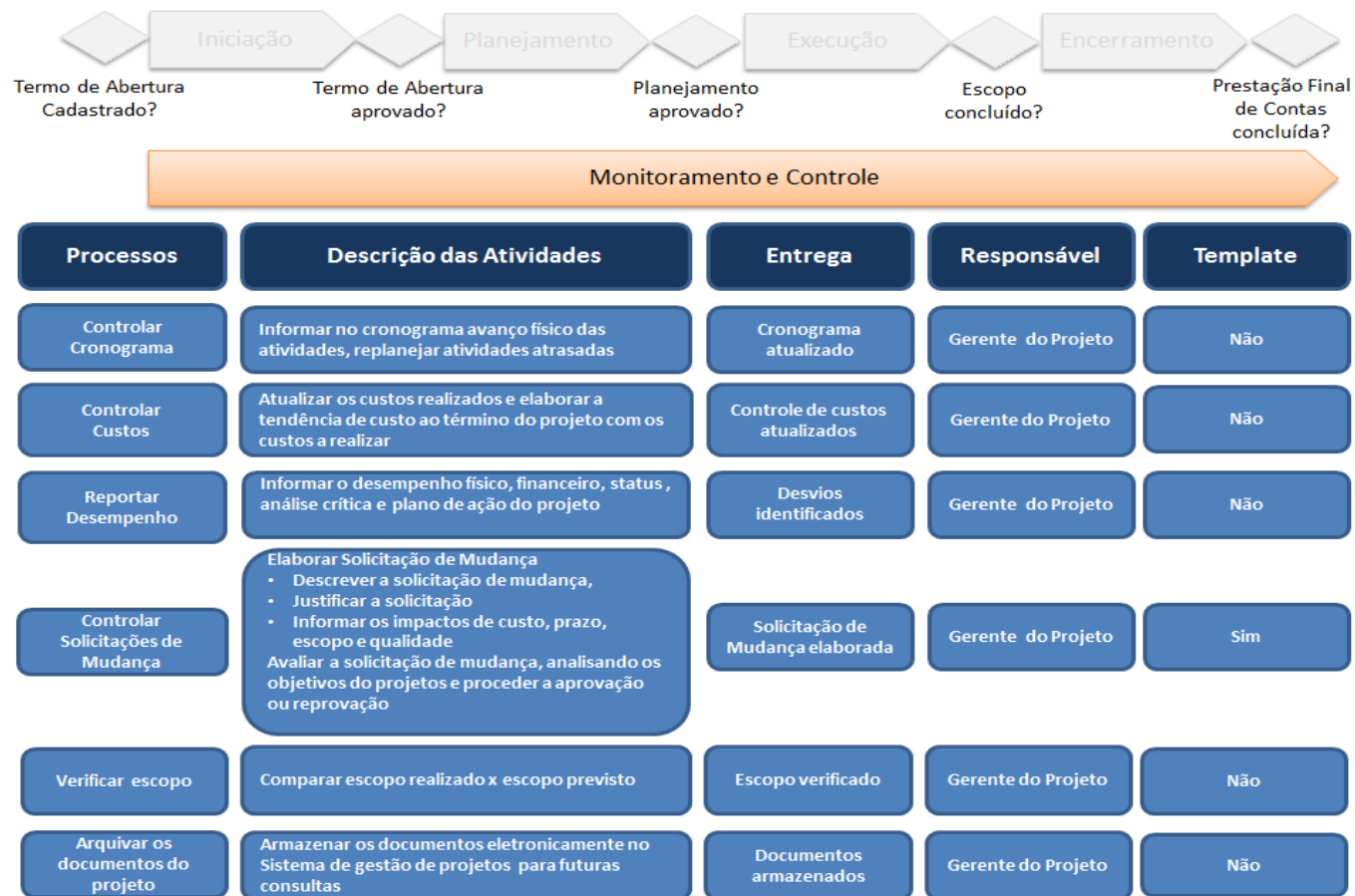


Processos	Descrição das Atividades	Entrega	Responsável	Template
Emitir Aceite Final	Verificar se os produtos ou serviços foram entregues conforme os requisitos Estabelecidos e formalizar aceite da entrega	Aceite aprovado	Gerente do Projeto	Sim
Registrar lições aprendidas	Registrar as melhores e piores práticas executadas no projeto com suas respectivas ações corretiva, preventiva e impactos	Lição apreendida preenchida	Gerente do Projeto	Sim
Realizar Prestação de Contas Final	Realizar fechamento de contratos e documentação exigida nos contratos Realizar o pagamento de todas as verbas programadas no projeto e fechar o sistema de lançamento de custos	Documentação concluída e arquivada Sistema Financeira fechado para o projeto	Gerente do Projeto	Não

Fonte: Manual de Desenvolvimento de Projetos da FIEB

## ANEXO H - PROCESSOS DE MONITORAMENTO E CONTROLE DE PROJETOS DA FIEB

**Processos de Monitoramento e Controle de projetos da FIEB:** é realizada em todo o projeto, desde a iniciação até o seu encerramento e compete, ao gestor com o apoio do Escritório de Projetos Corporativo, o controle dos fatores que poderiam dificultar a integração e implementação das mudanças.







Fonte: Manual de Desenvolvimento de Projetos da FIEB

## ANEXO I - CÁLCULO E CLASSIFICAÇÃO DO INDICADOR FINANCEIRO DOS PROJETOS

Cálculo e classificação do indicador financeiro dos projetos

### CÁLCULO:

$$\text{Indicador Orçamentário (IO)} = \frac{\text{Custo Realizado}}{\text{Custo Previsto}} \times 100$$

Sinalizador	Cálculo	Descrição
	Se $IO \geq 100$	Realizado igual ou acima do orçado.
	Se $IO < 100$ e $IO \geq 85$	Realização orçamentária acima de 85%.
	Se $IO < 85$ e $IO \geq 70$	Realização orçamentária entre 85 e 70%.
	Se $IO < 70$	Realização orçamentária inferior a 70%.

Fonte: Adaptado de Relatório Anual de Projetos de 2014 e Relatório Anual de Projetos de 2015

## ANEXO J - MATRIZ DE RISCO PARA IDENTIFICAÇÃO, DESCRIÇÃO, CATEGORIZAÇÃO E MENSURAÇÃO DA PROBABILIDADE E IMPACTO DAS OCORRÊNCIAS PREVISTAS

Matriz de risco para identificação, descrição, categorização e mensuração da probabilidade e impacto das ocorrências previstas, conforme detalhamento para cada coluna:

- **Pacote de Trabalho:** Descrever na matriz para qual o pacote de trabalho contido em cronograma se refere o risco.
- **Descrição do Risco:** Descrever abaixo qual foi o risco identificado.
- **Probabilidade:** Qual a probabilidade de ocorrência de cada um dos riscos identificados (0,95 - Muito Alta, 0,75 – Alta, 0,50 – Média, 0,25 – Baixa ou 0,10 - Muito Baixa).
- **Impacto:** Qual o grau de impacto quando na ocorrência de cada um dos riscos identificados (5.0 - Muito Alta, 4.0 – Alta, 3.0 – Média, 2.0 – Baixa ou 1.0 - Muito Baixa).
- **Risco (Qualificação):** Coluna automatizada por fórmula. Calcula a Probabilidade x Impacto. Os resultados são categorizados conforme a escala (**Baixo**  $\geq 0,1$  e  $\leq 0,75$ , **Médio**  $> 0,75$  e  $\leq 1,9$  ou **Alto**  $> 1,9$  e  $\leq 4,75$ ).
- **Estratégia para o Risco:** são divididas em 4 possibilidades:
  - Aceitar: caso ocorra o risco, normalmente qualificado como Baixo, nada precisa-se fazer, pois não haverá impacto relevante para o projeto.
  - Mitigar: tentar amenizar, tornar menos intenso o impacto da ocorrência do risco através de ações específicas.
  - Transferir: caso ocorra, a situação que traz o risco deverá ser encaminhada para algum setor ou envolvido que não atua no projeto. Normalmente são problemas em processos, já existentes na organização.
  - Evitar: Esta situação é a mais prioritária e que precisa ser evitada. Portanto as ações tratam antes do risco ocorrer.
- **Situação do Risco:** Classificação para identificar em que situação está o risco mapeado:
  - Ocorrência: o risco que foi identificado e está apenas registrado. Ainda não ocorreu no projeto, mas pode.
  - Em Tratamento: o risco que aconteceu e está sendo tratado visando não impactar no projeto.

- **Resolvido:** o risco que ocorreu, foi tratado com sucesso e já foi resolvido.
- **Superado:** o risco que não ocorreu no projeto e não mais ocorrerá.
- **Resposta ao Risco (Ações):** ações complementares que serão executadas para tratamento do risco, se ocorrer.
- **Responsável:** Quem (recurso envolvido e alocado no projeto) será o responsável pela execução das ações de tratamento do risco, descritas na coluna Resposta ao Risco (Ações).
- **Data:** previsão de conclusão para as ações que irão tratar a ocorrência do risco.

A seguir, está exposta uma Matriz de Risco fictícia para representar o detalhamento anterior, bem como a disposição estrutural:

Pacote de Trabalho	Descrição do Risco	Probabilidade	Impacto	Risco (Qualificação)		Estratégia para o Risco	Situação do Risco	Resposta ao Risco (Ações)	Responsável	Data
Pacote 1	Descrição do Risco 1	0,1	4	0,4	Baixo	Aceitar	Resolvido	O que foi realizado para tratar resolver o riscos descrito	Fernando	17/10/2014
Pacote 2	Descrição do Risco 2	0,25	3	0,75	Baixo	Mitigar	Em Tratamento	O que tem sido feito para tratar o risco descrito	Fernando	22/10/2014
Pacote 3	Descrição do Risco 3	0,5	2	1	Médio	Transferir	Ocorrência	O que foi feito e para quem (terceiro) o risco foi demandado	Fernando	29/10/2014
Pacote 4	Descrição do Risco 4	0,75	1	0,75	Baixo	Mitigar	Resolvido	O que foi realizado para tratar resolver o riscos descrito	Fernando	30/11/2014
Pacote 5	Descrição do Risco 5	0,95	5	4,75	Alto	Evitar	Superado	O risco descrito não ocorreu e foi superado.	Fernando	22/12/2014

Fonte: Manual de Desenvolvimento de Projetos da FIEB.



## ANEXO K - TAXA DE PARTICIPAÇÃO NO MERCADO E ATENDIMENTO AS INDÚSTRIAS DA FIEB

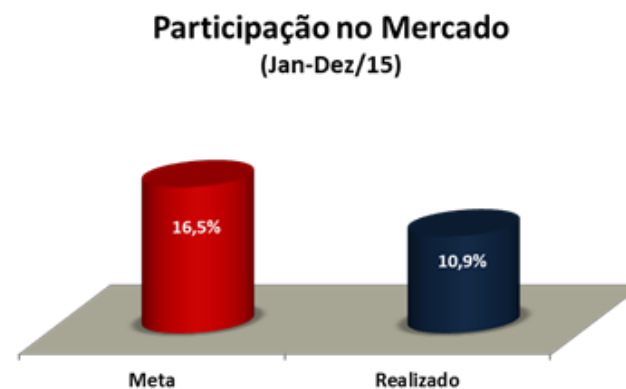
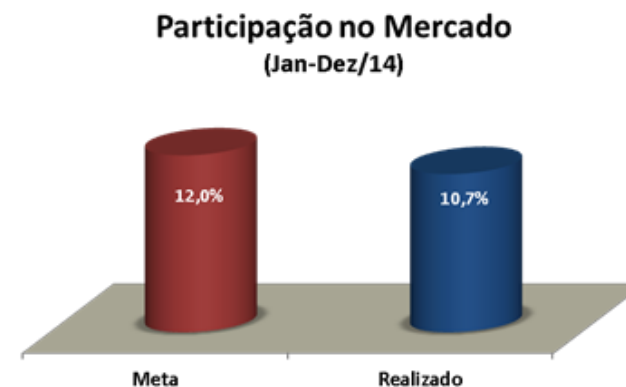
Taxa de participação no mercado e atendimento as indústrias da FIEB

Assegurar escala e efetividade de atendimentos às indústrias, trabalhadores e dependentes	Acumulado Janeiro a Dezembro/2014	
	Meta/2014	Realizado Janeiro a Novembro/14
Participação no mercado	3.616	3.124
% Participação no mercado	12%	10,7%

\* Meta estabelecida em janeiro de 2014

Assegurar escala e efetividade de atendimentos às indústrias, trabalhadores e dependentes	Acumulado Janeiro a Dezembro/2015	
	Meta/2015	Realizado/15
Participação no mercado	3.437	3.239
% Participação no mercado	16,5%	10,9%

\* Meta estabelecida em janeiro de 2015

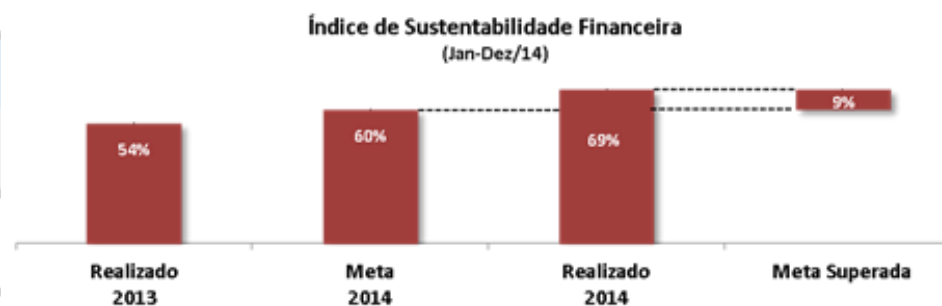


Fonte: Sumário Executivo da FIEB 2014 e 2015

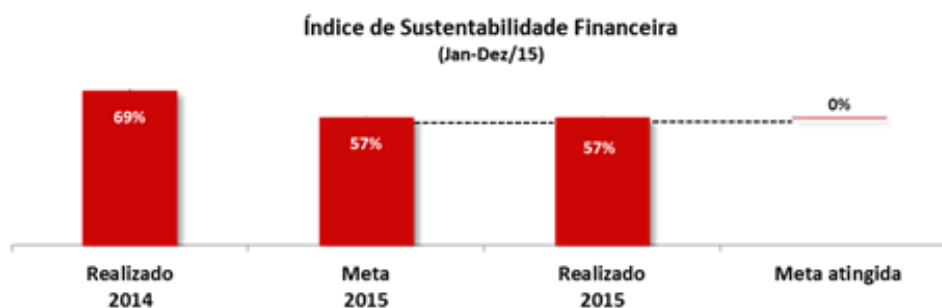
## ANEXO L - ÍNDICE DE SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA QUE ASSEGURA A SOLIDEZ ECONÔMICA DA FIEB

Índice de Sustentabilidade Financeira que assegura a solidez econômica da FIEB.

Assegurar solidez econômica e financeira	2013		Acumulado Janeiro a Dezembro/2014
	Realizado	Meta	Realizado
Índice de sustentabilidade	54%	60%	69%



Assegurar solidez econômica e financeira	2014		Acumulado Janeiro a Dezembro/2015
	Realizado	Meta	Realizado
Índice de sustentabilidade	69%	57%	57%

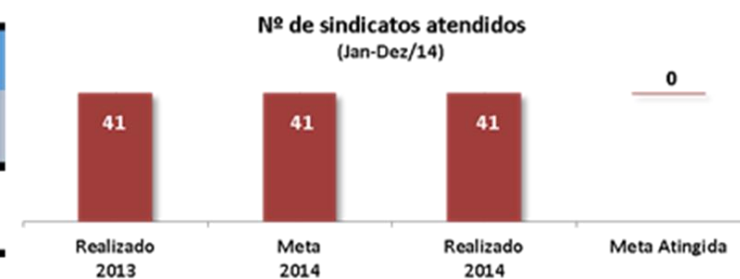


Fonte: Sumário Executivo da FIEB 2014 e 2015

## ANEXO M - ÍNDICE DE SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA QUE ASSEGURA A SOLIDEZ ECONÔMICA DA FIEB

Índice de Sustentabilidade Financeira que assegura a solidez econômica da FIEB.

Fortalecer o sistema de representação industrial do estado da Bahia	2013		Acumulado Janeiro a Dezembro/2014
	Realizado	Meta	Realizado
Nº de sindicatos atendidos	41	41	41



Fortalecer o sistema de representação industrial do estado da Bahia	2014		Acumulado Janeiro a Dezembro/2015
	Realizado	Meta	Realizado
Nº de sindicatos atendidos	41	43	43



Fonte: Relatório de Reunião Conjunta das Diretoria FIEB/CIEB – Novembro/2014 e Dezembro/2015.