

## ESCRITÓRIO DE PROJETOS DA CIA. INTEGRADA DE DESENVOLVIMENTO AGRÍCOLA DE SANTA CATARINA – CIDASC - E A PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS EM RELAÇÃO A SUA EXISTÊNCIA

### RESUMO

O objetivo da pesquisa é avaliar a estrutura do escritório de projetos da CIDASC perante o que se considera pela literatura e perante a percepção dos funcionários sobre esse escritório. Para tal, identifica-se o modelo de escritório de projetos utilizado pela empresa CIDASC, analisa-se a percepção dos funcionários acerca da atuação do escritório e propõe-se melhorias para estruturá-lo. O artigo apresenta abordagem predominantemente qualitativa e realizou o levantamento dos dados por entrevistas com gestores, questionário enviado aos funcionários e a análise dos documentos internos da organização. Identificou-se que os funcionários compreendem a importância da gestão de projetos, contudo, ainda não há a cultura de projetos disseminada na empresa. Ainda, entende-se que a CIDASC possui um escritório de projetos parcaamente estruturado. A empresa construiu padrões e métodos para se trabalhar com projetos, no entanto, não possui uma equipe para atender às demandas. Sugere-se que a CIDASC estruture um Project Management Office [PMO] do modelo *Project Coaching Model* (Kendall & Rollins, 2003), pois é uma empresa que não trabalha diretamente com projetos, no entanto, existe uma demanda que precisa ser suprida.

**Palavras-chave:** Gestão de Projetos; Escritório de Projetos; Administração Estratégica; CIDASC.

## PROJECT MANAGEMENT OFFICE IN “CIA. INTEGRADA DE DESENVOLVIMENTO AGRÍCOLA DE SANTA CATARINA” – CIDASC - AND THE EMPLOYEE’S PERCEPTIONS ABOUT IT

### ABSTRACT

The Purpose of this research is to evaluate CIDASC’s Project Management Office structure before what is considered in literature and before the employee’s perceptions about the office. For that, it was identified the office’s model used by CIDASC, it was analyzed employees’ perception about the office action and it was proposed improvements to structure it. The article presents predominantly qualitative approach and conducted the survey data by interviews with managers, questionnaire sent to employees and the analysis of the organization’s internal documents. It was identified that employees understand the importance of project management, however, there is no disseminated project culture in the company. Still, it is understood that CIDASC has a poorly structured project management office. The company has built standards and methods for working with projects, however, does not have a team to answer the demands. It is suggested that CIDASC structures a Project Management Office [PMO] from Project Coaching Model (Kendall & Rollins, 2003) as it is a company that does not work directly with projects, however, there is a demand that must be complied with.

**Keywords:** Project Management; Project Management Office; Strategic Management; CIDASC.

Juliana Cruz<sup>1</sup>  
Camila Bolfe<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Especialização em MBA Gerenciamento de Projetos pela Universidade Estácio de Sá. Administradora da Companhia Integrada de Desenvolvimento Agrícola de Santa Catarina - CIDASC. Brasil. E-mail: [juliana-cruz@outlook.com](mailto:juliana-cruz@outlook.com)

<sup>2</sup> Mestre em Contabilidade pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. Professora da Universidade do Oeste de Santa Catarina - UNOESC. Brasil. E-mail: [camilabolfe@gmail.com](mailto:camilabolfe@gmail.com)

## INTRODUÇÃO

Nos últimos 30 anos, a gestão de projetos era vista como algo inovador, mas estava longe de ser essencial para a sobrevivência das organizações (Kerzner, 2006). No entanto, a busca pela excelência na gestão tem impulsionado as empresas a utilizarem metodologias e ferramentas que as façam alcançar seus objetivos estratégicos e conquistar novos mercados e clientes. Conforme Costa (2007) as organizações, estão buscando uma gestão estratégica como um processo de transformação organizacional direcionado para o futuro. Desta forma, o gerenciamento de projetos [GP] tem alcançado um papel fundamental nas organizações, pois ele trabalha no sentido de adequar prazos, organizar métodos e padrões, e ainda auxiliar na tomada de decisão.

Este trabalho tem como objetivo verificar como se estrutura atualmente o Escritório de Projetos em uma empresa pública (Cia Integrada de Desenvolvimento Agrícola de Santa Catarina – CIDASC) levando em consideração a percepção dos funcionários em relação a sua existência e o que preconiza a literatura. Como objetivos específicos tem-se: verificar o nível de conhecimento dos funcionários sobre gerenciamento de projetos; perceber se os funcionários sabem da existência de um grupo que pode auxiliar no gerenciamento de projetos dentro da empresa; levantar os projetos de interesse dos funcionários para aplicação na empresa; verificar a compatibilidade da estrutura de escritório de projetos da empresa com a literatura; e descrever a experiência de uma empresa pública na implantação de um escritório de projetos.

Justifica-se esta pesquisa por haver ainda certa escassez de pesquisas acerca da aplicação da gestão de projetos no âmbito público além da crescente necessidade de eficiência e efetividade e inovação nos serviços públicos, que passa pela reestruturação da gestão estratégica no meio público, tal como é exposto pelo *New Public Management* [NPM] (Verbeeten, 2011). Dessa forma, o gerenciamento de projetos estruturado pode contribuir para o alcance desse objetivo estratégico e maximizar as chances dos projetos serem implementados nas organizações públicas, dada a dificuldade de se gerenciar projetos adequadamente (Rego & Silva, 2011).

## 2 REVISÃO TEÓRICA

### 2.1 GESTÃO DE PROJETOS

Uma definição para projetos advém do *Project Management Institute* [PMI] (2008), que define projeto como sendo um esforço temporário

para gerar um novo produto/serviço em uma determinada data de início e de conclusão, buscando um resultado diferenciado em relação ao habitual das organizações.

Os projetos surgem em decorrência de uma necessidade, e essa necessidade tem relação direta com as expectativas do cliente e com o resultado final esperado (Heldman, 2005). Estes, são elaborados e executados para criar novos produtos e serviços, introduzir mudanças organizacionais, inserir novos processos ou novas tecnologias nas empresas (Young, 2007). Neste sentido os autores Washington e Woiler (1996) ressaltam que projeto é um conjunto de informações internas e/ou externas à organização, colhidas e processadas com o objetivo de analisar ou eventualmente implementar uma decisão de investimento.

Para Valle, Finocchio, Soares e Silva (2007) os projetos podem ser realizados em qualquer nível hierárquico nas empresas, envolvem uma série de pessoas, podem durar muitos anos ou alguns dias e ainda relacionam uma ou mais organizações durante a execução. Neste contexto as definições de projetos concorrem para o mesmo sentido, visando estabelecer um conceito comum dentro das organizações que trabalham com gerenciamento de projetos.

Outro aspecto que merece menção é o fato do projeto ser parte integrante do planejamento estratégico e do processo decisório da empresa, iniciado pela ideia de investimento até sua execução total. Antes do planejamento estratégico surgem as decisões de investimento e antes que estas sejam executadas, é necessário testar sua viabilidade e verificar se serão compatíveis com os objetivos da empresa. Esta etapa de verificação de viabilidade é realizada utilizando um projeto específico para o objetivo estratégico que deseja ser alcançado (Washington & Woiler, 1996).

Um ponto importante a se destacar é que as condições do mercado, as forças competitivas e o próprio foco da empresa podem mudar a qualquer tempo, tornando os objetivos e metas instáveis. (Valle *et al.*, 2007). Portanto, gestão de projetos é um processo dinâmico que utiliza pessoal disponível e especializado da empresa de maneira controlada e estruturada para alcançar objetivos específicos preestabelecidos e identificados como de necessidades estratégicas, além de ser conduzido dentro de um conjunto de limitação (Young, 2007).

Segundo o PMI (2008), o gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades e técnicas para a execução de projetos em prol do alcance dos objetivos de maneira efetiva e eficaz. A utilização desta ferramenta agrega a organização uma competência estratégica, possibilitando que os resultados dos projetos unam-se aos objetivos do negócio.

A cerca disso, Valeriano (2005) ressalta em seu livro *Moderno Gerenciamento de Projetos* que o gerenciamento de projetos passou a ser decisivo nas empresas. Isso é decorrente das condições cada vez mais restritas de custos, prazos, qualidade, relacionamento com a organização e com o ambiente. E acrescenta que o moderno gerenciamento de projetos exige do líder e da equipe de projetos uma concepção ampla da organização que acolhe o projeto e dos métodos e processos apresentados por ela, de modo a serem selecionados e adaptados para construir um modelo de gerenciamento de projetos específica para a situação em questão.

A metodologia de gerenciamento de projetos bastante difundida pelo mundo é o *Project Management Body of Knowledge* [PMBOK]. O Guia PMBOK (PMI, 2008) formaliza diversos conceitos em gerenciamento de projetos, define o ciclo de vida do projeto, reconhece cinco grupos de processos de gerenciamento de projetos e nove áreas de conhecimento.

Os processos de gerenciamento de projetos são organizados em cinco grupos, cada um deles composto por um ou mais processos das áreas de conhecimento. De acordo com o (PMI, 2008) e Valeriano (2005) os cinco grupos de processos do gerenciamento de projetos são: (A) Grupo de processos de iniciação; (B) Grupo de processos de planejamento; (C) Grupo de processos de execução; (D) Grupo de processos de monitoramento e controle; (E) Grupo de processos de encerramento. Os processos de planejamento, execução e controle são quase que executados simultaneamente (Valeriano, 2005).

As definições de cada área de conhecimento de acordo com o Guia PMBOK são (PMI, 2008): (1) **Interação**: são processos necessários para assegurar que os vários elementos do projeto sejam adequados e coordenados; (2) **Escopo**: são processos utilizados para identificar as atividades para a construção do produto/serviço do projeto e sua conclusão com sucesso; (3) **Tempo**: são processos para garantir que o projeto será concluído e/ou implementado no prazo planejado; (4) **Custos**: são processos para assegurar que o projeto será concluído dentro da estimativa de custos aprovada dentro do orçamento aprovado; (5) **Qualidade**: são processos necessários para certificar que o projeto irá satisfazer os requisitos e necessidades dos clientes para as quais ele foi empreendido; (6) **Recursos Humanos**: são processos para possibilitar o uso mais efetivo das pessoas envolvidas com o projeto; (7) **Comunicações**: são processos para assegurar o desenvolvimento, a coleta, a distribuição, o registro e o descarte das informações do projeto; (8) **Riscos**: são processos necessários para, efetivamente, identificar, analisar e responder aos riscos do

projeto, isto inclui a maximização dos resultados de eventos positivos e minimização das consequências de eventos negativos; (9) **Aquisições**: são processos requeridos para orientar a obtenção de produtos/bens e serviços externos à organização.

## 2.2 ADMINISTRAÇÃO E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Segundo Costa (2007, p. 56) a gestão estratégica pode ser definida “como o processo sistemático, planejado, gerenciado, executado e acompanhado sob a liderança da alta administração da instituição, envolvendo e comprometendo todos os gerentes e colaboradores da organização”. O autor complementa ainda que a gestão estratégica tem como finalidade assegurar o crescimento e a sobrevivência da organização por meio do arranjo adequado de suas estratégias, da sua capacitação e da sua estrutura, para que desta forma, haja a possibilidade de enfrentar as mudanças no seu ambiente interno e externo de maneira antecipada.

Na visão de Batemam e Snell (2006) a gestão estratégica é um processo que envolve gerentes de todas as áreas da empresa na elaboração e introdução de estratégias e objetivos. Esta verifica as prioridades das ações e de acordo com Costa (2007) permite obter através do processo de direcionamento estratégico a gravidade dos problemas existentes na empresa, estabelecendo uma ordem lógica nas atividades de intervenção. Este processo é recomendado para resolver problemas e eliminar gargalos na empresa. Ainda, para o autor, cada área estratégica é constituída pela combinação de produtos/serviços com um segmento de mercado ou de público-alvo, para qual a empresa decide planejar estratégias específicas. O ideal é que o portfólio seja rentável e que sustente a empresa.

Montana e Bruce (2003) apresentam o planejamento dividido entre estratégico, tático e operacional sendo o Planejamento Estratégico, o rumo de uma organização e de todos os seus componentes. O planejamento estratégico direciona a missão da organização relacionando-a as suas principais atividades. Entre sua formulação incluem-se diretrizes amplas e gerais para selecionar áreas de negócios ou de mercados nos quais ingressar ou dos quais se retirar.

A cadeia de valor é utilizada no processo de planejamento estratégico para verificar os macroprocessos e seus relacionamentos. Na visão de Magretta (2012) a cadeia de valor é uma seqüência de atividades que a empresa executa como produzir, vender, entregar, e apoiar (dar suporte) seus produtos/serviços, ela identifica na empresa as atividades estrategicamente relevantes e importantes. A cadeia de valor é o maior conjunto de atividades envolvidas na criação de valor para o

usuário final, independentemente de quem as executa.

Os autores Kaplan e Norton (2004) chamaram de mapa estratégico uma representação gráfica das relações de causa e efeito entre os objetivos estratégicos nas quatro perspectivas do Balanced Scorecard, para facilitar as discussões entre os dirigentes da empresa. As perspectivas são: clientes, processos internos, aprendizado e crescimento e finanças. Como a CIDASC é uma empresa pública a consultoria externa sugeriu trocar a nomenclatura de “clientes” para “sociedade, cidadão usuário”.

### 2.3 ESCRITÓRIO DE PROJETOS

De acordo com Kendall e Rollins (2003), a explosão atual de *Project Management Office* [PMO], os Escritório de Gerenciamento de Projetos, é um evento significativo, considerando o histórico de gerenciamento de projetos nos últimos 35 anos, os executivos e gerentes de projetos estão à procura de melhores resultados e mais organizações estão reconhecendo a necessidade de uma abordagem centralizada no gerenciamento de projetos.

Algumas características dos escritórios de projetos são: levar mais projetos até a sua conclusão, sem aumentar os recursos planejados; conclusão dos projetos dentro ou abaixo do cronograma estabelecido; impacto do PMO claramente percebido em ambas as linhas superior e inferior da organização; executivos e gerentes em toda a organização devem sentir que eles estão recebendo benefícios do PMO.

Existem 4 tipos de PMO segundo Kendall e Rollins (2003): *Project Repository Model* [PMR] - um modelo de baixo ou nenhum valor; *Project Coaching Model* [PCM] - um modelo tático que proporciona valor em um curto período de tempo; *Enterprise PMO Model* [EPMO] - um modelo estratégico orientado ao controle central de todos os grandes projetos; *Delivery Value Now Model*: um modelo estratégico de alto valor incidi sobre o rendimento, a aceleração de entrega e escolha dos projetos certos.

O escritório de projetos *Project Repository Model* serve como um recurso de informações sobre metodologia de projetos e padrões. O modelo adota um conjunto coeso de ferramentas para design de projetos, gerenciamento e relatórios. Este modelo na maioria das vezes em organizações que a delegação de poder é distribuída existe a apropriação do projeto de forma centralizada (líder do projeto) ou gerencia ou diretoria. Benefícios do PRM: identificação de lacunas de dados e gargalos de processos; controle de gestão de risco em projetos iniciados (Kendall & Rollins, 2003).

*Project Coaching Model* é uma extensão do modelo de repositório, este modelo assume a vontade de partilhar algumas práticas de gerenciamento de projetos em todas as funções e usa o escritório de gerenciamento de projetos para coordenar a comunicação. As melhores práticas são documentadas e compartilhadas e a performance do projeto é monitorado frequentemente. Os resultados são usados para aumentar o desempenho da empresa e capacitar os novos e os ineficientes gerentes de projetos. Benefícios do PCM: atua como treinador; consultor ou um mentor; fonte de informação; muitas vezes ajuda na configuração de projetos e pós-revisões de projeto (Kendall & Rollins, 2003).

*Enterprise PMO Model* é o modelo mais permanente, consolidado e organizado de gerenciamento de projetos. A missão do EPMO implica na gestão direta ou supervisão de projetos. Todos os gerentes de projeto são formados dentro do serviço compartilhado e direcionados para projetos, conforme a necessidade. A visão deste escritório de projetos pressupõe um processo de governança que envolve o escritório em todos os projetos, independentemente do tamanho (Kendall & Rollins, 2003).

*Delivery Value Now Model* é o modelo que coloca objetivos da organização em primeiro lugar. Ele permite que uma motivação consistente em toda a organização para buscar as entregas de projetos dentro do prazo, com o portfólio de projeto equilibrado e melhor desempenho do projeto. Entre os benefícios do DVNM estão: uma carteira de projetos forte, bem equilibrada; um plano mensal e previsão de que identifica oportunidades de carteira e ameaças; um modelo de priorização do projeto para todos os projetos da carteira; Gestor da Diretoria de implementação e / ou modificação que permite uma forte classificação da carteira de projetos; gerenciamento de projetos de treinamento, coaching e monitoria (Kendall & Rollins, 2003).

Outros autores estratificam tipos de PMO, tal como Prado (2000) que separa os escritórios de projetos em 4 classificações: PMO Corporativo (muitos projetos); PMO Setorial (projetos localizados em uma área da organização); Estrutura Matricial (um PMO em cada área); Estrutura por Projeto (instituído para um grande projeto). Vargas (2005), também discrimina 4 tipos de PMO: Projeto Autônomo (separado das operações da empresa e gerencia projeto específico); Escritório de Suporte a Projetos (departamento de apoio a diversos projetos simultâneos assumindo responsabilidade pelo sucesso do projeto); Centro de Excelência (não assume responsabilidade pelo sucesso do projeto, apenas oferece apoio); Escritório de Suporte Corporativo (gerencia todos os projetos da organização). Porém, essas abordagens seguem um padrão semelhante em essência e portanto a escolha

da subdivisão não interfere substancialmente as análises.

A criação de escritórios de projetos no setor público está gradativamente ganhando força no Brasil. Como exemplos disso citam-se os estados de Minas Gerais, Espírito Santo e Rio de Janeiro (Rego & Silva, 2011). Pinheiro e Rocha (2012) avaliaram as possíveis contribuições à gestão para resultados do uso de técnicas, processos e ferramentas de gerenciamento de projetos públicos nos 3 governos estaduais citados. Os autores concluem que todos os 3 governos adotaram a metodologia de gerenciamento de projetos visando a implementação das estratégias do plano de governo e do planejamento estratégico de longo prazo. Ainda, percebe-se que o escritório de projetos se mostrou “um instrumento importante e robusto da gestão orientada para resultados, pois contribui para que tais projetos sejam implementados com grande chance de êxito” (Pinheiro & Rocha, 2012, p. 210).

Furtado, Fortunato e Teixeira (2011) também pesquisaram a respeito do gerenciamento de projetos na área pública e identificaram que houve melhoria na qualidade dos serviços prestados além de redução nos prazos de execução destes. Além disso, os autores perceberam a aprovação, por parte dos servidores do estado do Espírito Santo, no que tange a implantação do escritório de projetos. Ainda sobre gestão de projetos na área pública, Chaves (2003) pesquisou a gestão de projetos na empresa pública Dataprev que ressaltou a dificuldade de implementar gestão de projetos na área pública e seus motivadores.

### 3 METODOLOGIA

A abordagem do problema desta pesquisa é predominantemente qualitativa e é descritiva quanto aos seus objetivos. Para o levantamento de material científico foi utilizada a pesquisa bibliográfica-documental, que abrange a bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo (Lakatos & Marconi, 2002), além de material de origem primária obtido pela análise de documentos internos da empresa, aplicação de questionário e entrevista (Bervian, Cervo & Silva, 2002).

A pesquisa se desenvolveu como um estudo de caso na empresa CIDASC realizada em Abril de 2014. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevista com representantes da gerência de planejamento e de questionário enviado a todos os funcionários da empresa. A respeito do questionário, este foi aplicado em forma de pré-teste nos membros do Núcleo Pró-Gestão, setor vinculado ao planejamento.

Para a análise dos resultados, foram utilizadas ferramentas estatísticas básicas como

média e percentual, além de análise do que já foi realizado pela empresa no sentido de viabilizar o Escritório de Projetos e de disseminar a cultura do planejamento estratégico. Assim, pretende-se caracterizar a estrutura do Escritório de Projetos na CIDASC e as percepções dos funcionários acerca desta; contribuindo para solidificar o conhecimento acerca de gestão estratégica nas organizações.

## 4 ANÁLISE DE RESULTADOS

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

O Estudo de Caso foi realizado na Companhia Integrada de Desenvolvimento Agrícola de Santa Catarina - CIDASC. Empresa de Economia Mista, criada em 28/02/1979 e transformada em empresa pública de direito privado em 06/09/2005. A CIDASC conta com 293 escritórios municipais, além da Administração Central em Florianópolis e 20 Administrações Regionais, 69 postos fixos de fiscalização sanitária e ainda o Terminal Graneleiro de São Francisco do Sul [TGSFS], com isso somam-se cerca de 1700 mil funcionários. A empresa atua em 4 áreas de execução de suas atividades para a defesa agropecuária do estado:

- **Defesa Sanitária Vegetal e Fiscalização de Insumos Agrícolas:** trabalho estratégico e sistemático de monitoramento, vigilância, inspeção e fiscalização do cultivo e do comércio de plantas, partes de vegetais ou produtos de origem vegetal veiculadores de pragas que possam colocar em risco o patrimônio agrícola e a condição socioeconômica do estado.

- **Defesa Sanitária Animal:** tem como objetivo controlar, fiscalizar e monitorar o trânsito de animais, seus produtos, subprodutos e resíduos, com o objetivo de mitigar ou eliminar a difusão de enfermidades no estado.

- **Inspeção de Produtos de Origem Animal:** executa serviços de inspeção de produtos de origem animal, com a finalidade de permitir a comercialização destes produtos e garantir a qualidade dos produtos que chegam à mesa do consumidor.

- **Classificação de Produtos de Origem Vegetal:** executa serviços de classificação de produtos vegetais e seus subprodutos e resíduos de valor econômico, com a finalidade de atender a legislação e

consequentemente o mercado consumidor, facilitando sua comercialização.

- **TGSFS:** a armazenagem é realizada em São Francisco do Sul, no Terminal Graneleiro que opera pelo regime de 24 horas por dia, possuindo capacidade de armazenar 110.000 toneladas divididas em duas áreas.

Em 2007 foi realizado o Planejamento Estratégico Participativo [PEP] da empresa com a participação de quase 500 funcionários de todas as regiões do estado. Nesta ocasião foi elaborada a missão da empresa “Executar ações de sanidade animal e vegetal, preservar a saúde pública, promover o agronegócio e o desenvolvimento sustentável de Santa Catarina”, a visão “Ser reconhecida como referência e excelência em sanidade agropecuária” e os objetivos estratégicos. No PEP foram sugeridos 30 assuntos para formulação de projetos para serem executados. Como consequência, foi elaborada a cadeia de valor da empresa.

#### **4.2 INÍCIO DO ESCRITÓRIO DE PROJETOS DA CIDASC**

Conforme entrevistas realizadas com representante da Gerência de Planejamento perceberam-se que a CIDASC, iniciando com 30 ideias de projetos, mas não havia o conhecimento para elaborar as propostas de projetos. Então em 2008 a empresa capacitou 333 funcionários em gerenciamento de projetos de acordo com a metodologia PMI. De acordo com Nascimento, Coelho Jr. e Dubke, (2010), existe a necessidade de criação de núcleos de gerenciamento de projetos e gestão de competências para conseguir difundir o conhecimento na organização como um todo. Isso demonstra que a empresa se preocupou em formar pessoas para trabalhar com gerenciamento de projetos.

Durante a capacitação a empresa elaborou o Manual da Metodologia CIDASC de Gerenciamento de Projetos, com o objetivo de padronizar a linguagem e procedimentos para elaboração, planejamento, execução e encerramento de um projeto na empresa. Com isso, foram criados os grupos de projetos e elaboradas as propostas, que totalizaram 20 ao final. No entanto, a CIDASC passou por uma renovação do quadro funcional e ocorreu um “*gap*” entre a saída dos antigos funcionários e a entrada dos novos. Desta forma, a empresa não conseguiu executar a maioria dos projetos elaborados no portfólio.

A CIDASC não formatou um projeto para a criação e implementação de um escritório de

projetos. Na visão de Nascimento, Coelho Jr. e Dubke (2010) a implantação do escritório de gerenciamento de projetos pode ser vista como um projeto que passa por maturação, buscando transformar o conhecimento tácito em explícito e assim alinhar as informações/conhecimentos para facilitar a gestão dos dirigentes e assim, podendo executar o escopo proposto da melhor maneira. Desta forma, os funcionários que criaram os projetos e a metodologia para executá-los não tiveram tempo para repassar o conhecimento necessário (ou até já haviam se desligado) para continuar o planejamento proposto pela empresa de executar os projetos propostos.

De 2010 a 2012, a empresa contratou uma consultoria para ajudar no planejamento de três grandes projetos do portfólio: Projeto Gestão de Pessoas, Projetos Plano de Trabalho e Projeto Gestão de Processos. Em 2012, a CIDASC criou uma equipe com multifuncional, foram quatro administradores e um economista para formar o Núcleo Pró-Gestão, junto com dois agrônomos e um técnico em segurança do trabalho que já estavam na empresa. Esta equipe tinha a finalidade de executar os projetos que a consultoria já havia planejado. Apesar de o grupo trabalhar com a execução dos projetos, não possuíam o conhecimento e a prática sobre Gerenciamento de Projetos. Mesmo assim, a equipe conseguiu demonstrar para a empresa o que são os projetos e para que servem. Os projetos foram implantados sem nenhum tipo de metodologia e controle, apenas disponibilizados para os funcionários.

Em relação ao cenário descrito, a empresa poderia ter capacitado à equipe em gerenciamento de projeto e organizado uma estrutura de escritório de projetos para facilitar a execução e o monitoramento dos projetos e já pensando na elaboração de novas propostas e talvez a eliminação de outras que não atendem mais as necessidades da empresa. Atualmente o escritório de projetos da CIDASC é representado por duas pessoas alocadas no Núcleo Pró-Gestão, elas realizam atividades vinculadas a projetos, gestão de processos e indicadores de desempenho.

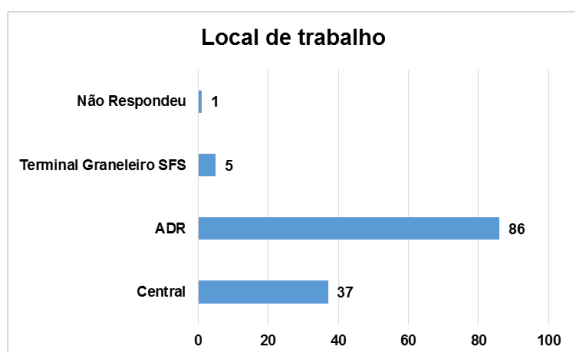
#### **4.3 MODELO DE ESCRITÓRIO DE PROJETOS DA CIDASC**

A equipe multifuncional responsável pelos projetos foi desfeita e atualmente a CIDASC possui duas pessoas para ajudar os funcionários a respeito do gerenciamento de projetos. Ela é responsável por divulgar a metodologia de projetos e auxiliar no preenchimento dos formulários e no planejamento dos projetos. Desta forma, verificou-se que a CIDASC possui um protótipo de escritório de projetos *Project Repository Model*, o qual apenas

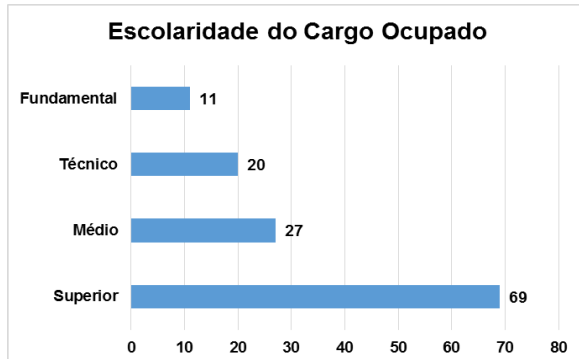
contém informações sobre metodologia e padrões de projetos. Pode-se concluir que o escritório de projetos não está adequadamente estruturado na empresa, contudo, há um embrião em crescimento, requerendo ainda evoluir para que a almejada estrutura se consolide.

#### 4.4 RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO

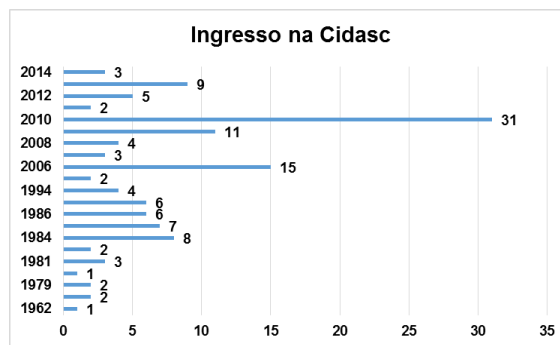
Na pesquisa realizada, obtiveram-se 129 respostas de funcionários da empresa caracterizados nos Gráficos 01, 02 e 03.



**Gráfico 1 – Local de Trabalho**  
Fonte: dados da pesquisa (2014).



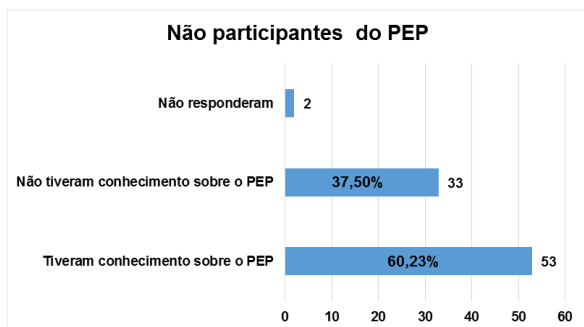
**Gráfico 2 – Escolaridade do Cargo Ocupado**  
Fonte: dados da pesquisa (2014).



**Gráfico 3 – Ano de Ingresso na Cidasc**  
Fonte: dados da pesquisa (2014).

Percebe-se que a maior parte dos respondentes, 66,7%, faz parte das unidades regionais da Cidasc [ADRs], conforme apresentado no Gráfico 01. Isto já era esperado, dado que o maior número de funcionários da empresa encontra-se distribuídos pelo Estado. Em relação à escolaridade (Gráfico 02), 74,4% dos respondentes ocupam cargos de ensino médio ou superior. No Gráfico 03 observou-se que 64,3% dos respondentes ingressaram após o ano de 2006. Devido ao fato da Cidasc ser uma empresa pública, dependente de concurso público autorizado pelo governo para ingresso de novos funcionários, esta passou 12 anos (entre 1994 e 2006) sem contratação de pessoal. Desta forma, há uma quebra na continuidade dentro da empresa, sendo que parte do conhecimento adquirido pelos funcionários mais antigos não pôde ser repassado aos novos contratados porque aqueles já haviam se deligado da empresa. Dificuldade já apontada por Chaves (2003) que ressalta a dificuldade de aplicação da cultura de gestão de projetos na área pública devido a descontinuidades administrativas, limitações orçamentárias e indefinições estratégicas.

Na sequência, verificou-se os funcionários que participaram do Planejamento Estratégico Participativo ocorrido em 2007, sendo que 41 participaram e 88 não participaram. O Gráfico 04, demonstra que a empresa divulgou o PEP aos funcionários que não participaram deste, 60,23% tiveram conhecimento posteriormente.



**Gráfico 4** – Disseminação do PEP aos não participantes

Fonte: dados da pesquisa (2014).

Outra análise realizada, levou em consideração o conhecimento sobre os objetivos e Mapa estratégico dos participantes (ou não) do PEP. Os resultados encontram-se no Quadro 01.

	Conhecem o Mapa estratégico da Cidasc	Não Conhecem o Mapa estratégico da Cidasc	Total
Participaram do PEP	22	19	41
Não Participaram do PEP	33	55	88
Total	55	74	129

**Quadro 1** – Conhecimento sobre Mapa Estratégico

Fonte: dados da pesquisa (2014).

Os participantes do PEP, formularam os objetivos estratégicos, conseqüentemente deveriam conhecer o Mapa estratégico da organização. No entanto, apenas 22 pessoas (17%) do total, afirmaram conhecer o Mapa estratégico da Cidasc considerando que participaram do PEP. Interessante notar que 33 pessoas (25,6%) do total conhecem o Mapa estratégico e não participaram do PEP. Assim, entende-se que a empresa divulgou o planejamento elaborado.

Na sequência, foi analisada o conhecimento dos funcionários em relação à visão da organização. Neste ponto, apenas um respondente informou não conhecer a visão da empresa. Porém este foi admitido na Cidasc no mês da pesquisa (04/2014), conseqüentemente ainda está passando pelos treinamentos iniciais dos colaboradores. Desta forma, considera-se que todos os entrevistados conhecem a visão da empresa.

No ano de 2009 a empresa capacitou 333 funcionários em gerenciamento de projetos. A pesquisa comparou o conhecimento sobre a metodologia PMI com a participação (ou não) do curso, conforme Quadro 02.

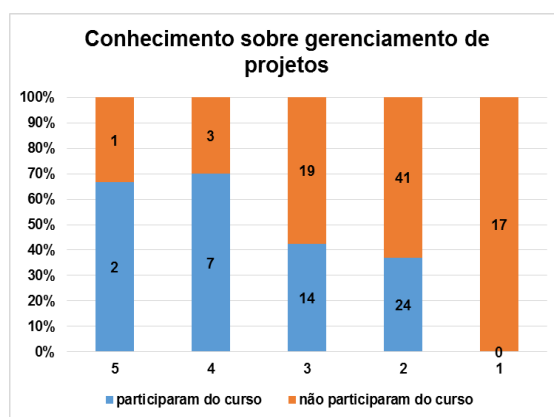
	Conhecem metodologia PMI-PMBOK	Não conhecem a metodologia PMI-PMBOK	Total
Participaram do curso Gestão de Projetos	40	7	47
Não Participaram do curso Gestão de Projetos	17	65	82
Total	57	72	129

**Quadro 2** - Participantes do curso de gestão de projetos e Metodologia PMI

Fonte: dados da pesquisa (2014).

Percebe-se que a 55,8% dos respondentes desconhece a metodologia PMI, o que representa que este conhecimento não está inserido institucionalmente na empresa, demonstrando um ponto a ser desenvolvido pelo Escritório de Projetos. Além disso, há um dado a ser observado, 7 pessoas que participaram do curso afirmam não conhecer a metodologia PMI, nota-se que elas provavelmente não lembram do conhecimento repassado no curso. Considera-se que a iniciativa da empresa em realizar o curso foi acertada, dado que 40 pessoas que participaram do curso, conhecem PMI do total de 57. Isso demonstra que sem a capacitação, esse número poderia ser menor. Contudo, apenas 14,11% dos funcionários que participaram da capacitação responderam a pesquisa.

O Gráfico 05 apresenta os dados em relação ao conhecimento em gerenciamento de projetos e a participação do curso.



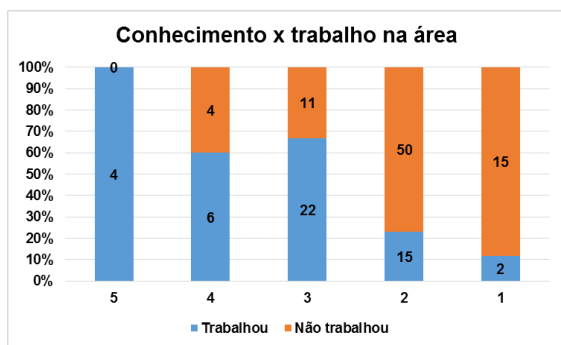
**Gráfico 05** – Conhecimento sobre gerenciamento de projetos x participação no curso de GP

Legenda: 1 - Não conheço; 2 - Conheço muito pouco; 3 - Conheço e utilizo às vezes; 4 - Conheço e utilizo frequentemente; 5 - Conheço e utilizo sempre. Fonte: dados da pesquisa (2014).



Observa-se que as pessoas que participaram do curso detêm maior conhecimento acerca de gerenciamento de projetos, dado que a 9 das 13 pessoas (70%) que se autoavaliaram conhecedoras nos níveis 4 e 5 foram participantes do curso. Ainda, nenhum dos respondentes que participou do curso afirmou desconhecer GP.

O Gráfico 06 indica a relação entre as pessoas que já trabalharam com gerenciamento de projetos e o conhecimento sobre GP.

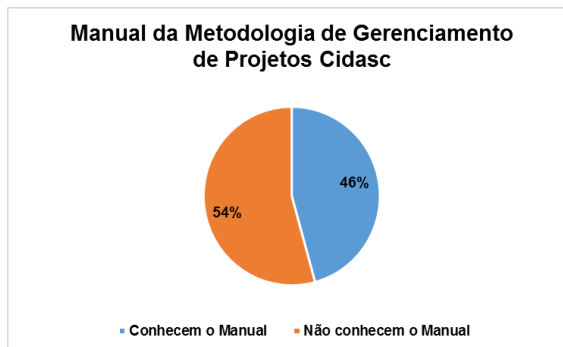


**Gráfico 6** – Conhecimento sobre gerenciamento de projetos x trabalhou na área

Legenda: 1 - Não conheço; 2 - Conheço muito pouco; 3 - Conheço e utilizo às vezes; 4 - Conheço e utilizo frequentemente; 5 - Conheço e utilizo sempre. Fonte: dados da pesquisa (2014).

É intuitivo deduzir que as pessoas que não trabalharam com gerenciamento de projetos tenham menos conhecimento sobre o assunto. Esta realidade está demonstrada no Gráfico 06 em que todos que se percebe uma relação aparentemente inversa entre conhecimento e participação em atividades de GP. Cabe ressaltar que apenas 2 respondentes que trabalharam com projetos afirmaram desconhecer a metodologia PMI.

A respeito do Manual da Metodologia de Gerenciamento de Projetos CIDASC, foi perguntado aos funcionários se eles o conheciam. O resultado encontra-se no Gráfico 07.

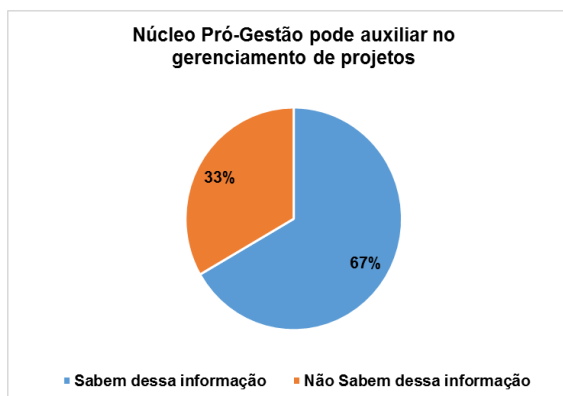


**Gráfico 07** – Manual de metodologia de gerenciamento de projetos CIDASC

Fonte: dados da pesquisa (2014).

Observa-se que o manual não está difundido em sua plenitude entre os funcionários da empresa, dado que mais da metade dos respondentes afirmaram não o conhecer. Isto leva a crer que a GP não está institucionalizada na empresa e por isso talvez não haja sua divulgação eficiente.

O Gráfico 08 apresenta a percepção dos funcionários sobre a existência do gerenciamento de projetos nas atribuições do Núcleo Pró-Gestão.



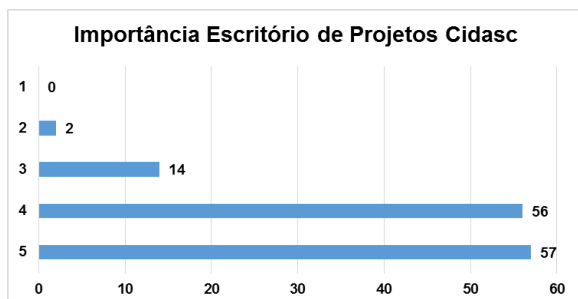
**Gráfico 8** – NPG pode auxiliar no gerenciamento de projetos

Fonte: dados da pesquisa (2014).

Apenas 1/3 dos respondentes desconhecem a possibilidade do Núcleo Pró-Gestão auxiliar no gerenciamento de projetos. No NPG estão alocados os recursos humanos e ferramentas metodológicas e de controle capazes de efetuar o planejamento e acompanhamento dos projetos da empresa; porém, ainda existem pessoas não cientes dessa atribuição. É importante destacar que a 67% dos respondentes admitem saber que o NPG auxilia nas atividades relacionadas a GP. No entanto, o NPG não é acionado pelos setores de forma frequente para a elaboração, planejamento e controle de projetos. Atualmente, apenas 2 projetos novos são

acompanhados pelo núcleo e estes não estão no portfólio de 2009 da empresa.

O Gráfico 09 demonstra a percepção da importância do Escritório de Projetos por parte dos respondentes.



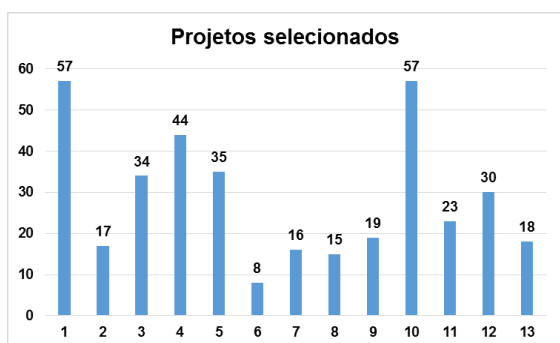
**Gráfico 9** – NPG pode auxiliar no gerenciamento de projetos da CIDASC

Legenda: 1 - Sem importância; 2 - Pouco importante; 3 – Indiferente; 4 – Importante; 5 - Muito importante.

Fonte: dados da pesquisa (2014).

A noção de importância de um escritório de projetos na Cidasc independe do local de trabalho dos respondentes. Verificou-se que em média (ponderada) 85% dos trabalhadores da Central (89%), das unidades regionais (ADRs) (87%) e do Terminal Graneleiro de São Francisco do Sul (80%) consideraram importante a existência do escritório de processos. Esta noção de importância também independe da escolaridade dos respondentes, dado que manteve-se a proporção de respondentes considerando o escritório importante em todos os níveis de escolaridade.

Por fim, foram verificados quais são os projetos de maior interesse dos entrevistados para que fossem implementados na Cidasc. A escolha dos projetos consta no Gráfico 10.



**Gráfico 10** – Projetos Selecionados

Legenda:

1 - Controle e vigilância de trânsito de animais, vegetais, produtos e subprodutos no Estado de Santa Catarina;

2 - Implantação de serviços de certificação e selos pela CIDASC;

3 - Implantação do Centro de Referência em capacitação para a Defesa Agropecuária;

4 - Reestruturação do programa de educação sanitária e comunicação em saúde agropecuária e segurança alimentar;

5 - Comunicação e Marketing na CIDASC - ampliar a imagem institucional para que a CIDASC seja reconhecida como referência e excelência em sanidade agropecuária;

6 - Apoio e promoção do agronegócio catarinense;

7 - Gestão de veículos - construir e implantar um modelo de gestão de veículos na CIDASC que atenda as diferentes necessidades pela melhor relação custo benefício;

8 - Análise do melhor regime jurídico para a CIDASC;

9 - Criação de suporte financeiro para as ações e projetos da CIDASC;

10 - Reestruturação Organizacional da CIDASC - Tornar mais ágil a gestão, novo organograma, rever a rede estratégica de estruturas físicas;

11 - Reestruturação de Apoio Laboratorial da CIDASC;

12 - Tecnologia da informação para suporte das atividades na CIDASC;

13 - Ampliação da Receita dos Serviços da CIDASC.

Fonte: dados da pesquisa (2014).

Percebe-se que os funcionários acreditam que seja necessária uma reestruturação na gestão organizacional da Cidasc. Sugere-se que, com a reformulação estrutural da Cidasc, poderia-se utilizar um modelo de gestão voltado para projetos, ou até mesmo estudar outros modelos adequados para a empresa.

## 5 CONCLUSÕES

A CIDASC precisaria estruturar um escritório de projetos tipo *Project Coaching Model*, pois é uma empresa que não trabalha diretamente com projetos, No entanto, existe uma demanda por projetos que precisa ser suprida. Seria interessante realizar treinamentos aos funcionários para se tornarem gerentes de projetos e o escritório ficaria com a função treinar, auxiliar e controlar o andamento dos projetos. *Project Coaching Model* é um modelo que compartilha práticas de gerenciamento de projetos em todas as funções e usa o escritório de gerenciamento de projetos para coordenar a comunicação entre as partes e inclusive auxiliar o controle e monitoramento dos projetos, o que é adequado para uma empresa como a CIDASC em que existem 6 áreas finalísticas com escassa

intercomunicação e também há uma ampla dispersão geográfica.

Percebe-se que, assim como na pesquisa de Furtado, Fortunato e Teixeira (2011), os funcionários da CIDASC, em sua maioria (88%), compreendem o escritório de projetos como importante para a execução de projetos na empresa. Contudo, muitos funcionários (54%) desconhecem a metodologia do PMI, que precisa ser mais difundida na empresa para que a cultura de projetos seja preponderante nas ações da CIDASC.

Todos os 13 possíveis projetos elencados para avaliação dos funcionários receberam algum voto, portanto, entende-se que possuem importância para futuro desenvolvimento pelo Escritório de Projetos da empresa. Isto indica a existência de demanda para o Escritório, sendo necessário para tal, a estruturação adequada deste com recursos humanos capacitados, recursos materiais e institucionalização da cultura de gerenciamento de projetos.

Conclui-se ainda que atualmente o escritório de projetos começa a abranger todo o tipo de organização, passando de uma demanda de empresas privadas, para a administração direta do poder público, como apresentado por Rego e Silva (2011) e Pinheiro e Rocha (2012) e para a administração indireta, como é o caso da empresa pública estudada.

Sugerem-se, a partir desse estudo, algumas medidas para melhorar o gerenciamento de projetos na empresa: 1. Capacitação de tutores em gerenciamento de projetos, com intuito de replicação do conhecimento para os demais funcionários da empresa por meio de capacitação interna; 2. Disseminar a metodologia CIDASC de gerenciamento de projetos para toda a empresa, pois já faz muitos anos que não é levantado este assunto pela empresa; 3. Criar um sistema de cadastro e acompanhamento do portfólio de projetos; 4. Criar processo padrão para abertura de proposta de projeto e de aprovação pelo conselho executivo de gerenciamento de projeto e 5. Criar processo padrão para o monitoramento e controle dos projetos.

Além disso, seria interessante um estudo mais aprofundado da empresa e de como seria a forma mais adequada de se trabalhar com um escritório de projetos, levando em consideração a sua estrutura organizacional, seus recursos financeiros e humanos, bem como a influência da política nas decisões institucionais, pois a implantação de um escritório de projetos requer uma mudança de cultura organizacional e uma adequação de novos processos.

## REFERÊNCIAS

- Bateman, T. S., & Snell, S. A. (2006). *Administração: construindo vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas.
- Bervian, P. A., Cervo, A. L., & Silva, R. da. (2002). *Metodologia científica*. (6a ed.). São Paulo: Person Prentice Hall.
- Chaves, M. C. R. (2003). *Gestão de Projetos em uma empresa pública - uma prática rumo à flexibilização, discurso ou realidade?* Dissertação de mestrado, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, Brasil.
- Costa, E. A. da. (2007). *Gestão Estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos* (2a ed.). São Paulo: Saraiva.
- Valle, A. B. do, Finocchio, J., Jr., Soares, C. A. P., & Silva, L. de S. F. da. (2007). *Fundamentos de gerenciamento de projetos*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Furtado, M. A. P., Fortunato, G., & Teixeira, A. (2011). A percepção dos gestores da pública de gerenciamento de projetos. *Revista Eletrônica Sistemas & Gestão*, 6(2), 167-183.
- Heldman, K. (2005). *Gerência de Projetos: fundamentos*. (3a ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps: converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston: Harvard Business Press.
- Kendall, G. I., & Rollins, S. C. (2003). *Advanced Project Portfolio Management and the PMO: multiplying ROI at warp Speed*. USA: International Institute for Learning.
- Kerzner, H. (2006). *Gestão de projetos: as melhores práticas*. (2a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. de A. (2002). *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas; amostragens e técnicas de pesquisa; e elaboração, análise e interpretação de dados*. (5a ed.). São Paulo: Atlas.
- Magretta, J. (2012). *Understanding Michel Porter: the essential guide to competition and strategy*. Boston: Harvard Business Press.
- Montana, P. J., & Bruce, H. C. (2003). *Administração*. (2a ed.). São Paulo: Saraiva.

- Nascimento, F. C. G., Coelho, T. P., Jr., & Dubke, A. F. (2010). A transferência de conhecimento na implantação de um escritório de gerenciamento de projetos. *Revista Gestão e Projetos – GeP*, 1(2), 147-161.
- Oliveira, D. de P. R. de. (2005). *Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas*. (22a ed.). São Paulo: Atlas.
- Pinheiro, M. T., & Rocha, M. A. S. (2012). Contribuições do escritório de gerenciamento de projetos públicos na gestão dos resultados. *Revista do Serviço Público*, 2(63), 199-215.
- Project Management Institute. (2008). *Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos - Guia PMBOK*. (4a ed., Trad.). Pennsylvania: PMI, 2008.
- Prado, D. (2000). O Escritório de Projetos. In: Prado, D. (org.). *Gerenciamento de Projetos nas Organizações*. Belo Horizonte: EDG.
- Rauren, F. J. (2002). *A lógica das ciências sociais*. Tubarão: Unisul.
- Rego, M. L., & Silva, T. R. (2011). Desafios na implantação do Escritório de Projetos em um Governo Estadual. *Revista Economia & Gestão*, 11(27).
- Valeriano, D. (2005). *Moderno gerenciamento de projetos*. São Paulo: Pretice Hall.
- Vargas, R. V. (2005). *Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos*. (6a ed., Atual.). Rio de Janeiro: Brasport.
- Verbeeten, F. H. M. (2011). Public Sector Cost Management Practices in the Netherlands. *International Journal of Public Sector Management*, 24(6), 492-506.
- Washington, F. M., & Woiler, S. (1996). *Projetos: planejamento, elaboração e análise*. São Paulo: Atlas.
- Young, T. L. (2007). *Gestão eficaz de projetos*. São Paulo: Clio Editora.