

Análise da estrutura organizacional de uma indústria farmacêutica, sob a perspectiva do PMO**GUSTAVO GRANDER**

Universidade do Oeste do Paraná - UNIOESTE
grandergustavo@gmail.com

RONALDO PEREZ VIEIRA

Universidade do Oeste do Paraná - UNIOESTE
professor@ronaldovieira.com

THIAGO HENRIQUE MARTINEZ BLANCO

Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE
thiagohmblanco@gmail.com

DELCI GRAPÉGIA DAL VESCO

Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE
delcigrape@gmail.com



ANÁLISE DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DE UMA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA, SOB A PERSPECTIVA DO PMO

Resumo

Este relato versa sobre a Estrutura Organizacional dos Escritórios de Gerenciamento de Projetos, para tanto objetivou analisar a estrutura organizacional de uma indústria farmacêutica, assim como a classificação do *PMO* de modo a avaliar o seu posicionamento como também identificar oportunidades de evolução e aumento do nível de maturidade. Dessa forma, o relato justifica-se pela possibilidade de se aumentar a efetividade do *PMO* visando contribuir com a gestão da indústria sob a perspectiva do escritório de gerenciamento de projetos. Como aporte teórico discutiu-se a Estrutura Organizacional e Gerenciamento de Projetos. O método utilizado foi o estudo de caso de natureza descritiva. Como resultados, observou-se que a proposta de mudança na estrutura organizacional, de um PMO de controle para diretivo, possibilitará uma atuação mais intensa nos projetos por parte do PMO, podendo contribuir para uma melhora no desempenho dos mesmos. Como sugestões de futuras investigações seria prudente acompanhar a implementação da Estrutura Organizacional proposta à indústria e relatar se a melhoria proposta, trouxe resistências, anomalias ou efetivamente ocorreram melhorias nos projetos da indústria. Assim, considera-se uma oportunidade de estudo futuro a análise da percepção dos atores envolvidos nessa possível mudança e suas consequências envolvidas. Recomenda-se também como extensão do estudo a aplicação de um modelo de maturidade ao PMO para identificar possíveis lacunas.

Palavras-chave: Escritório de Gerenciamento de Projetos, EGP, Estrutura Organizacional.

Abstract

This report is about an Organizational Structure of the Project Management Office, for the purpose, an Organizational Structure of a pharmaceutical industry, such as a classification of the PMO in order to evaluate its positioning as well as identified opportunities for evolution and increase of the level of maturity. Thus, the report is justified by the possibility of increasing the effectiveness of the PMO in order to contribute with an administration of the industry from a perspective of the project management office. As a theoretical contribution, the Organizational Structure and Project Management were discussed. The method used for the case study of descriptive nature. As results, it was observed that it is a proposal to change the organizational structure, from a PMO of control to directive, it will enable a more intense update of our projects by the PMO, and can contribute to an improvement in their performance. Suggestions for future investigations are cautious, an implementation of the proposed organizational structure of industry and report whether the best proposal, brought resistance, anomalies or effectively have occurred improvements in industry projects. Thus, consider an opportunity for future study an analysis of the perception of the actors involved and changes their difficulties. It is also recommended how to extend the study in an application of a PMO maturity model to identify possible gaps.

Keywords: Project Management Office, PMO, Organizational Structure.



1 Introdução

O tema discorrido nesse relato versa sobre a Estrutura Organizacional dos Escritórios de Gerenciamento de Projetos (EGP, ou em inglês Project Management Office, PMO). Como aplicação prática optou-se por aplicar as técnicas de Estrutura Organizacional em uma empresa que apresenta a necessidade de aumento do nível de maturidade de atuação do seu PMO.

Quanto a Estrutura Organizacional a literatura indicou que a partir dos anos 90, com o crescimento vertiginoso da globalização e a consequente abertura dos mercados nacionais e internacionais e aumento da competitividade, o cenário internacional fica muito instável, em um ambiente de grandes mudanças. Neste ambiente, repensar a organização por meio do desenvolvimento de planos estratégicos, se torna imperioso (KRAUSE, 2014).

Neste contexto, o mundo enfrenta um dinamismo em suas relações intra e interempresariais. As empresas passaram a ser reconhecidas por sua flexibilidade, capacidade de atender a seus clientes e profissionalismo. Com equipes de trabalho flexíveis, recursos e esforços focados nas necessidades organizacionais e planejamento baseado em projetos, as corporações de sucesso percebem que o uso dos conceitos de gerenciamento de projetos é universal, genérico, rompendo as barreiras culturais, nacionais e regionais, em que as necessidades de sobrevivência competitiva também são universais (VARGAS, 2013).

A medida que gerenciar projetos se ratifica, cada vez mais, como parte do cotidiano das empresas, a necessidade da centralização e do controle das informações relativas ao portfólio de projetos gerenciados se torna igualmente necessária (VALLE, CIERCO, SOARES & FINOCCHIO, 2014). Com isso surgem os Escritórios de Gerenciamento de Projetos (EGP, ou em inglês *Project Management Office, PMO*) que podem se caracterizar como uma estrutura organizacional que padroniza os processos de governança relacionados a projeto e facilita o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas e técnicas. As responsabilidades de um *PMO* podem variar, desde o fornecimento de funções de apoio ao gerenciamento de projetos até a responsabilidade real pelo gerenciamento de um ou mais projetos (PMI, 2013).

Para Valle (2010), nos últimos 20 anos foi possível acompanhar o crescimento da importância atribuída ao gerenciamento de projetos e sua aplicação crescente, em todo o mundo, com percepção de resultados práticos e efetivo devido à utilização de melhores práticas de gerenciamento de projetos que são apoiadas nas atividades dos PMOs. O autor ainda complementa que o *PMO* pode fornecer suporte operacional para diferentes projetos nas organizações apoiando os processos de gerenciamento de projetos e até mesmo selecionando esses projetos, de acordo com o plano estratégico, bem como benchmarking dos processos e resultados, contribuindo para o desenvolvimento da maturidade e efetividade das companhias em gerenciamento de projetos.

Portanto a partir da necessidade da indústria em aumentar o nível de maturidade de atuação do seu *PMO* este relato se propõe a analisar a estrutura organizacional de uma indústria farmacêutica, assim como a classificação do *PMO* de modo a avaliar o seu posicionamento como também identificar oportunidades de evolução e aumento do nível de maturidade. Dessa forma, o relato justifica-se pela possibilidade de se aumentar a efetividade do *PMO* visando contribuir com a gestão da indústria sob a perspectiva do escritório de gerenciamento de projetos.

2 Fundamentação teórica

2.1 Estrutura Organizacional



Para os autores Borniger, Schmidt, Schreiber e Branco (2015), a estrutura organizacional está fundamentada de maneira estratégica e suas decisões podem estar baseadas em três pilares: visão orientada pelo ambiente externo, visão baseada em recursos, estratégias relacionais. Sendo que a visão orientada pelo ambiente externo possui como central a definição de estratégias a partir do seu ambiente externo; já a baseada em recursos, otimiza as fontes internas para o desenvolvimento de suas estratégias. Por fim, as estratégias relacionais, buscam ambos os recursos – externos e internos.

A partir da diversidade em comportamento, estrutura, ambiente e conhecimento caracteriza-se a formação de estruturas organizacionais mais dinâmicas, segundo Costa, Souza e Fell (2012), onde destacam que a estrutura organizacional que é sensível às condições externas, facilita a identificação de oportunidades de crescimento para a empresa, visto que é receptiva às mudanças e busca a melhor adequação dos processos e estratégias à realidade organizacional, permitindo-se estar mais aberta a novos caminhos e mercados. Os autores sugerem uma proposta de estrutura organizacional por conjunto em que une ambiente interno, externo e sustentável, formando equipes funcionais e autossuficientes, trabalhando dentro do mercado e gerindo habilidades específicas, assim como o desenvolvimento do conhecimento.

Adicionalmente ao relato acima, Ferreira, Valente, Barros e Dutra (2013) evidenciam a necessidade mais focada de gestão que reflete na estrutura organizacional, destacando que há necessidade de os executivos atuarem simultaneamente nas dimensões internas e externas, não mais no “controle”, mas delegando autoridade para os níveis inferiores, a fim de atuarem mais fortemente nas relações com clientes e fornecedores, em uma nova forma de negociação e articulação política. No entanto, devem continuar atentos e responsáveis pelo desenvolvimento e promoção dos times, apontando os impactos na cultura organizacional, na percepção dos times quanto a sua própria atuação como gestores.

2.2 Gerenciamento de Projetos

De acordo com o guia PMBoK (PMI, 2013), projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único e sua natureza temporária indica que possui um início e um término definidos. Conforme a complexidade dos projetos foi aumentando, foram desenvolvidas técnicas de gerenciamento de projetos, onde são aplicados conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para atender aos seus requisitos.

Para Crawford (2002), o *PMO* pode ser estratégico, tático ou operacional, em alguns casos podendo até existir nos três níveis simultaneamente, onde temos o primeiro nível caracterizado como “Escritório de Controle de Projetos”, que gerencia projetos grandes, únicos e complexos, onde podem ter gerentes que são independentemente responsáveis por um programa individual de projeto, gerenciando recursos associados as suas exigências e custos associados a um programa total e completamente integrado a esse programa, um gerente de programa responsável pela integração de todos os programas e recursos necessários.

O segundo nível é caracterizado como “Escritório de Projetos – Unidade de Negócios”, em que o *PMO* pode dar suporte para projetos individuais, mas com o desafio de integrar um grande número de múltiplos projetos de tamanhos variados, das pequenas iniciativas de pequeno porte e curto prazo que necessitem de poucos recursos até iniciativas longas de vários meses com integrações complexas de tecnologia.

Por fim, o terceiro nível é caracterizado como “Escritório de Projetos Estratégicos” que ocorre em uma organização com múltiplas unidades de negócios e diversos projetos em andamento dentro de cada unidade. Os Escritórios de Projetos Estratégicos atuam no



gerenciamento de portfólio e dos programas, apoiando a alta administração na seleção e controle dos projetos que melhor apoiariam sua estratégia e objetivos empresariais.

Kerzner (2009, pg. 958) difere um pouco em alguns aspectos e define os três tipos de PMO como “Funcional”, “Grupo de clientes” e “Estratégico”, onde o PMO “Funcional” é utilizado em uma divisão ou área funcional de uma organização e a maior responsabilidade deste tipo de PMO é gerenciar pontos críticos e pode ou não gerenciar projetos. Já o PMO “Grupo de clientes” aplica-se para uma melhor gestão e comunicação com os clientes, onde clientes em comum são agrupados e nesse caso o PMO passa a ter um gerente de projetos permanente. Por fim, o último nível é definido pelo autor como “Corporativo (ou Estratégico)” e esse nível de PMO é direcionado mais para questões estratégicas e corporativas do que questões funcionais de modo a focar em otimização e esforços para redução de custos.

Um fator determinante na maturidade do *PMO* é a estrutura organizacional que a empresa apresenta e segundo o PMBoK (PMI, 2013), as empresas normalmente apresentam estruturas projetizadas, matriciais ou funcionais. A Tabela 1, a seguir, apresenta as características dessas estruturas.

Tabela 1
Características das Estruturas do PMO

Características do Projeto/Estrutura	Funcional	Matricial			Projetizada
		Fraca	Equilibrada	Forte	
Autoridade do gerente do projeto	Pequena ou nenhuma	Baixa	Baixa a moderada	Moderada a alta	Alta a quase total
Disponibilidade de recursos	Pequena ou nenhuma	Baixa	Baixa a moderada	Moderada a alta	Alta a quase total
Quem administra o orçamento do projeto	Gerente funcional	Gerente Funcional	Gerente funcional e gerente do projeto	Gerente do projeto	Gerente do projeto
Papel do gerente do projeto	Dedicação em tempo parcial	Dedicação em tempo parcial	Dedicação em tempo total	Dedicação em tempo total	Dedicação em tempo total
Equipe administrativa em gerenciamento do projeto	Dedicação em tempo parcial	Dedicação em tempo parcial	Dedicação em tempo parcial	Dedicação em tempo total	Dedicação em tempo total

Fonte: Guia PMBoK (PMI, 2013).

Devido cada organização possuir demandas e necessidades diferentes, sabe-se que não existe uma estrutura melhor, mas sim, existe a melhor estrutura que se adapta às necessidades de cada empresa. Classificações de PMO e estruturas organizacionais influenciam diretamente nos resultados dos projetos e com isso, analisar o contexto de cada organização, torna-se fundamental para a efetividade de atuação.

Devido à coordenação central da comunicação, desenvolvimento de políticas e coordenação de gerenciamento da qualidade serem atribuições de responsabilidade dos PMOs, Valle, Ferreira & Joia (2014) afirmam nesse contexto, que os escritórios de gerenciamento de projetos se tornam, inevitavelmente de natureza estratégica e que é percebido acima de tudo como uma estrutura organizacional dentro da organização que abriga os projetos.



3 Método

Este relato pode ser visto como de natureza descritiva, pois foi identificado e apresentado a estrutura organizacional da empresa em questão. Quanto ao procedimento caracteriza-se como estudo de caso, onde foi trabalhado com coleta de informações *in loco* que permitiram maior entendimento acerca do ambiente organizacional e a coleta de dados foi realizada por meio de observações e entrevista exploratória com o supervisor do setor em questão com o objetivo de conhecer melhor os fatores ambientais da empresa.

O relato técnico foi executado com base na experiência profissional dos pesquisadores, do supervisor do setor analisado e com embasamento teórico, conforme apresentado inicialmente, não sendo necessário a participação de outros profissionais.

A escolha da empresa para o estudo foi de maneira intencional, pois além de ser uma empresa de referência nacional, o PMO atende os seguintes requisitos: possui diversidade de portfólio, possui estrutura de PMO consolidada assim como, tem definido metodologia interna de gerenciamento de projetos, e apresenta necessidade de aumento do nível de maturidade de atuação.

4 Resultados

4.1 Diagnóstico

A empresa analisada, trata-se de uma indústria de medicamentos genéricos com um portfólio de atuação em projetos nas áreas de Marketing, Manufatura, Logística, Controle de Qualidade, Garantia da Qualidade, Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (PD&I), Tecnologia da Informação (T.I.) e Desenvolvimento de Pessoas, com isso sabe-se que é uma estrutura com projetos diversificados e com características e requisitos diferentes.

Por meio da análise, caracterizou-se a estrutura organizacional do PMO como “Escritório de Controle de Projetos”, conforme definição de Crawford (2002), e a estrutura organizacional a que se está inserida como sendo “Matricial Fraca”, conforme definição do guia PMBoK (PMI, 2013) (Figura 1).

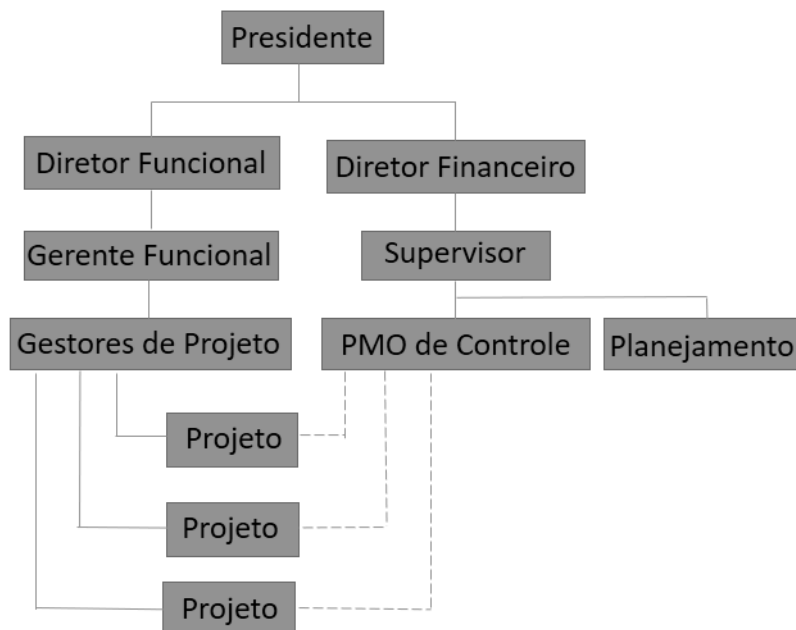


Figura 1: Estrutura organizacional atual

Fonte: Autores



Observa-se, conforme Figura 1, que os gestores de projetos respondem à gerentes funcionais, estes que definem as demandas e direcionam os projetos aos respectivos gestores. Nota-se que, hierarquicamente o PMO possui uma autoridade relativamente baixa sobre os gestores, devido ao fato de os mesmos não responderem diretamente ao PMO e sim aos gerentes funcionais.

O cenário atual apresenta como pontos fortes o suporte aos gestores de projetos por meio de metodologia própria, exige conformidade de desempenho e realiza acompanhamento de indicadores mensais. Porém apresenta como pontos fracos uma baixa autoridade sobre os gestores de projetos e pouca autonomia estratégica, fazendo com que o PMO não desempenhe um papel fundamental dentro das organizações que é o direcionamento estratégico por meio de seleção e priorização de projetos. Conforme afirmam Cruz e Scur (2016), por meio do entendimento do papel do PMO é possível traçar estratégias adequadas e compatíveis com seu grau de autonomia e articulação de modo a obter objetivos organizacionais.

Após análises, identificou-se que a empresa possui uma estrutura matricial fraca, conforme Tabela 1, pois os gestores de projetos possuem autonomia relativamente baixa frente aos seus projetos pois não possuem, por exemplo, poder de decisão sobre os recursos disponíveis, estão sujeitos à disponibilidade de recursos conforme decisões tomadas por superiores funcionais e tanto o gestor de projetos como a equipe acabam se dedicando em tempo integral, fatores que acabam refletindo na execução e resultados dos projetos.

4.2 Solução Proposta

Neste contexto, propôs-se uma nova estrutura organizacional de modo que o poder e autoridade do PMO seja maior, refletindo assim nos resultados dos projetos (Figura 2).



Figura 2: Estrutura organizacional proposta

Fonte: Autores



A estrutura organizacional proposta, apresentada na Figura 2, fará com que os gerentes funcionais apresentem as demandas diretamente ao supervisor do PMO e este irá direcionar os projetos aos gestores de acordo com as características e disponibilidade de cada gestor. Também se espera que o alinhamento estratégico passe a ser mais efetivo, devido ao fato de o supervisor do PMO ter maior poder de decisão sobre os projetos, podendo selecionar ou priorizar de acordo com necessidades estratégicas da organização.

Entende-se que esta estrutura apresenta como pontos fortes um alto nível de controle sobre os projetos, gerenciamento direto com alta autoridade sobre os gestores e possibilita aos gestores dedicação em tempo integral, fato que não acontece na estrutura atual, onde gestores se dedicam a atividades paralelas aos projetos, e com menos tempo disponível para se dedicarem à gestão dos projetos, os resultados são comprometidos.

Esta estrutura pode apresentar alguns pontos fracos que é a possibilidade de ociosidade ao final dos projetos e com a possibilidade de eles terem que se reportarem à dois superiores, é provável que ocorram conflitos internos que devem ser gerenciados.

Com a mudança, espera-se que a empresa passe a ter uma estrutura matricial forte, e com isso o gestor de projetos passará a ter uma autoridade maior sobre os projetos que gerencia, subentende-se que os recursos serão melhor alocados, o gestor de projetos passará a ter maior autonomia sobre o orçamento dos projetos e tanto o gestor como a equipe conseguirão se dedicar em tempo integral à execução dos projetos.

5 Considerações finais

Esse relato teve como objetivo analisar a estrutura organizacional de uma indústria farmacêutica, assim como a classificação do *PMO* de modo a avaliar o seu posicionamento como também identificar oportunidades de evolução e aumento do nível de maturidade. Portanto, considera-se que foi possível identificar que a necessidade e preocupação de os recursos da Indústria objeto de análise, serem alocados de forma mais eficiente possível faz com que surja cada vez mais a necessidade de utilização de técnicas e conceitos adequados para que isso seja possível. Esta necessidade está inerente com o próprio objetivo da Indústria em prosperar e obter sucesso, ainda observando o papel fundamental da gestão, não apenas no controle, mas na delegação de responsabilidades e formação de times que priorizam e executam projetos pela relevância dentro da organização de maneira mais profissional possível.

O estudo investigou a estrutura organizacional da empresa sob a perspectiva do PMO assim como propôs uma nova estrutura cujo objetivo é aumentar o poder de influência do escritório de gerenciamento de projetos e consequentemente aumentar o sucesso dos projetos em andamento. Isso será evidente pois os gestores de projetos passando a se dedicar em tempo integral aos seus projetos farão com que a gestão seja mais efetiva do que é hoje, onde existe um nível de insatisfação pela dedicação paralela à outras atividades que com frequência os gestores precisam se dedicar. Também sabe-se que a maior autoridade ao controle de recurso e orçamento possibilitará uma maior chance de sucesso nas entregas dos gestores.



Este trabalho apresentou uma proposta de mudança na estrutura organizacional como forma de atuar e melhorar a efetividade dos projetos desenvolvidos dentro da organização. É sabido que uma mudança desta magnitude implica em outras variáveis que não foram discutidas neste trabalho, como por exemplo fatores ambientais. Assim, considera-se uma oportunidade de estudo futuro a análise da percepção dos atores envolvidos nessa possível mudança e suas consequências envolvidas.

Também, seria prudente acompanhar a implementação da Estrutura Organizacional proposta à Indústria e relatar se a melhoria proposta, trouxe resistências, anomalias ou efetivamente ocorreram melhorias nos projetos da Indústria.

Recomenda-se também como extensão do estudo a aplicação de um modelo de maturidade ao PMO para identificar outras lacunas que possam ser sanadas e com isso melhorar ainda mais a efetividade de ação do PMO frente aos projetos.

Referências

- Borniger, C., Schmidt, S., Schreiber, D. & Branco, M. A. A. (2015). Relacionamento entre estratégia e estrutura organizacional: um estudo contemporâneo de casos múltiplos. *Rev. Ciênc. Admin.* 21(1), 11-41.
- Costa, M. C. F. da, Souza, B. S. S. de, & Fell, A. F. de A. (2012). Um estudo da estrutura organizacional e as mudanças organizacionais: proposta de um novo modelo. *Navus - Revista de Gestão e Tecnologia.* 2(1), 57-74.
- Crawford, J. K. (2002). *The Strategic Project Office*. Boca Raton, USA. CRC Press.
- Cruz, C. E.; Scur, G. (2016). Alinhamento do PMO à Gestão Organizacional: Estudo dos elementos do PMO sob as dimensões Estratégica, Tática e Operacional. *Revista de Gestão e Projetos – GeP.* (7)1.
- Ferreira, M. A. de A., Valente, R. M., Barros, J. F. S. & Dutra, J. S. (2013). Estrutura organizacional e os impactos de sua mudança no modelo de negócio e no modelo de gestão de pessoas: um estudo de caso no setor financeiro. *Revista Eletrônica Gestão e Serviços*, 4(1), 560-586.
- Kerzner, H. (2009). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling*. (10ª ed.). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Krause, W. (2014). *ISO 21500: Orientações sobre gerenciamento de projetos: Diretrizes para o sucesso* (1ª ed.). Rio de Janeiro: Brasport.
- PMI - Project Management Institute. (2013). *Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos* (5ª ed.). Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.
- Valle, J. A. S. do (2010). *Identificação e análise de fatores relevantes para a implantação de escritórios de gerenciamento de projetos de construção civil pelo conceito do Project Management Office*. Tese de doutorado. Universidade Federal Fluminense (UFF). Niterói, Rio de Janeiro, Brasil.
- Valle, A. dos S., Ferreira, V. C. P., Joia, L. A. (2014). A representação social do escritório de gerenciamento de projetos na percepção de profissionais da área. *Gestão da Produção*. v.21, n.01. p.158-198.



VI SINGEP

Simposio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317-8302

V ELBE

Encontro Luso-Brasileiro de Estratégia
Iberoamerican Meeting on Strategic Management

Valle, A. B. do, Cierco, A. A., Soares, C. A. P., Finocchio, J. Jr. (2014). *Fundamentos do gerenciamento de projetos* (3ª ed.). Rio de Janeiro: Editora FGV.

Vargas, R. V. (2013). *Análise de valor agregado: revolucionando o gerenciamento de prazos e custos* (6ª ed.). Rio de Janeiro: Brasport.