

# PROPOSTA DE MODELO DE GOVERNANÇA DE PROJETOS: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE SAÚDE SUPLEMENTAR

NETO, José Vilmar Koerich  
SANTOS, Matheus João  
XAVIER, Víctor Matheus  
ZANOTTI, Vinicius Sell  
GRAZIANI, Álvaro Paz

## RESUMO

Na atual conjuntura de projetos adotados pelas empresas, a governança de projeto aparece como fator primordial para o sucesso do modelo. A empresa de saúde suplementar em questão localizada na cidade de Joinville - SC, tem adotado boas práticas de governança de projeto em sua administração. Este trabalho tem como objetivo propor um modelo de governança de projetos para a empresa de estudo. As informações foram coletadas através de diagnóstico dos modelos aplicados e captação de dados e informações. Posteriormente ambos foram analisados em comparação ao estudo das metodologias de mercado. Os resultados demonstraram ao fim um modelo de aprimoramento da proposta atual. Há maturidade considerável na estrutura da empresa, entretanto, com margem para melhorias significativas em especial referente a organograma do segmento de projetos, critérios de priorização e definição de papéis e responsabilidades.

**Palavras-chave:** Governança de Projeto; Gerenciamento de Projeto; Projeto Ágil; Projeto Cascata.

## 1 INTRODUÇÃO

As empresas de saúde suplementar desenvolvem diversos projetos técnicos e administrativos que, conforme suas características, utilizam diferentes metodologias de gestão. Projetos de maior duração ou que consumam mais recursos costumam utilizar

José Vilmar Koerich Neto do Curso de Engenharia Produção do Centro Universitário UNISOCIESC, netokoerich@gmail.com; Matheus João Santos do Curso de Engenharia Produção do Centro Universitário UNISOCIESC, maatheus.j.santos@gmail.com; Víctor Matheus Xavier do Curso de Engenharia Produção do Centro Universitário UNISOCIESC, victorxavier37@gmail.com; Vinicius Sell Zanotti do Curso de Engenharia Produção do Centro Universitário UNISOCIESC, viniusszanotti@gmail.com; Professor orientador: Álvaro Paz Graziani, Centro Universitário UNISOCIESC, alvaro.graziani@institutoanimaeducacao.org.br;

Joinville – SC, 20 de Setembro de 2022.

metodologias de gestão de projeto em cascata. Por outro lado, projetos mais curtos ou que consomem menos recursos, podem utilizar metodologia de gestão de projeto ágil.

A empresa objeto da pesquisa controla uma federação de cooperativas médicas que administram planos de saúde. Portanto, essa pesquisa trata de projetos desenvolvidos no âmbito da federação. São projetos que tratam de propostas administrativas, tecnológicas, institucionais, entre outras.

A coexistência de duas metodologias de gestão de projeto em uma mesma organização exige um maior esforço de governança. A governança define um sistema de tomada de decisão, estabelecendo metas, políticas, regras, diretrizes e responsabilidades. Em outras palavras, estabelece o modelo de gestão certo para o projeto certo. Se a empresa contar com modelo de governança robusto, então os projetos desenvolvidos internamente utilizarão o modelo de gestão mais adequado em cada caso.

Neste contexto, o objetivo desta pesquisa é propor um modelo de governança de projetos em uma empresa de saúde suplementar. Para tanto, esse trabalho está estruturado em cinco capítulos: introdução, referencial teórico, metodologia, resultados e discussões, e considerações finais.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Este capítulo trata dos seguintes assuntos: metodologia de gestão de projeto, governança de projeto e sistema de gestão de projeto.

### **2.1 METODOLOGIAS DE GESTÃO DE PROJETOS**

Uma metodologia de gestão de projetos é um sistema onde princípios, técnicas e procedimentos são usados em prol de um objetivo específico. A escolha do tipo de metodologia a ser utilizada depende muito do tipo de aplicação que o cliente final deseja, além de diferir também na sua organização estrutural, assim como requerem diferentes entregáveis, fluxos de trabalho e até o desenvolvimento de *software* de gestão de projetos (PATAH, CARVALHO, 2016).

#### **2.1.1 Metodologia de gestão de projeto em cascata**

A metodologia de gestão de projetos em cascata, também chamada de modelo *Waterfall* ou modelo tradicional, é uma forma de gerenciamento de projetos que tem como principais características as suas fases sequenciais, longo planejamento, projetos com custos, escopo e cronograma fixos. Este método é bastante indicado para projetos que têm requisitos bem definidos como a medicina, a aviação, ou seja, áreas que exigem uma maior conformidade. Em contrapartida, ele tende a ser mais demorado devido ao seu tempo de planejamento, o que invariavelmente provoca uma insatisfação maior no cliente, além do fato de a fase de testes ocorrer apenas na etapa final do projeto (CAMARGO, 2019).

Um dos pilares desta metodologia é o guia para o conjunto de conhecimentos de gerenciamento de projetos ou *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK, 2017). A partir dele é possível identificar a forma de funcionamento de cada ferramenta e técnica, auxiliando de uma forma mais efetiva e didática a equipe de projetos durante todo o seu percurso de iniciação, planejamento, execução, monitoramento e encerramento (ESPINHA, 2018).

### 2.1.2 Metodologia de gestão de projeto ágil

A metodologia ágil tem como formato a condução de projetos que buscam dar maior rapidez aos processos e conclusão de tarefa, considerando um fluxo de trabalho ágil e flexível. (RODRIGUES, 2020).

**QUADRO 1 - Metodologias de Gestão de Projeto Ágil**

Metodologia de gestão de projeto ágil			
Tipo	Desenvolvimento	Planejamento	Vantagem
KANBAN	Etapas do projeto dividida de acordo com o <i>status</i> : A fazer, Em desenvolvimento e Entregue	Atividades são distribuídas de acordo com as habilidades de cada membro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visualização do trabalho;</li> <li>• Limite de trabalho;</li> <li>• Fluxo do trabalho;</li> <li>• Agilidade e flexibilidade</li> </ul>
SCRUM	O principal objetivo é buscar resultados rápidos e exatos, ideal para problemas menos complexos	<i>Product Owner</i> , responsável pelo planejamento; <i>Scrum Master</i> , supervisor do projeto; Equipe <i>Scrum</i> , responsáveis pelas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agilidade;</li> <li>• Adaptabilidade;</li> <li>• Redução de custos;</li> </ul>

		atividades de desenvolvimento.	
SAF	Permite que as organizações visualizem o “quadro geral”, mapeando funções, responsabilidades e atividades necessárias para o desenvolvimento de <i>software</i> .	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Várias equipes trabalhando de forma independente;</li> <li>• Verificação do <i>leadtime</i>;</li> <li>• Listagem de prioridades;</li> <li>• Realocação de tarefas;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficiência e centralização das decisões;</li> <li>• Visão geral do projeto;</li> <li>• Garantia de alinhamento com as metas de negócios;</li> <li>• Tempo de lançamento no mercado mais rápido</li> </ul>
SMART	Alternativa utilizada para desenvolvimento de projetos realistas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• S (<i>specific</i>)</li> <li>• M (<i>measurable</i>)</li> <li>• A (<i>attainable</i>)</li> <li>• R (<i>relevant</i>)</li> <li>• T (<i>time-related</i>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clareza na comunicação e alinhamento;</li> <li>• Clareza em relação às metas; <ul style="list-style-type: none"> <li>• Precisão ao prazo;</li> <li>• Métricas monitoráveis;</li> </ul> </li> </ul>
MANUFATURA ENXUTA	Utiliza alguns princípios e técnicas operacionais buscando sempre reduzir o desperdício de recursos, a melhoria da qualidade e a maximização do valor entregue ao cliente.	Aplicando uma melhoria contínua nos processos, sejam operacionais ou administrativos, reduzindo desperdícios e eliminando qualquer espectro que não tenha valor ao cliente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Foco em qualidade;</li> <li>• Organização dos recursos;</li> <li>• Produtividade e eficiência; <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento nos lucros;</li> </ul> </li> <li>• Redução de desperdícios;</li> <li>• Otimização do tempo.</li> </ul>

FONTE: Autores (2022)

## 2.2 SISTEMAS DE GESTÃO DE PROJETOS

O Sistema Integrado de Gerenciamento de Projetos, (SIGP) consiste em um sistema ou conjunto de ferramentas e técnicas que organizam, integram e exibem os resultados do gerenciamento de projetos (ESPINHA, 2016).

Dentro de um sistema de gerenciamento de projetos, existem as entradas, que correspondem aos dados brutos, sem tratamento, mas são importantes para determinar o desempenho do projeto. Além disso, os SIGPs absorvem os processos, onde os mecanismos de análise das informações comparam o desempenho planejado com o desempenho real. Os relatórios que exibem os resultados das análises feitas na etapa dos processos são denominados saídas, as quais correspondem a gráficos ou tabelas que resumem o *status* do projeto e de suas atividades (ESPINHA, 2016).

O SIGP pode exigir que o usuário defina os dados, especificando a forma com a qual a ferramenta vai buscar a periodicidade de atualização e as formas de introduzir dados no sistema, sendo através de planilhas, cronogramas ou até mesmo entrada manual. Para que o sistema possa apoiar a tomada de decisão e manter o controle sobre os projetos, é importante manter-se atento para que essa coleta de informações esteja sempre consolidada. Assim, a visualização do desempenho do cronograma, dos

esforços de trabalho, das despesas e eventuais atrasos passam a ser confiáveis, otimizando os trabalhos de gestão (ESPINHA, 2016).

## 2.3 GOVERNANÇA DE PROJETOS

Governança de projetos é considerado como o conjunto de processos, boas práticas, políticas, leis e regulamentos que estabelecem a maneira como um projeto é dirigido, administrado ou controlado. Garantindo a conformidade dos requisitos legais estabelecidos para que o projeto seja bem executado, trazendo uma série de benefícios para os projetos executados pela sua empresa. Destacam-se como as principais vantagens evitar que os envolvidos ajam de má-fé, assegurar o cumprimento da legislação, estruturar os processos de prestação de contas e conseqüentemente garantir o sucesso dos projetos (CHARLES, 2021).

Ao analisar as diferenças entre governança e gerenciamento de projetos, nota-se que a primeira oferece estrutura, ferramentas, processos e modelos de tomada de decisão para o gerenciamento. Ou seja, é um apoio para a gestão e ao mesmo tempo a monitora. Enquanto a governança estabelece regras, o gerenciamento é responsável por cumpri-las na prática através da gestão do trabalho no dia a dia (ESPINHA, 2022).

**QUADRO 2 - Comparativo entre Gerenciamento e Governança**

<b>Gerenciamento</b>	<b>Governança</b>
Implementa estratégia, metas e objetivos	Define e aprova a estratégia organizacional, metas e objetivos
Comunica a política e estabelece procedimentos	Faz e determina políticas
Cumprir o <i>framework</i> de governança	Estabelece e aprova o <i>framework</i> de governança de portfólio, programa e projeto
Identifica e gerencia os relacionamentos com <i>stakeholders</i>	Certifica-se do engajamento dos <i>stakeholders</i> chaves
Prioriza os projetos	Determina e aprova os critérios de priorização de projetos
Elabora termos de abertura, planos, <i>business case</i> e solicitações de mudança	Aprova termos de abertura, planos, <i>business case</i> e solicitações de mudança

Fonte: Adaptado do Guia Prático de Governança de Projetos (2018)

O primeiro passo para tirar qualquer projeto do papel é definir uma pessoa responsável por liderar as atividades, fornecer requisitos de negócios e o contexto para a entrega do projeto propriamente dito. Em decorrência disso, torna-se necessário a criação de um plano de projeto, o qual precisa de tarefas divididas em pacotes individualmente gerenciáveis sempre levando em conta um plano de comunicação formal e uma estratégia de risco (PATAH, CARVALHO, 2016).

A definição dos requisitos de um projeto deve ser feita através de vários estágios, com revisões periódicas no decorrer do processo. Dentre elas, destacam-se como principais a elaboração do conceito e aprovação do projeto, o planejamento de projeto, quais são seus requisitos e *design* a serem utilizados, seu desenvolvimento bem como sua implementação, e por fim o encerramento do projeto. O modelo de governança de projetos tem a função de designar quais documentos devem ser concluídos em cada etapa do projeto, além de incluir uma revisão do status do projeto para a gerência do mesmo. Esses pontos de *check-in* podem ser programados em várias fases do projeto ou periodicamente, sejam elas mensal ou trimestralmente (PATAH, CARVALHO, 2016).

Um dos pilares indispensáveis para a governança de projetos é a comunicação, onde diferentes times que o integram contribuem de forma ativa e frequente para uma aplicação mais eficaz do projeto. As funções e responsabilidades previamente definidas desses times, sejam eles patrocinadores, as partes interessadas e a liderança, evitarão possíveis falhas de comunicação e duplicação de esforços, favorecendo os membros da equipe a se orientarem dentro de sua cadeia de ajuda (PATAH, CARVALHO, 2016).

A fim de obter um controle maior de informações ao final de um projeto, se torna necessário as documentações pertinentes ao seu desenvolvimento, sejam elas através de papéis, indicadores, instruções de trabalho, fluxogramas de estruturas, entre outros. Visando garantir que as devidas ações de melhorias geradas através de *feedbacks* sejam implementadas em projetos futuros ou até mesmo no próprio projeto, metodologias similares a lições aprendidas (*Lessons Learned*) - qualquer aprendizagem ocorrida durante o desenvolvimento de um projeto, seja uma ocorrência positiva ou negativa, que pode se repetir em projetos futuros - ganham espaço nesse quesito (ESPINHA, 2022).

### **3 METODOLOGIA**

Este capítulo trata dos procedimentos metodológicos, onde é caracterizado a pesquisa e seu ambiente. Em seguida são definidas as etapas que foram necessárias para a realização da pesquisa.

### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa é um estudo de caso com objetivos exploratórios. Os dados foram obtidos em campo e são de natureza quantitativa e qualitativa. Tem-se como foco estudar os modelos de gestão de projeto, papéis e responsabilidades, métodos e a governança de projeto da empresa objeto.

### 3.2 AMBIENTE DA PESQUISA

A empresa objeto da pesquisa é uma organização corporativa que controla uma federação de cooperativas médicas responsável por administrar planos de saúde e representar institucionalmente as suas demais cooperativas singulares do estado, fundado em 1982 e sediado na cidade de Joinville em Santa Catarina é formado por três empresas: operadora de planos de saúde, empresa de produtos em saúde e empresa de tecnologia e soluções em *software*. A relação entre essas se dispõe em verticais de atuação (negócios), sendo elas: Institucional, Operadora, Serviços, Produtos em Saúde e Tecnologia. Posteriormente cada vertical se segmenta em seus respectivos serviços. Fica evidente essa estrutura na Figura 1.

**FIGURA 1 - Estrutura de Organização das Empresas do Grupo**



### 3.2.1 Sistema Cooperativo Nacional

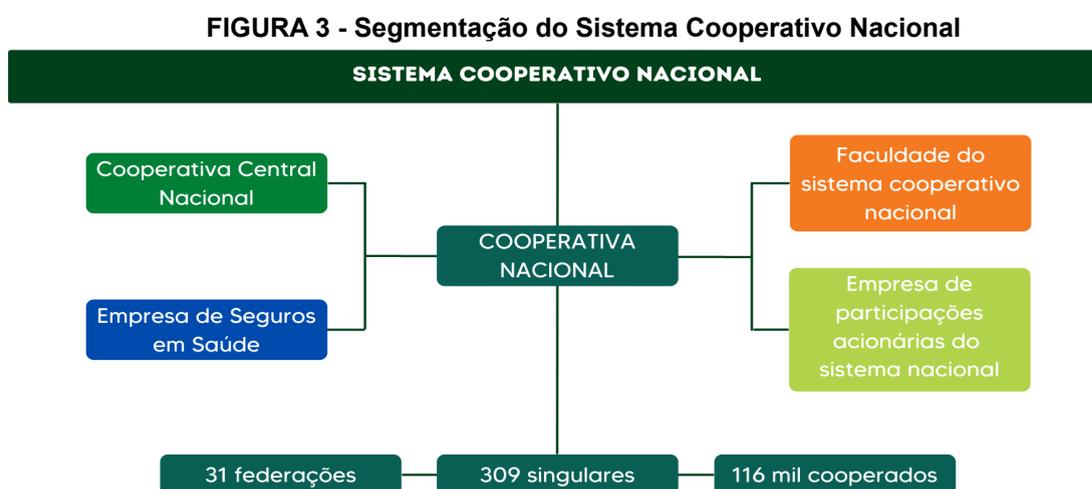
Tratando-se de um grupo que está vinculado a uma cooperativa nacional, existem normas para as segmentações de papéis e responsabilidades dessas cooperativas, que em termos de organograma se resume através da Figura 2. A essência do grupo objeto do estudo é o papel de Federação (Cooperativa de 2º Grau) no qual exerce a responsabilidade de operadora de planos de saúde para 22 singulares no estado de Santa Catarina (Cooperativas de 1º Grau) que atuam diretamente com a operacionalização e prestação do serviço de saúde em suas respectivas delimitações municipais. Além da responsabilidade de operacionalização de planos de saúde, é também de responsabilidade da cooperativa de 2º grau o apoio para as Singulares realizarem a prestação de serviços, assim como, o monitoramento destas atividades e a representação político-institucional em nome de todo o estado.

**FIGURA 2 - Norma de Formação da Hierarquia do Sistema Cooperativo Nacional**



FONTE: Autores (2022)

Além da relação da Federação (estadual) com as singulares (regionais), existe uma estrutura representada pela Cooperativa Nacional (Cooperativa 3º Grau) e quatro grandes outras empresas com abrangência nacional: Cooperativa Central Nacional, Faculdade do sistema cooperativo nacional, Empresa de Seguros em Saúde e Empresa de participações acionárias do sistema nacional. Enquanto a Figura 2 representa as normas de organização do sistema, a Figura 3 demonstra apenas a estrutura com abrangência nacional, suas segmentações e principais números.

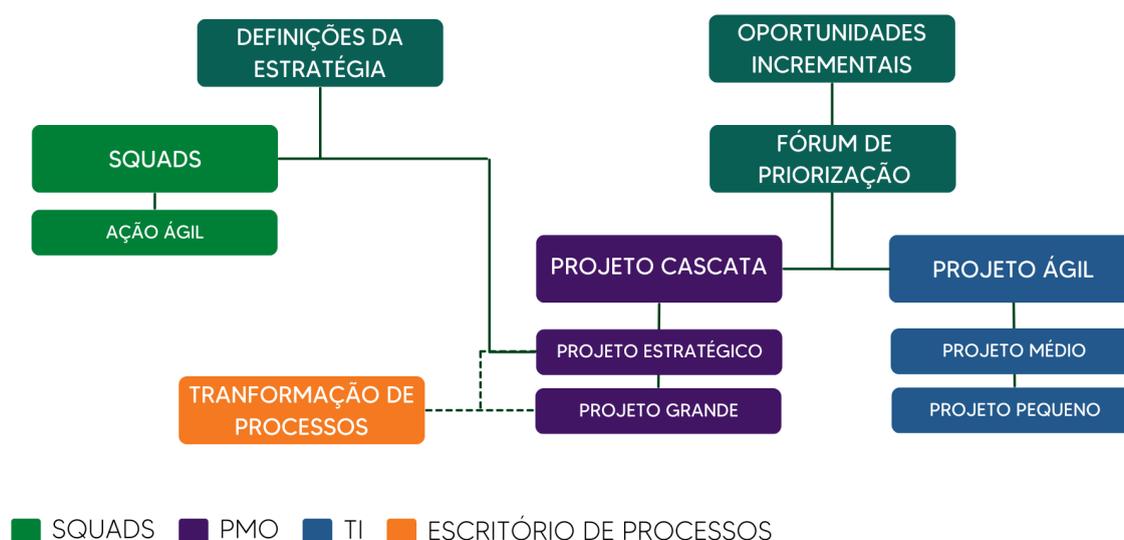


FONTE: Autores (2022)

### 3.2.2 Estrutura da Governança de Projetos

Há uma estrutura bem definida e estabelecida na empresa de estudo referente a governança de projetos, a Figura 4 ilustra essa organização. A responsabilidade desta é manter o bom funcionamento do desenvolvimento, execução e acompanhamento dos projetos, sejam eles estratégicos ou que tratam o operacional através de projetos de sistemas. É de responsabilidade dessa equipe a delimitação dos tipos de projetos, método de gestão adotado e os papéis e responsabilidades.

**FIGURA 4 - Governança da Estrutura Envolvida**



FONTE: Autores (2022)

### 3.2.2.1 Desenvolvimento de novos projetos

Os critérios para desenvolvimento de novos projetos, a partir do raciocínio provocado pelo Quadro 3, se estabelecem a partir de dois segmentos: Definições estratégicas e/ou Oportunidades Incrementais. Torna-se claro esses padrões conforme evidenciados na Figura 4:

**QUADRO 3 - Critérios para desenvolvimento de novos Projetos**

Definições da Estratégia	Oportunidades Incrementais
--------------------------	----------------------------

<p>As definições da estratégia são originadas no processo de planejamento estratégico da organização, que por sua vez realiza a segregação de ações a serem realizadas por áreas de atuação, assim como, estabelece o critério de execução via PMO com acompanhamento de um Gerente de Projeto ou via <i>SQUAD</i> onde a responsabilidade de garantir a execução e monitoramento da ação estará sob alçada da áreas do tema do projeto.</p>	<p>São oportunidades identificadas no cotidiano de trabalho através dos gestores, analistas de negócio e demais colaboradores das áreas. Essas oportunidades se tratam de melhorias incrementais ao processo e sistema, variando sua abrangência de impacto. São propostas através de um sistema de <i>ticket</i> para abertura de projetos, que direciona o tema ao fórum de priorização de projetos.</p>
--	--

FONTE: Autores (2022)

### 3.2.2.2 Tipos de Projetos

Considerando a forma de definição do método adotado para gestão de projeto, a partir da Figura 4 e Quadro 3 evidenciamos que projetos estabelecidos por uma oportunidade incremental se direcionam a quatro possíveis tipos de projetos: Estratégico, Grande, Médio e Pequeno. Para isso existem alguns critérios que norteiam com regras qual o nível do projeto, evidenciado na Figura 5.

**FIGURA 5 - Organização de Projetos**



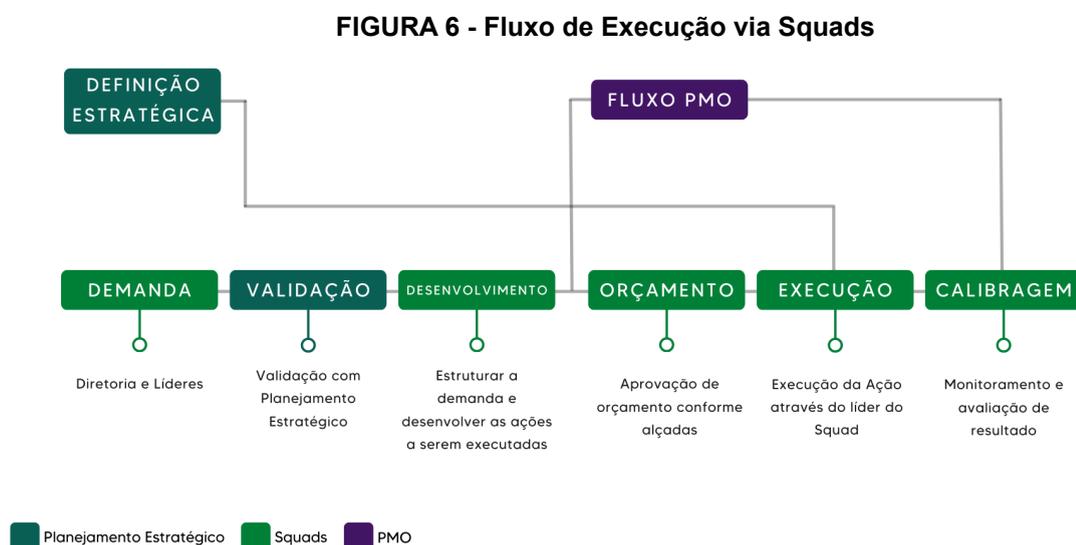
FONTE: Autores (2022)

Toda essa especificação das características se dá a partir do Fórum de Priorização que ocorre semanalmente a partir das melhorias incrementais sinalizadas via abertura de *Ticket* na semana em questão. O fórum realiza um trabalho conjunto entre as partes envolvidas: Representantes do Escritório de Projetos (*PMO - Project Management Office*), representantes de TI, representantes do escritório de processos e

peças chave envolvidas conforme necessidade. Durante o Fórum o *modus operandi* funciona em três etapas: Análise da demanda, Avaliação de características (Impacto, Período, Custo, ROI, Complexidade) e Consenso entre os participantes.

### 3.2.2.3 Fluxo de atuação das equipes ou esquadras (squad)

A partir das definições da estratégia, conforme evidenciado na Figura 4, uma das possibilidades é a execução através de equipes que irão atuar de forma horizontal para resolução de problemas a partir da dinâmica ágil. A esteira de atuação do método via equipes ágeis é representada pela Figura 6.

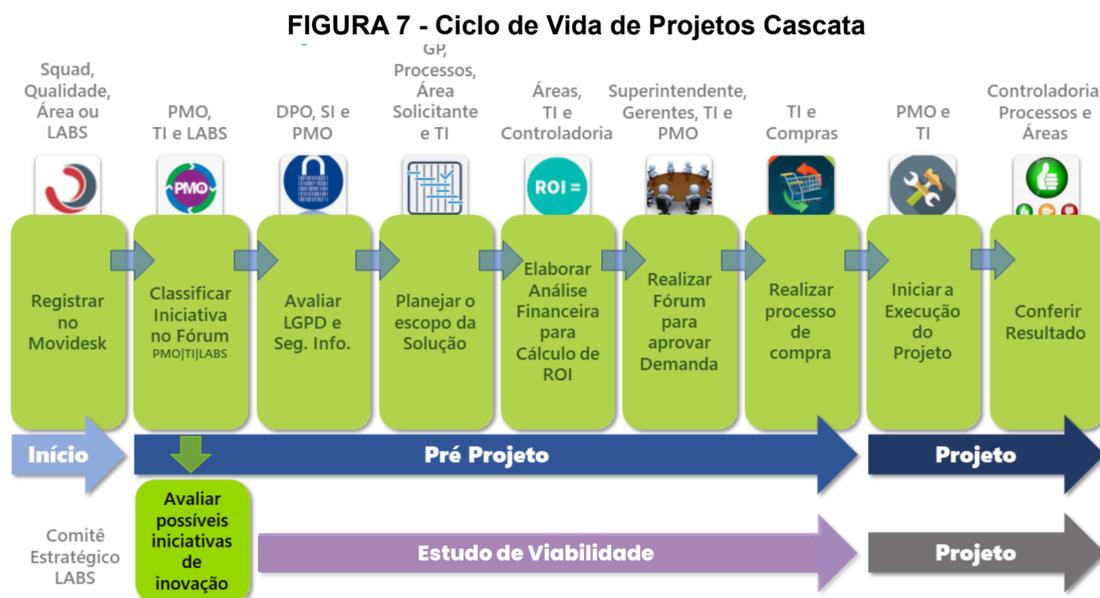


FONTE: Autores (2022)

Para execução desse fluxo a partir das definições do planejamento estratégico, existe a figura de um *Scrum master* responsável pelas boas práticas ágeis e seguimento da metodologia, assim como, acompanhamento das ações em questão na esteira do fluxo. Também se faz presente em cada uma dessas equipes ágeis a figura de um líder de *squad* que se responsabiliza pelo direcionamento e boa execução das demandas no dia a dia. A partir da análise da Figura 6 fica claro as etapas de execução destas ações, entretanto, referente a presença do item “Fluxo PMO” justifica-se através do seguinte: aquelas ações que durante andamento devido ao aumento de escopo se compreendem que além do acompanhamento do *squad* torna-se necessário um Gerente de Projeto dedicado para tal, é encaminhado ao fluxo de projetos do PMO presente no Item 3.2.2.4, que ficará responsável pela sequência do trabalho.

### 3.2.2.4 Fluxo de atuação do PMO (Project Management Office)

No momento em que um projeto cascata advindo da “Definição Estratégica” ou “Fórum de Priorização”, (conforme evidenciado na Figura 4) é iniciado, se estabelece a necessidade de seguir cada uma das etapas do ciclo evidenciado abaixo na Figura 7.



FONTE: Autores (2022)

Com objetivo de promover o melhor resultado possível referente ao projeto cascata, se estabelece a responsabilidade de acompanhamento e garantia de execução de cada etapa ao GP (Gerente de Projeto). Para cada etapa presente no ciclo existem alguns critérios chave para o andamento e aprovação, em especial cabe ressaltar a necessidade de viabilidade financeira para execução do projeto, sendo desconsiderado esse fator apenas em uma necessidade legal e/ou regulamentação normativa imposta pelos órgãos reguladores do setor.

### 3.2.2.5 Fluxo de atuação da TI

Os projetos de TI são realizados através da metodologia ágil, dado o volume de entregas que acontecem no cotidiano da área e a necessidade de atender as necessidades de forma assertiva conforme expectativa do solicitante. Para execução dos projetos, a Figura 8 representa as etapas presentes no ciclo, onde ao chegar à

necessidade apontada pelo Fórum de Priorização de Projetos conforme Figura 4, é iniciado um novo cartão via *kanban* da área para executar as etapas do projeto, neste caso, a cada nova etapa iniciada do projeto um novo cartão surge, podendo ser do mesmo responsável ou não, da mesma categoria ou não e variando demais características entre eles.



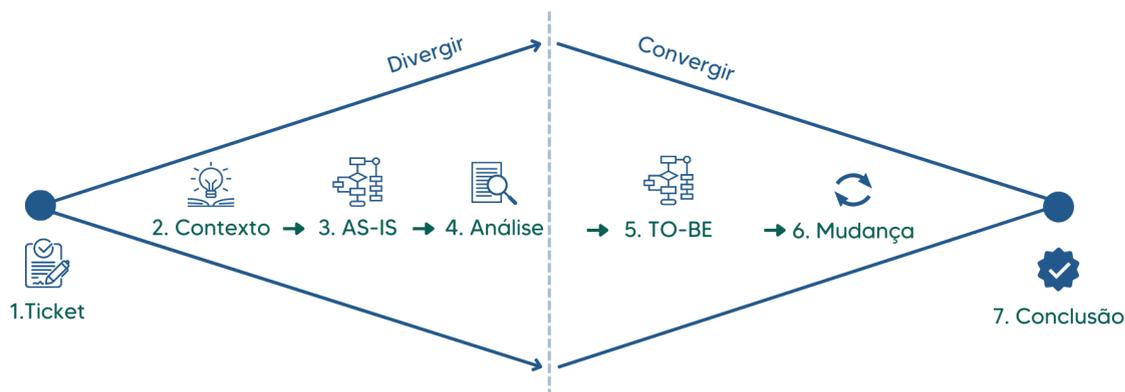
FONTE: Autores (2022)

Para garantia e boa execução do fluxo em questão, existe a figura de um GP (Gerente de Projeto) dedicado à TI com objetivo de monitoramento, distribuição de tarefas, gerenciamento da capacidade e performance da equipe, etc.

### 3.2.2.6 Atuação do Escritório de Processos

Dentre os projetos evidenciados acima, em parte deles há uma questão de extrema relevância: o processo. A cada atividade realizada em uma organização, existe um processo que conecta isso. Quando se identifica um projeto no qual irá impactar de forma considerável um processo a ponto de ser necessário olhar o todo antes de tomar alguma ação e/ou estabelecer um plano de projeto, o escritório de processos é acionado a partir de um alinhamento via fórum de priorização. É aberto um *ticket* filho do projeto, onde se atribui a responsabilidade à equipe de processos que irá seguir a metodologia evidenciada na Figura 9, divergindo para compreender o atual processo, levantando as oportunidades de otimização, analisando os fatos e cenários, isso tudo para convergir a melhor solução de mudança daquele processo, que será esta mudança o escopo de atuação do projeto.

**FIGURA 9 - Framework de Transformação de Processos**

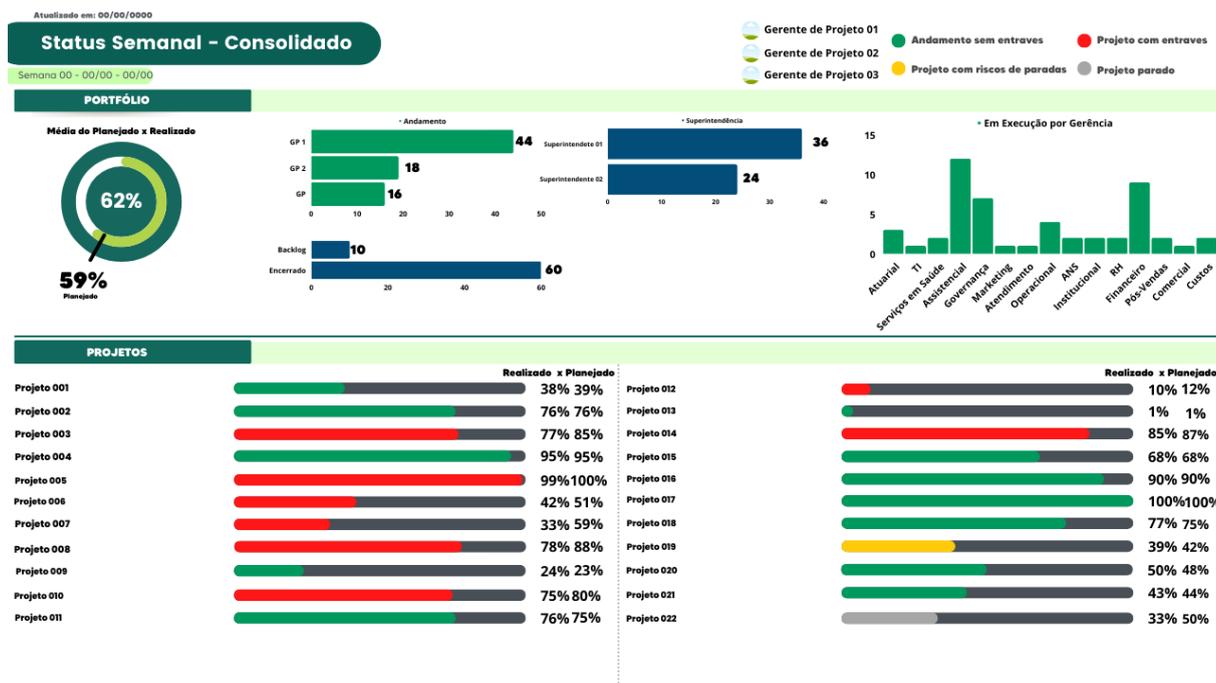


FONTE: Autores (2022)

### 3.2.3 Relatório de Progresso (*Status Report*)

Dentre as responsabilidades da estrutura evidenciada na Figura 4, uma delas está sob o status do andamento dos projetos e ações. Os principais interessados nessas informações são os diretores e superintendentes da empresa, onde através de um dashboard consegue monitorar semanalmente a evolução dos status e demais detalhes. A Figura 10 evidencia um dos *dashboards* utilizados para prestação de contas dos status dos projetos, além dos dados evidenciados na figura, internamente na empresa essas informações aparecem detalhadas com comentários sobre fatos relevantes de cada projeto, principais desafios enfrentados e sinalizações de divergências de custos, tempo e escopo.

**FIGURA 10 - Status Semanal de Projetos**



FONTE: Autores (2022)

### 3.2.4 Planejamento Orçamentário

A partir da presença de toda estrutura de governança de projeto descrita acima, torna-se necessário o vínculo de recursos financeiros dedicados aos projetos no planejamento orçamentário do Grupo objeto do estudo. Anualmente o setor de controladoria realiza as movimentações junto aos gestores das áreas para estabelecer os custos, despesas, receitas e demais fatores no orçamento, assim como, estabelece algumas projeções para atingir o resultado mais verdadeiro possível. Dentre estes detalhes, fica reservado três tipos de fundos no orçamento: Investimentos em Projetos (cascata), Investimentos em Projetos de TI e Investimentos em ações ágeis (*squads*). Os dois primeiros se dão a partir de uma análise do gestor do escritório de projetos e TI, respectivamente. Já o investimento em ações ágeis é um conjunto de verbas distribuídas entre as gerências, que serão responsáveis por capitanear a execução das ações e controlar os investimentos; diferente dos demais que ficam sob responsabilidade do escritório de projetos e TI fazerem gestão dos recursos.

### 3.3 ETAPAS DA PESQUISA

Esta pesquisa utilizou das seguintes etapas e seus conceitos:

**QUADRO 4 - Conceito das Etapas de Pesquisa**

Pesquisa de métodos	Sistema com princípios, técnicas e procedimentos em prol de um objetivo específico.
Diagnóstico dos modelos aplicados na empresa	Imergir nos processos internos da empresa.
Coleta de dados e informações	Captação de dados dos projetos e coleta de informações sobre a empresa de estudo e seus métodos em aplicação.
Avaliar governança atual	Análise do modelo atual da estrutura de governança de projeto.
Propor modelo e resultados	Proposta de melhoria ao modelo atual, métodos e práticas aplicadas. Avaliação dos resultados.

FONTE: Autores (2022)

A estrutura dessas etapas se dão da seguinte forma:

**FIGURA 11 - Fluxograma das Etapas de Pesquisa**

FONTE: Autores (2022)

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1 PESQUISA DE MÉTODOS

Através de uma pesquisa de campo, foram identificados os métodos utilizados no gerenciamento de projetos e as boas práticas de governança corporativa.

#### 4.2 DIAGNÓSTICO DOS MODELOS APLICADOS NA EMPRESA

Foram realizadas entrevistas com colaboradores vinculados às atividades de estudo para compreensão dos modelos atuais aplicados. Tornou-se possível a visão geral da estrutura de governança da empresa para gestão de projeto que ao ser comparada às boas práticas de mercado e metodologias que foram compreendidas na pesquisa de métodos, ficou evidente a estrutura robusta e parcialmente estabelecida. Dentre os principais fatores, os métodos de gestão de projeto estão mais amadurecidos, em especial, o de cascata; Quanto ao método ágil, apesar da execução nos projetos de TI estarem mais parelhos a metodologia, vemos pontos de desconexão das boas práticas nos *squads*. Sobre a questão da governança de projeto e sua estrutura, foi evidente que apesar de existir a presença de boas práticas, existe um desalinhamento de objetivos e perspectivas entre as equipes de trabalho principalmente quando em estruturas de gestão diferentes; Também há dúvidas internas quanto a estrutura atual se está condizente com a melhor forma de obter os resultados esperados. Durante todo o procedimento com a empresa houveram normas e políticas internas seguidas, assim, impossibilitando a veiculação de fotografias e documentos oficiais de uso das equipes.

#### 4.3 COLETA DE DADOS E INFORMAÇÕES

As informações de estudo do ambiente da empresa objeto de pesquisa foram obtidas através de entrevista com gestor responsável da área de gestão de projeto, avaliação de documentos internos compartilhados e acompanhamento prático das atividades. Iniciado pela captação de informações da estrutura de negócios do Grupo Econômico em estudo, posteriormente, suas diretrizes da cooperativa médica. A partir do conhecimento geral do negócio, obteve-se as informações da estrutura de governança atual empregada, quais as etapas e como as metodologias de gestão de projeto são aplicadas, quais as formas de definição e classificação dos projetos, assim como, o modelo de monitoramento do avanço desses. Dentro desse contexto,

compreendeu-se os papéis e responsabilidades das equipes dentro do modelo aplicado.

#### 4.4 AVALIAR GOVERNANÇA ATUAL

**QUADRO 5 - Comparação de Boas Práticas com a Governança Atual**

Conceito	Boa Prática	Governança Atual da Empresa
Estratégia Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Delimita a estratégia, metas e objetivos da estrutura de projetos a partir do planejamento estratégico da empresa.</li> </ul>	<p>Na estrutura atual não há desdobramento de estratégia para a equipe de projetos, visto que há um déficit da própria empresa quanto ao planejamento estratégico, este, que vem se resolvendo para 2023.</p> <p>Houveram algumas ações planejadas, entretanto, não mensuradas através dos norteadores estratégicos.</p> <p>Destas ações planejadas, algumas foram suspensas devido a falta de orçamento para execução e despriorização do projeto.</p>
Papéis e Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definição do gestor responsável para liderança de atividades e fornecimento dos requisitos de negócio;</li> <li>- Garante o engajamento dos <i>stakeholders</i>.</li> </ul>	<p>Há uma definição do gestor responsável pelo projeto conforme a área solicitante da demanda e/ou a mais envolvida no projeto. Quanto ao fornecimento dos requisitos, apesar de ter um gestor principal, o processo se dá de forma colaborativa e com o ponto de vista de todas as áreas envolvidas no projeto.</p> <p>Não há uma definição clara através de um <i>framework</i> dos <i>stakeholders</i> de cada projeto, assim, não sendo formalizado alguns movimentos do projeto com os principais envolvidos. De forma sucinta, o líder do projeto e principais envolvidos são atualizados periodicamente sobre a evolução das ações.</p>
Documentação e Gestão de Projeto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Determina políticas, através de indicadores, instrução de trabalho e fluxogramas de estrutura;</li> <li>- Estabelece e aprova o <i>framework</i> de governança de portfólio;</li> <li>- Estabelece os documentos de checagem a cada etapa do projeto;</li> <li>- Define o sistema de gestão de projeto utilizado.</li> </ul>	<p>Não há uma política estruturada com as boas práticas de projeto da empresa, inclusive, isso gera uma divergência das metodologias utilizadas no negócio; Quanto a instruções de trabalho e fluxogramas também não há existência.</p> <p>Existe um <i>framework</i> das etapas da metodologia de projeto cascata e ágil, que delimita a governança de portfólio.</p> <p>Nos projetos cascata existem documentos de checagem em partes das etapas do projeto, estes nem sempre são formalizados com todos os envolvidos. Já no método ágil, não há uma documentação, apenas atualização do status com a checagem da etapa através do sistema de solicitação de projeto.</p>

		A definição do sistema de gestão de projeto utilizado está estabelecida, porém, de forma segmentada entre as equipes. Isso acarreta em alguns desafios de comunicação entre as equipes, assim como, prejudica o acultramento da gestão de projeto entre os colaboradores da empresa.
Critérios de Priorização e Aprovação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Delimita os critérios de priorização de projetos e aprova a partir da estratégia definida;</li> <li>- Delimita os estágios para definição dos requisitos de projeto;</li> <li>- Aprova termos de abertura e mudanças em projetos.</li> </ul>	<p>A delimitação dos critérios de priorização dos projetos existe através de uma matriz proposta pelo diretor presidente da empresa, entretanto, mesmo sendo direcionador inicial, não se há um resultado coerente a partir desta priorização. Compreende-se que esse descolamento da priorização proposta com a realidade se dá pela falta de um planejamento estratégico estruturado, ou seja, a ausência da clareza dos objetivos da empresa impactam diretamente na geração de critérios não adequados para priorização dos projetos. Existem também a hipótese do conceito de priorização ser algo não bem difundido entre a alta gestão, assim, gerando conflitos com um volume alto de prioridades.</p> <p>Existem estágios bem estabelecidos para a definição de requisitos de projeto.</p> <p>A aprovação do termo de abertura de projeto se dá através da validação no fórum de priorização de projeto e aprovação posterior com o diretor financeiro. Já as mudanças de escopo, cronograma e custos não são bem delimitadas, acontecendo à medida que os projetos evoluem, mas sem uma formalização estruturada.</p>

Fonte: Autores (2022)

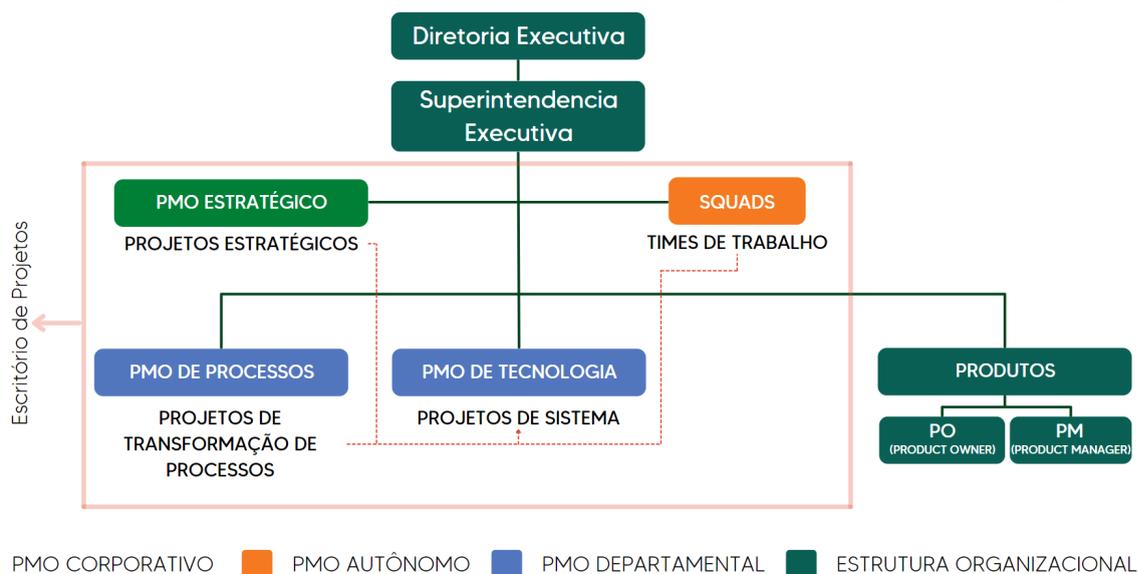
## 4.5 PROPOR MODELO E RESULTADOS

### 4.5.1 Organograma para a Estrutura de Projeto

Através do embasamento teórico dos métodos relacionados ao tema de estudo, imersão na empresa objeto e análise das boas práticas comparadas aos modelos aplicados, desenvolveu-se um organograma conceitual conforme evidenciado na Figura 12. Na proposta, a segmentação se dá a partir dos tipos de PMO existentes (referenciados na legenda da figura). O PMO Estratégico fica responsável por executar os maiores projetos da empresa conectados ao planejamento estratégico, através do método cascata. O *PMO* de Processos fica responsável por toda melhoria incremental e contínua nos processos organizacionais através do método cascata. O *PMO* de

Tecnologia fica responsável por projetos de sistema, assim como, partes dos projetos das outras equipes respondendo pelo escopo tecnológico, executando através do método ágil *kanban*. Os times de trabalho (*Squads*) ficam responsáveis por demandas específicas a partir das ações do planejamento estratégico, sendo formado equipes com papéis definidos buscando atingir um objetivo delimitado, executando através do método ágil *scrum* adaptado ao modelo adequado para a empresa. Quanto à estrutura organizacional, foi necessário a segmentação da área de produtos porque no modelo adotado pela empresa atualmente existe o conflito de responsabilidade onde o *PMO* realiza o acompanhamento da implementação de novos produtos. O quadrante que conecta todos os times de projeto como Escritório de Projetos é proposto para existir uma correlação imparcial entre os times, onde decisões são tomadas de forma horizontal.

**FIGURA 12 - Proposta de Organograma para Estrutura de Governança de Projeto**



FONTE: Autores (2022)

#### 4.5.1 Norteadores da Estratégia Organizacional

Tornou-se claro a falta de direcionadores para as equipes de projeto, tornando míope o objetivo de curto, médio e longo prazo para as ações a serem realizadas. É necessário a empresa realizar além da definição de um planejamento estratégico com seus grandes objetivos, o desdobramento desses objetivos e suas metas para as equipes de projeto, assim, estabelecendo o caminho que cada projeto deve convergir. A

partir disso, se faz necessário o estabelecimento dos critérios de priorização com base nos norteadores desdobrados.

#### 4.5.2 Papéis e Responsabilidades

Há a presença de critérios para estabelecer papéis sob a responsabilidade de quem irá gerir o projeto, assim como, a área responsável pela propriedade do projeto. Entretanto, é oportuno estabelecer uma matriz de *stakeholders* do projeto para conforme o posicionamento no quadrante da matriz (Figura 13) a medida que o projeto evolui, alguma ação é realizada, ou seja, cada quadrante terá um padrão de atividade a cada etapa do projeto.



FONTE: Autores (2022)

#### 4.5.3 Documentações e Gestão

Em termos de documentação é necessário a construção de uma política delimitando toda estrutura de governança de projeto (organograma, métodos, papéis e responsabilidades, cerimônias, regras de abertura, mudança e priorização de projeto e outras definições pertinentes) com objetivo de formalizar e documentar a informação

garantindo a perenidade da estrutura e independência das pessoas presentes. Também é pertinente a construção de fluxograma e instruções de trabalho visando a materialização da operação de gestão de projeto, assim, aumentando a armazenagem do conhecimento explícito dos processos.

Em termos de *framework* de trabalho é possível a revalidação do métodos cascata e ágil adotados pela organização, entretanto, de forma compartilhada através da estrutura proposta como Escritório de Projetos na Figura 12. Dentro dessa revalidação, um dos pontos chave seriam a construção de documentos de checagem para cada etapa de evolução do projeto, assim, formalizando aos *stakeholders* a evolução gradativa da demanda. Posterior a esse trabalho, com uma nova definição de *framework* faz-se necessário a organização desde no sistema de gestão de projeto que por sua vez, buscando sinergia entre equipes, deveria ser o mesmo adotado por todos presentes na estrutura proposta na Figura 12.

#### **4.5.4 Priorização e Aprovação**

Referente aos critérios de priorização e aprovação de projeto, existe uma oportunidade de melhoria significativa com possibilidade de estabelecer um sistema de pontuação com base nos norteadores do planejamento estratégico desdobrados para os times de projeto, diferente do modelo atual que analisa apenas critérios não sistêmicos. Com a implementação do critério, é possível criar um ranqueamento dos projetos para entrar em execução conforme disponibilidade dos times. Considerando o cenário organizacional da empresa, é necessário estabelecer um fator de segurança na priorização com um critério *master* definido pela priorização da diretoria executiva, entretanto, com limite de uso do critério *master* em apenas um projeto por diretor.

O termo de abertura de projeto é outra lacuna de oportunidade. Propõe-se a realização de cerimônias mensais com diretoria executiva, superintendência executiva, gerência dona do projeto, demais gerentes interessados e *PMO* estabelecidos pela matriz de *stakeholders* (Figura 13) com objetivo de apresentar o projeto proposto e suas particularidades (cronograma, escopo, custo e conexão com norteadores estratégicos). No modelo proposto, a aprovação se dá pela definição conjunta e horizontal entre as partes. Referente às mudanças de escopo, cronograma e custo

devem se formalizar através de documentos de checagem com os principais *stakeholders* e superintendência do projeto.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A presença da área de projetos em uma organização vem se mostrando uma grande aliada no crescimento sustentável do negócio. Para tanto é de suma importância ter estabelecido a governança dessa estrutura de projetos.

Visando elucidar as considerações finais, o objetivo geral deste trabalho é propor um modelo de governança de projetos em uma empresa de saúde suplementar. Através da metodologia adotada ao decorrer do trabalho, foram realizadas pesquisas de métodos, onde evidenciamos os modelos cascata e ágil de gerenciamento, realizado diagnósticos dos modelos aplicados na empresa, coleta de dados e informações, as quais estrutura, papéis e os projetos propriamente ditos ganham destaque. A partir da avaliação da governança atual, propusemos um modelo alternativo de governança e por fim analisamos seus resultados para que o objetivo fosse plenamente atingido.

Chegamos à conclusão que apesar da companhia apresentar uma boa sistemática referente ao seu sistema de gerenciamento e governança de projetos, encontramos alguns pontos de melhoria, dentre os quais se destacam o organograma dessa estrutura de projeto e seus papéis e responsabilidades, a necessidade de aprimoramento dos critérios de abertura e priorização de projetos, a estratificação e controle de revisão de documentos importantes para o entendimento do fluxo da empresa. Outro ponto importante encontrado durante a realização do trabalho foi a falta de planejamento para com os projetos mais voltados para o direcionamento estratégico da empresa em si, servindo como base para possíveis futuras pesquisas.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecemos primeiramente a Deus por proporcionar saúde e resiliência para percorrermos a graduação de engenharia de produção na qual tanto nos orgulhamos, também, aos nossos familiares que suportaram com incentivos, conselhos e amor. Aos

professores e membros do corpo docente Unisociesc, que acompanharam a nossa jornada acadêmica de perto e foram pilares de sustentação do aprendizado em sala de aula, obrigado pela dedicação e confiança. Ao professor orientador Álvaro Paz Graziani que nos guiou pelo caminho deste trabalho de Conclusão de Curso, sem o qual nada disso seria possível. Obrigado pela dedicação e tempo despendidos na realização do trabalho. Não menos importante, aos colegas de curso expressamos a gratidão pelo trabalho em equipe, boas risadas, disseminação de conhecimento e parceria ao longo de todo o trajeto da graduação.

## REFERÊNCIAS

Augusto E, Moraes P. **Guia PMBOK para gerenciamento de projetos**. Disponível em: <https://old.foundrygate.com/upload/artigos/Guia%20PMBOK%20para%20Gerenciament%20de%20Projetos.pdf>. Acesso em: 24 set. 2022.

CAMARGO, R. **Método cascata ou ágil: quando usar no gerenciamento de projetos?** 2019. Disponível em: <https://robsoncamargo.com.br/blog/metodo-cascata>. Acesso em: 24 set. 2022

ESPINHA, R.G. **Governança de projetos: o que é e como implantar em 5 passos**. Artia. 2022. Disponível em: <https://artia.com/blog/governanca-de-projetos/>. Acesso em: 10 out. 2022.

ESPINHA, R.G. **Informações de um Sistema de Gerenciamento de Projetos**. Artia. 2016. Disponível em: <https://artia.com/blog/informacoes-de-um-sistema-de-gerenciamento-de-projetos/>. Acesso em: 03 out. 2022.

FEKETTIA, A; FARIAS, V; MUSTARO, P; **Aplicações de gamificação e técnicas de motivação à aprendizagem da metodologia ágil scrum**. 2013. Disponível em: <http://copec.eu/congresses/icece2013/proc/works/73.pdf>. Acesso em: 24 set. 2022.

PATAH, L.; CARVALHO, M.M de. **Sucesso a partir de investimento em metodologias de gestão de projetos**. 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/prod/a/GKLQKQt3Cr4KHSx7h9Y3Rhc/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 03 out. 2022.

PRADA, C. **Governança de projetos em 5 passos para implantar com sucesso.**  
EUAX. 2021. Disponível em:  
<https://www.euax.com.br/2021/09/governanca-de-projetos-em-5-passos/>. Acesso em:  
01 out. 2022.