

GESTÃO DA QUALIDADE E DE PROJETO TRANSFORMANDO UMA ORGANIZAÇÃO SEM FINS LUCRATIVOS

QUALITY AND PROJECT MANAGEMENT TRANSFORMING A NON-PROFIT ORGANIZATION

CALIDAD Y GESTIÓN DE PROYECTOS TRANSFORMANDO UNA ORGANIZACIÓN SIN FINES DE LUCRO

Flavio Telles Flavio Telles

Centro Universitário UNIAVAN

 0009-0005-8568-4345

Rodrigo Fernando Belli

Centro Universitário UNIAVAN

 0000-0002-8254-7389

Ruan Carlos dos Santos

Universidade do Estado de Santa Catarina

 0000-0001-7396-8774

Fabiano Maury Raupp

Universidade do Estado de Santa Catarina

 0000-0001-9533-2574

Resumo: Esta pesquisa tem como objetivo investigar a relação entre a gestão da qualidade e a gestão de projetos por meio da implantação de um escritório de gerenciamento em uma organização sem fins lucrativos como forma de qualificar a execução dos seus projetos. Esta pesquisa é qualitativa e optou-se pelo estudo de caso em função de permitir analisar a realidade específica de uma instituição, com a coleta e análise de dados primários através de entrevista a uma das diretoras da instituição que atua diretamente na gestão de projetos da instituição. Como resultado identificou-se a relação entre a aplicação da gestão de projetos com o objetivo de melhorar a qualidade da instituição e sua capacidade de captar recursos e geri-los corretamente. Somente a soma dos valores captados a partir da implantação do escritório em gerenciamento de projetos ultrapassou 2,2 milhões enquanto no mesmo período, anteriormente, captou apenas 159 mil reais. Ainda, foi possível identificar que a gestão de projetos permitiu estabelecer padrões de qualidade e implantar processos de controle que garantem a entrega de resultados de alta qualidade. Para isso, realizou-se revisão teórica da gestão da qualidade e da gestão de projetos com foco em identificar os principais conceitos que serão utilizados como alicerce para a construção do instrumento de coleta de dados. Considera-se como premissa que há uma relação direta entre o

uso adequado da gestão de projetos impactando na melhoria da qualidade da execução dos projetos e, conseqüentemente, na qualidade da instituição.

Palavras-chave: Qualidade. Gestão de Projetos. Captação de Recursos.

Abstract: This research aims to investigate the relationship between quality management and project management through the implementation of a management office in a non-profit organization as a way of qualifying the execution of its projects. This research is qualitative and a case study was chosen because it allows the specific reality of an institution to be analyzed, with the collection and analysis of primary data through an interview with one of the institution's directors who works directly in the institution's project management. As a result, the relationship between the application of project management with the aim of improving the quality of the institution and its ability to raise funds and manage them correctly was identified. The sum of the amounts raised since the implementation of the project management office alone has exceeded 2.2 million reais, while in the same period previously it had only raised 159 thousand reais. It was also possible to identify that project management has made it possible to establish quality standards and implement control processes that guarantee the delivery of high-quality results. To this end, a theoretical review of quality management and project management was carried out with a focus on identifying the main concepts that will be used as a foundation for the construction of the data collection instrument. The premise is that there is a direct relationship between the proper use of project management having an impact on improving the quality of project execution and, consequently, on the quality of the institution.

Keywords: Quality. Project management. Fundraising.

Resumen: Esta investigación tiene como objetivo investigar la relación entre la gestión de calidad y la gestión de proyectos mediante la implementación de una oficina de gestión en una organización sin fines de lucro para evaluar la ejecución de sus proyectos. Esta investigación es cualitativa y se eligió un estudio de caso porque permite analizar la realidad específica de una institución mediante la recopilación y el análisis de datos primarios mediante una entrevista con uno de los directores de la institución, quien trabaja directamente en la gestión de proyectos. Como resultado, se identificó la relación entre la aplicación de la gestión de proyectos para mejorar la calidad de la institución y su capacidad para recaudar fondos y gestionarlos correctamente. La suma total de los montos recaudados desde la implementación de la oficina de gestión de proyectos ha superado los 2,2 millones de reales, mientras que en el mismo período anterior solo se habían recaudado 159 mil reales. También se pudo identificar que la gestión de proyectos ha permitido establecer estándares de calidad e implementar procesos de control que garantizan la entrega de resultados de alta calidad. Para ello, se realizó una revisión teórica sobre la gestión de calidad y la gestión de proyectos, con el objetivo de identificar los conceptos principales que servirán de base para la construcción del instrumento de recolección de datos. La premisa es que existe una relación directa entre el uso adecuado de la gestión de proyectos y su impacto

en la mejora de la calidad de la ejecución de los proyectos y, en consecuencia, en la calidad de la institución.

Palabras clave: Calidad. Gestión de proyectos. Captación de fondos.

1. INTRODUÇÃO

O objetivo desta pesquisa consiste em analisar a relação entre a teoria de gestão da qualidade e de gestão de projetos impactando na capacidade de uma organização sem fins lucrativos aprimorar sua forma de qualificar e gerir projetos. Como referencial teórico optou-se em utilizar a gestão da qualidade e gestão de projetos, pois ambas encontram relação entre si e permitem, através da sua relação, construir proposições que serão testadas no estudo de caso objeto de análise nesta pesquisa.

Este trabalho prevê contribuir com a academia a partir da aplicação da combinação entre teoria da gestão da qualidade e gestão de projetos em uma instituição sem fins lucrativos. Os dados levantados podem auxiliar que outras organizações com características semelhantes possam fazer uso do conhecimento disponível nesta pesquisa. Ainda cabe destacar que a instituição em análise nunca participou de pesquisa de tal natureza. Ela auxiliou de maneira a permitir o acesso aos dados da instituição, histórico, dados primários, entrevistas que foram essenciais e viabilizaram a execução deste trabalho.

A gestão da qualidade é um conjunto de processos, técnicas e estratégias que visam garantir que produtos e serviços sejam entregues conforme as expectativas dos clientes. Ela se divide em dois suportes básicos: a garantia da qualidade e a melhoria da qualidade. A garantia da qualidade envolve uma série de atividades visando certificar que o produto final esteja em conformidade em relação às normas e exigências dos clientes. Já a melhoria da qualidade trata dos processos frequentes pelos quais uma marca se mantém em constante aperfeiçoamento. Isso envolve desde as rotinas de atendimento até as de produção e pós-venda. Gerir a qualidade requer um esforço contínuo no sentido de assegurar que os padrões mínimos sejam atendidos e, sempre que possível, a melhoria deles.

A gestão da qualidade surgiu no início do século XX, quando a produção em massa começou a se popularizar. A partir daí, a qualidade passou a ser vista como um fator importante para a competitividade das empresas. A teoria da gestão da qualidade foi desenvolvida por diversos teóricos, como Joseph Moses Juran e Philip Crosby. Eles propuseram diversas técnicas e ferramentas para a gestão da qualidade, como o ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act) e o programa Seis Sigma.

Mas tem-se atribuído a W. Edwards Deming como o primeiro a desenvolver um conceito de gestão da qualidade aceito na academia. Ele atuou durante a segunda guerra mundial entre os anos de 1939 a 1945 para auxiliar engenheiros americanos na melhoria da qualidade e redução de custos. No entanto, seu trabalho ganhou destaque quando ele foi utilizado pelos japoneses que fizeram uso de controle estatístico que permitiu reduzir a variabilidade de produtos garantindo, dessa forma, uma qualidade maior na entrega dos produtos. A partir disso, a gestão da qualidade passou a ser importante para as empresas porque ajuda a melhorar a eficiência e a eficácia dos processos, reduzir custos, aumentar a satisfação dos clientes e a fidelidade à marca. Além disso, a gestão da qualidade é fundamental para a sobrevivência das empresas em um mercado cada vez mais competitivo.

Gestão da qualidade dialoga com gestão de projetos pois também auxilia a entregar qualidade para o cliente. A gestão de projetos também ajuda a prever os riscos e analisá-los, além de encontrar modos de contorná-los, minorando as falhas que podem comprometer a execução conforme planejado do projeto. Ainda, por meio do gerenciamento de custos, o gestor de projetos analisa a necessidade de determinado gasto e as possíveis formas de economizar, principalmente, por meio do aproveitamento das oportunidades.

Atualmente a gestão de projetos é importante para as empresas e organizações por diversos motivos, entre elas: permite a empresa tornar-se mais competitiva, aumenta a produtividade e a lucratividade, auxilia a cumprir metas, prazos de entrega e garantir a qualidade do produto ou serviço. Este artigo está estruturado da seguinte forma: no subtítulo seguinte tratará da revisão teórica sobre a teoria da gestão da qualidade e

gerenciamento de projetos, seguido das definições metodológicas e do estudo de caso, finalizando com as conclusões da pesquisa.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O referencial teórico desempenha um papel fundamental em uma pesquisa científica, pois serve como base conceitual e intelectual que a sustenta e fornece o contexto necessário para a compreensão do problema e dos resultados do estudo. Isso inclui teorias, conceitos, modelos, abordagens, estudos anteriores e pesquisas relevantes que ajudam a estabelecer a base de conhecimento do campo de estudo em questão.

Dessa forma, o estado da arte fornece uma revisão crítica da literatura existente relacionada ao tema que, neste caso, encontra-se focado na teoria da gestão da qualidade e na gestão de projetos. Essa fundamentação está descrita nos itens 2.1 A Teoria da Gestão da Qualidade e 2.2 Gerenciamento de Projetos.

2.1 A TEORIA DA GESTÃO DA QUALIDADE

Para David Garvin (1984) o conceito da qualidade passou por um processo evolutivo que ele entende que deve ser complementar no sentido em que algumas abordagens focam em questões específicas e permitem construir um conceito multifacetado da qualidade. Ele divide a gestão da qualidade em cinco abordagens: transcendental; baseada no produto; baseada na produção; baseada no consumidor; e, baseada no valor. Quando a qualidade é entendida como estratégica seu papel dentro da organização passa a figurar como etapa essencial para o desempenho da organização (Garvin, 2002).

No mesmo sentido, Carvalho et al. (2012) indica que a evolução da teoria da qualidade se iniciou com o estabelecimento de ações de inspeção, evoluindo para um processo de controle da qualidade, posteriormente, para a garantia da qualidade e, por fim, encontra-se a gestão da qualidade total. Esta última consiste na adoção da gestão por processos,

desdobramento das diretrizes, avaliação de desempenho, envolvimento do cliente e no envolvimento dos fornecedores.

Outros autores também discutem e definem o que seja a qualidade, entre eles cita-se: a ISO 9000, qualidade é a “Totalidade de características de uma entidade que lhe confere a capacidade de satisfazer as necessidades implícitas e explícitas” (NBR-ISO, 9000, 2015); para Juran (1992) a qualidade é definida como a ausência de seu oposto, ou seja, qualidade é a ausência de defeitos; para Ishikawa (1993) qualidade “é desenvolver, projetar, produzir e comercializar um produto que é mais econômico, mais útil e sempre satisfatório para o consumidor” (Ishikawa, 1993); outros dois autores seminais que definem qualidade são Deming (1993) e Feigenbaum (1994), para o primeiro qualidade é a grandeza capaz de melhorar o produto a partir da perspectiva do cliente, enquanto para o segundo, a qualidade é entendida como um fator que age sobre a correção dos problemas mas também de suas causas ao longo de toda a cadeia produtiva e que exercem influência sobre a satisfação do usuário.

Os autores seminais, Juran, Deming, Ishikawa, Feigenbaum que tratam da qualidade adotaram o Japão como país que incentivou e fortaleceu a gestão da qualidade. Diferentemente de outros países, como Estados Unidos e Inglaterra, o Japão aderiu desde sua alta administração até as funções operacionais a filosofia da qualidade. O autor que mais influenciou esse processo foi Deming a partir de 1950. Desde os seus quatorze passos (Deming, 1986) para a qualidade a teoria da qualidade aprimorou-se muito.

Quando os resultados positivos apareceram na economia japonesa, em função da adoção da qualidade, a teoria ganhou espaço nas principais universidades e empresas globais. A ISO como uma organização internacional também foi responsável pela disseminação do conceito de qualidade. Inicialmente a ISO 9000 foi publicada em 1987 e trazia os requisitos de qualidade que os fornecedores deveriam seguir para obter a certificação. Com o surgimento de outras necessidades a ISO evoluiu para um grupo de normas que tratam da gestão da qualidade ISO 9000, ISO 9001, ISO 19011.

Sendo a teoria da qualidade um tema de discussão recorrente na teoria (Flynn; Schroeder; Sakakibara, 1995; Powell, 1995; Ahire; o'shaughnessy, 1998; Forza; Flippini, 1998; Das

Et Al., 2000; Wilson; Collier, 2000; Ho; Duffy; Shih, 2001; Kaynak, 2003; Nair, 2006; Vinuesa; Corcuera, 2008; Guilló; Moliner, 2012; García Brea; Río Rama, 2013; Ruiz-Torres, 2015; Siva, 2016) encontra-se trabalhos como o de Nair (2006) que analisou, sistematicamente, as práticas da qualidade relacionadas ao desempenho e a verificação teórica da correlação empírica entre práticas de qualidade e desempenho. Além disso, Nair (2006) identificou os moderadores que influenciam a relação práticas de qualidade e desempenho. Como resultados destaca-se a indicação da relação positiva entre a adoção de práticas da gestão da qualidade (GQ) e do desempenho organizacional, assim como, o papel dos moderadores que influenciam na estrutura organizacional e implementação de ações que visem a melhora da qualidade, como: controle; interação; infraestrutura; liderança; foco no cliente; gerenciamento das pessoas.

Na Tabela 1 apresenta-se um resumo dos principais autores que construíram indicadores de qualidade.

Tabela 1: Indicadores de qualidade:

| Autor | Unidade de análise | Método | Indicadores de GQ |
|---|--|---|---|
| Lau et al. (2004) | 600 empresas (452 empresas fabricantes e 148 empresas de serviços) (Entrevistados: gestores de qualidade) | Comparação entre as empresas que pertencem a diferentes estágios de gestão da qualidade, controle estatístico da qualidade, qualidade total | <ol style="list-style-type: none"> 1. Liderança 2. Planejamento Estratégico 3. Foco do cliente e do mercado 4. Informação e análise 5. Foco nos recursos humanos 6. Gestão de processos |
| Sanchez- Rodriguez; Martinez-Lorente (2004) | 306 empresas (respondentes: gerentes de compras) | Análise de correlação | <ol style="list-style-type: none"> 1. Compromisso de gestão qualidade 2. Coordenação com outras áreas funcionais 3. Gestão de pessoas 4. Relações de cooperação com fornecedores 5. Avaliação eficaz e monitoramento de clientes satisfação 6. Benchmarking |

| | | | |
|--------------------------------|---|---|---|
| Badri et al. (2006) | 220 entrevistados de 15 universidades e faculdades dos Emirados Árabes Unidos | Análise de regressão e modelagem de equações estruturais confirmatórias | <ol style="list-style-type: none"> 1. Liderança 2. Medição, análise e gestão do conhecimento 3. Planejamento estratégico 4. Corpo docente 5. Foco de pessoal 6. Gerenciamento de processos |
| Bou-Llusar et al. (2009) | Gestores de 446 empresas espanholas | Questionário estruturado | <ol style="list-style-type: none"> 1. Liderança 2. Política e estratégia 3. pessoas 4. Parcerias e recursos 5. Processos 6. Resultados dos clientes 7. Resultados de pessoas 8. Resultados da sociedade |
| Zu; Robbins; Fredendall (2010) | 226 indústrias | Modelagem de equações estruturais | <ol style="list-style-type: none"> 1. Suporte da alta gerência 2. Relacionamento com o cliente 3. Relacionamento com fornecedores 4. Gerenciamento de força de trabalho 5. Informações de qualidade 6. Projeto de produto / serviço 7. Gerenciamento de processos 8. Estrutura da função do Seis Sigma 9. Procedimento de melhoria estruturada Seis Sigma 10. Seis Sigma foco em métricas 11. Cultura organizacional |
| Leavengood; Anderson (2011) | 215 empresas na costa oeste dos EUA. | Data envelopment analysis (DEA) | <ol style="list-style-type: none"> 1. TQM com foco no cliente 2. Abordagem orientada para 3. Relação com a inovação no empresas de qualidade 4. Empresas de qualidade. |

Fonte: baseado em Nair, 2006 e Bon e Mustafa, 2013

Conforme se verifica na Tabela 1 alguns indicadores são comuns entre os autores da gestão da qualidade, cita-se: gestão de pessoas; comunicação; cliente; gestão da qualidade; liderança; planejamento estratégico; apoio da alta gerência; cultura organizacional. A partir do entendimento da organização como um conjunto de fatores internos e externos, os indicadores de qualidade tentam avaliar a qualidade considerando

ambos os aspectos. Como em gerenciamento de projetos, a importância do apoio da alta gestão é destacado, da mesma forma, a gestão das pessoas e a cultura organizacional.

A adoção de padrões de qualidade como o estabelecido pela ISO 9001, por exemplo, não implica necessariamente no desempenho superior da organização. Nem na sua capacidade de inovar em produtos, mas sua atuação sobre o aumento de eficiência dos processos organizacionais é evidenciada (Terziovski; Guerrero, 2014). A gestão da qualidade implica na autoavaliação constante da organização sua capacidade de repensar suas práticas, considerar o impacto dos stakeholders em suas ações, esses aspectos podem, por si sós, estabelecer melhores padrões de qualidade. Pois o controle estratégico da qualidade é considerado fator crítico do controle organizacional.

A gestão da qualidade também é uma aliada na integração de práticas de sustentabilidade organizacional. Principalmente, por integrar os sistemas de gestão incluindo indicadores de sustentabilidade, implementando sistema de gestão ambiental e fortalecer a gestão com foco no cliente (Siva et al., 2016). As tecnologias desempenham um papel positivo na adoção da gestão da qualidade. Para Bolan et al. (2016) a relação é positiva entre a qualidade total e desempenho organizacional e desempenho, transferência de tecnologia e qualidade. Esse indicativo sugere que a contribuição das tecnologias para a gestão da qualidade precisa ser considerada quando analisada a GQ em campos empíricos distintos.

2.2 GERENCIAMENTO DE PROJETOS

De certa forma, projetos são executados todos os dias por grande parte da população ainda que ela não tenha consciência disso. O gerenciamento de projetos, principalmente, a partir da década de 90, ganha destaque nas organizações como uma metodologia capaz de melhorar o desempenho delas. Para o Project Management Institute (PMI, 2014, p. 5) o gerenciamento de projetos é a aplicação do conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para atender aos seus requisitos.

Há alguns institutos e organizações que discutem e geram conhecimentos sobre o gerenciamento de projetos. Destaca-se o Project Management Institute, que publica o guia Project Management Body of Knowledge (PMBOK). O guia trata-se de um apanhado sobre as melhores práticas em gerenciamento de projetos tendo sido reconhecido em 1999 como padrão em gerenciamento de projetos pelo American National Standards Institute.

O PMI é uma instituição sem fins lucrativos fundada em 1969 inicialmente contava com cinco fundadores. Em pouco mais de um ano o PMI já tinha registrado cerca de 2 mil membros. A partir de 1984 a instituição passou a realizar a certificação de profissionais em gerenciamento de projetos, project management professional (PMP), mais importante certificação do mundo em gerenciamento de projetos. Um exemplo da sua importância é a sua presença em 185 países do mundo, tendo representantes dos principais setores da economia, destaca-se: tecnologia da informação, saúde, engenharia, telecomunicações, aeroespacial.

O surgimento dos Escritórios de Gerenciamento de Projetos mais conhecido pela sua definição em inglês Project Management Office (PMO) está ligado ao surgimento do PMI e suas pesquisas e publicações sobre as melhores práticas de gerenciamento de projetos no mundo. A definição de escritório de gerenciamento de projetos considerada neste trabalho é a do PMI (2014, p. 11) que o entende como “uma estrutura organizacional que padroniza os processos de governança relacionados a projetos e facilita o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas e técnicas”.

Há também a International Organization for Standardization (ISO) 10006 (2003), Quality Management, Guidelines Quality in Project Management que se trata de um padrão desenvolvido pela ISO. A ISO 10006 é uma diretriz que visa garantir a qualidade em projetos dando destaque ao processo, diferentemente do PMI, que destaca o resultado, produto ou serviço. A ISO 10006 foi publicada em sua versão primeira em 1997, representando contribuição para a melhoria na qualidade de gerenciamento de projetos e no estímulo à criação de escritório de gerenciamento de projetos.

Outro que merece destaque é o Projects in Controlled Environments (PRINCE) lançado em 1996 pelo governo Britânico como uma metodologia de gerenciamento de projetos. O PRINCE destaca-se por ser uma metodologia mais acessível de ser posta em prática na realização de projetos desde pequenos a grande porte. No Brasil o PRINCE ganha mais espaço em organizações públicas.

Por fim, a International Project Management Association (IPMA), fundada na Suíça em 1965, é uma instituição internacional que visa difundir as melhores práticas em gerenciamento de projetos, respeitando as características de cada país. A organização está difundida em mais de 50 países.

Tanto o PMI, a ISO 10006 quanto o PRINCE passaram a desempenhar um papel mais significativo no compartilhamento das melhores práticas de gerenciamento de projetos a partir da década de 90. Dessa forma, a implementação dos PMO também se iniciou nessa década, basicamente em organizações de grande maturidade (Kerzner, 2011).

Para alguns autores, como Valeriano (2008), o gerenciamento de projetos (GP) é entendido como uma possibilidade de solucionar problemas recorrentes como o cumprimento de cronograma, orçamento e escopo, com um padrão de qualidade maior. Ou seja, atendendo as expectativas acordadas dos stakeholders. Nesse sentido, o setor público carece de uma metodologia que possa minorar ou resolver problemas como esses apresentados por Valeriano (2008). Há, por um lado, dificuldade em se adequar a metodologia de gerenciamento de projetos, por outro, exemplos de bons resultados, decorrente da sua implementação. Resolver essa equação aponta indícios de ganho na eficiência do serviço.

Para Kerzner (2011) alguns fatores precisam ser pensados pelos gestores para a implantação do PMO:

- Regras: garantem o entendimento das atribuições dos membros do escritório; assegura que todas as obrigações e responsabilidades estão informadas;
- Relatórios: padronização dos relatórios, estabelecimento de prazos para a entrega dos relatórios;

- Metodologia de gerenciamento: definição dos processos, templates, política, melhores práticas, enfim, a definição da metodologia, métodos, técnicas, ferramentas;
- Treinamento: uma das atribuições de muitos escritórios de projetos é gerenciar a capacitação da equipe;
- Coaching: trabalho realizado pelo PMO para capacitar de forma mais individualizada os gerentes de projetos e equipe;
- Auditoria de projetos: uma das atribuições do PMO é auditar os processos, métodos, utilizados pela equipe para garantir que todos os padrões estão sendo respeitados;
- Repositório: local específico para armazenar os processos, métodos, ferramentas, templates utilizados;
- Métricas: a seleção das métricas capazes de mostrar como os produtos, processos e serviços estão sendo realizados.

A implantação do escritório por si só não garante o sucesso dos projetos, dependendo do tamanho e quantidade de projetos da organização, implantar um escritório de projetos pode significar perda de recursos. Implantar um PMO demanda investimentos, recursos humanos, muitas vezes a adequação de uma estrutura física e esse investimento só terá um retorno se o PMO estiver alinhado à estratégia da organização. Quando se trata de um ambiente público, onde os recursos estão associados a leis e ambiente organizacional complexos, o processo de implantação pode ser ainda mais desafiador.

A literatura aponta indicativos de práticas que apresentam um resultado positivo na implementação de PMOs, para Alves, et al. (2013) há quinze melhores práticas em implantação de PMOs que evitam e/ou minimizem o impacto e dos fatores críticos para a implementação do escritório. O primeiro aspecto trata da importância em se obter o apoio da alta administração pois sem ela não haverá recurso suficiente para a efetivação da implementação. A segunda trata-se de utilizar projetos pilotos para começar a usar a metodologia de gerenciamento de projetos. Outra característica que merece destaque é a importância do recurso humano adequado, experiente.

Outras práticas visam: gerar o maior valor possível no menor espaço de tempo; integrar os sistemas de informação e os processos/procedimentos existentes na empresa; reconhecer a implantação como uma mudança cultural; entender, atender e compartilhar as necessidades e expectativas das diferentes partes interessadas; elaborar e controlar o plano de implantação do PMO; manter a implantação o mais simples possível; não demandar serviços antes de prover; estabelecer objetivos incrementais, divididos em fases ao longo da implantação e fornecer apoio especializado aos projetos e não somente recursos (Alves, et al. 2013).

Com base nas discussões apresentadas elabora-se a pressuposto 1:

As dificuldades em implementar o escritório de gerenciamento de projetos estão relacionadas à falta de apoio da organização, principalmente, da alta administração (Pemsel; Wiewiora, 2013; Santos; Varajão, 2015).

O primeiro pressuposto trata, especificamente, da influência da alta administração no processo de implementação do PMO. O papel da alta administração no processo de implementação é apontado como grande influenciador nas questões que envolvem a mudança cultural da organização para a adaptabilidade do novo método de GP, pois o PMO afeta cada unidade funcional da empresa. Gerenciamento de projetos está mais relacionado ao comportamento do que com as ferramentas, pois quem gerencia projetos são seres humanos e não as ferramentas (Kerzner, 2011). Dessa maneira, Pemsel e Wiewiora, (2013) e Santos e Varajão, (2015) indicam que quanto maior a participação da alta administração mais eficiente será o processo de implementação e desempenho do PMO.

2.3 IMPACTO NA QUALIDADE DOS PROJETOS A PARTIR DA IMPLEMENTAÇÃO DE ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Gerir a qualidade significa minorar ou eliminar erros que podem comprometer a qualidade dos serviços ou produtos. Para que a gestão da qualidade ocorra as organizações utilizam técnicas e ferramentas que possibilitem o seu controle. As principais fornecedoras desses

instrumentos de gestão são a ISO 9001, 21500 e 10006, assim como, o PMI através do PMBOK.

Para o PMI (2014) o gerenciamento da qualidade do projeto “inclui os processos e as atividades da organização executora que determinam as políticas de qualidade, os objetivos e as responsabilidades, de modo que o projeto satisfaça às necessidades para as quais foi empreendido” (p. 227). Dentro da GQ há três processos responsáveis pelo GQ do projeto: planejar o gerenciamento da qualidade; realizar a garantia da qualidade e controlar a qualidade.

Planejar o gerenciamento da qualidade trata da identificação dos requisitos da qualidade do projeto, mas também de suas entregas e da forma como será medida a qualidade no projeto. Enquanto que a realização da garantia da qualidade é definido como o processo de auditoria dos requisitos de qualidade garantindo que os padrões usados para as medições estejam adequados seguindo os melhores padrões. No tocante ao controle da qualidade é o processo responsável pelo monitoramento e registro dos resultados alcançados durante a realização das atividades do projeto. O grupo desses três processos é que contempla a gestão da qualidade de acordo com o PMI (2014).

Enquanto que no segundo processo, realizar a garantia da qualidade, formado por cinco entradas: plano de gerenciamento da qualidade, plano de melhorias no processo, métricas de qualidade, medições do controle da qualidade e documentos do projeto. Neste processo há apenas três ferramentas e técnicas: ferramentas de gerenciamento e controle da qualidade, auditorias de qualidade e análise de processos. Estão incluídas quatro saídas: solicitações de mudanças, atualizações do plano de gerenciamento do projeto, atualizações dos documentos do projeto e atualizações dos ativos de processos organizacionais.

No último processo, controlar a qualidade, contém oito entradas: plano de gerenciamento do projeto, métricas da qualidade, listas de verificação da qualidade, dados do desempenho do trabalho, solicitações de mudanças aprovadas, entregas, documentos do projeto e ativos de processos organizacionais. É composto por quatro ferramentas e

técnicas: sete ferramentas de qualidade básicas, amostragem estatística, inspeção e revisão das solicitações de mudanças aprovadas.

Os três processos são os mesmos, mais a forma como são conduzidos e os padrões são definidos para cada projeto de acordo com cada equipe e cliente. A padronização estabelecida pelo PMI em GQ é compatível com os padrões estabelecidos na ISO, por isso, o PMI reconhece a importância de atender a: satisfação do cliente; prevenção ao invés de inspeção; melhoria contínua; responsabilidade da gerência e custo da qualidade.

Esta perspectiva desloca o entendimento da gestão da qualidade de uma ação pontual para uma sistematizada que engloba desde o planejamento do projeto passando pela sua execução e controle. No entanto, partindo da análise de artigos que propõe uma análise da produtividade de artigos científicos que tratam de qualidade em projetos (Aloini; Dulmin; Mininno, 2007; Arto, 2009; Bon; Mustafa, 2013), é possível afirmar que o interesse sobre qualidade em projetos e programas. Duas podem ser suas possíveis justificativas, o surgimento de novas correntes teóricas, como inovação e capacidade, que recebem atenção maior ou pelo esgotamento das discussões (Martinsuo, et al., 2006; O'Sullivan; Dooley, 2010). A segunda hipótese é descartada, pois apesar da qualidade estar nos últimos anos associada à inovação e eficiência, portanto sendo compreendida como necessária, mas, por si só, não é capaz de resolver os problemas das organizações. Contudo, ela retorna nas análises acadêmicas em função da sua indissociabilidade com a eficiência, foco no cliente e sucesso do projeto.

No mesmo sentido, Varjão, Colomo-Palacios e Silva (2017) indicam que a gestão da qualidade na execução de projetos vem sendo posta em segundo plano, assim como, a gestão de risco (Jun; Qiuzhen; Qingguo, 2011). Eles seguem afirmando que apesar de ser considerado a gestão de tempo, custo e escopo, só elas não estavam dando conta de manter o projeto dentro do prazo e custo planejados. Pode-se deduzir, então, considerar como menor o gerenciamento da qualidade, assim como os demais processos preconizados pelo PMI (2014) ou ISO 21500 (2012), pode impactar de maneira negativa nos projetos.

Para a ISO o gerenciamento de projetos também mereceu uma norma específica, mas complementar a outras. Sendo a ISO 21500 (2012) o padrão internacional que fundamenta as boas práticas em gerenciamento de projetos, sendo lançada apenas em 2012, apesar de ter participado da revisão do PMI 2004 através do American National Standards Institute (ANSI). Além da necessidade de ter estabelecido padrão para GP a ISO 21500 é uma opção para dialogar com as normas ISO 10006 (2003), Sistemas de gestão da qualidade: diretrizes para a gestão da qualidade em projetos, ISO 10007 (2003), Sistemas de gestão da qualidade: orientações para a gestão da configuração, ISO 10005 (2005), Sistemas de gestão da qualidade: diretrizes para planos de qualidade e a ISO 31000 (2009), Gestão do risco: princípios e orientações.

Tendo em vista as perspectivas desenhadas constroi-se a pressuposto 2:

As vantagens da implementação do escritório de gerenciamento de projetos, principalmente na qualidade, foram destacadas pela literatura, no entanto, as taxas de fracassos em projetos ainda permanecem altas (Dai; Wells, 2004; Arttoet al., 2011; Young; Grant, 2015).

Quando as organizações realizam a implementação dos PMOs não significa que a qualidade dos projetos está a priori assegurada. A garantia da qualidade que pode ocorrer em função das atividades de gestão do PMO deve ser construída, constantemente, e de maneira harmônica pela organização. Ou seja, só se obtém a maturidade em GP quando a metodologia é adotada por toda a organização e passa a fazer parte da cultura organizacional.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa é qualitativa que, segundo Minayo, (2009), é caracterizada pela coleta de dados empíricos que derivam dos participantes da investigação; na flexibilidade para aplicação, permitindo adaptações ao contexto organizacional; e no fato de não apresentar padrões de pesquisa, métodos de observação ou análise estritamente rígidos. Como o objetivo desta pesquisa é analisar a relação entre a teoria de gestão da qualidade e de gestão de projetos impactando na capacidade de uma organização sem fins lucrativos

aprimorar sua forma de qualificar e gerir projetos entende-se que é através de pesquisa qualitativa que poderá ser pesquisado com a profundidade pretendida.

Dessa forma, a justificativa pela escolha da abordagem qualitativa fundamenta-se na possibilidade que ela permite fazer ouvir os participantes da unidade de análise, de identificar na prática os fatores de sucesso para a implementação de um escritório de projetos e de sua função para a organização analisada (Minayo, 2009). Quanto ao método, adota-se o estudo de caso exploratório (Yin, 2015). Para Yin (2015), o estudo de caso caracteriza-se por partir de fundamentos lógicos - proposições teóricas – mas com o intuito de guiar a pesquisa em busca de novas constatações que possam confirmar ou refutar os pressupostos assumidos teoricamente.

O método de investigação utilizado é o estudo de caso, pois ele viabiliza alcançar o objetivo da pesquisa no campo empírico, portanto, baseado nas experiências da unidade analisada. Para o autor Yin (2015) ao empregar o estudo de caso deve-se englobar duas características:

- a. Pesquisa empírica relacionada ao contexto;
- b. Escolha cuidadosa e específica para a coleta e análise de dados representando a estratégia da pesquisa abrangente.

Foram consideradas duas proposições teóricas, citadas no referencial teórico, que serão testadas no campo empírico desta pesquisa.

Esta pesquisa selecionou como unidade de análise a Associação Casa Irmã Dulce, mas conhecida pelo seu nome fantasia, Lar Santa Maria da Paz. A escolha justifica-se pela complexidade de desenvolver projetos de cunho social e uma instituição que implementou um escritório de gerenciamento de projetos como forma de melhorar a qualidade dos projetos desenvolvidos e na própria qualidade da entrega de serviço aos seus residentes. Ademais, pela localização e acesso facilitado a diretoria da instituição também foram fatores que impactaram na sua seleção, dessa forma, essa foi à instituição selecionada como análise de medida.

Realiza-se, também, a coleta de dados secundários e primários. Os secundários coletados através de pesquisa bibliográfica em artigos nacionais e internacionais encontrados na base de dados da capes e na sciencedirect . Utiliza-se, também, para a coleta de dados secundários, a análise de documentos da instituição, relatórios, levantamentos. Utiliza-se como instrumento de coleta de dados primários a entrevista semiestruturada.

Nesta pesquisa são selecionadas duas (02) profissionais da instituição. A seleção delas é feita por representatividade, ou seja, estão diretamente envolvidas com gerenciamento de projetos e com a implementação do PMO da organização. A primeira entrevistada é diretora da instituição, especialista e mestre em gerenciamento de projetos e está na instituição desde 2017. A segunda entrevistada ocupa o cargo de psicóloga, mas atua diretamente na gestão de projetos da instituição e está na instituição desde 2015.

Além da representatividade desses sujeitos, elas atuam em setores distintos, inclusive, fisicamente, essa multiplicidade de pontos de vista, heterogêneos, que enriquecem a pesquisa, pois possibilitam a construção de uma perspectiva multifacetada. Dessa forma, essa triangulação é uma estratégia que garante a confiabilidade dos dados.

Antes da realização das entrevistas, o autor desta pesquisa teve acesso a diversos documentos da instituição, como: valores captados nos últimos anos, previsões de gasto anual; indicadores e metas; projetos e relatórios já elaborados; estrutura organizacional; histórico de criação; dados da estrutura física. Com base nesses dados o autor pode compreender um pouco mais sobre a organização. O acesso a esses dados facilitou tanto na construção do roteiro como na condução da pesquisa.

Optou-se pelo instrumento entrevista semiestruturada, pois ele permite entender as relações sociais da instituição, assim como facilitar a condução da entrevista, deixando os entrevistados mais à vontade para falar sobre as atividades de gerenciamento de projetos da instituição sob seu ponto de vista.

Para a análise dos dados utiliza-se a técnica de análise de conteúdo. Conforme Bardin (2007), esta técnica incide na análise da comunicação objetivando ter, através de

procedimento sistemático, a descrição do conteúdo das mensagens, destacando os indicadores que permitam a inferência de conhecimentos a partir dessas mensagens.

Com base nas proposições elaboradas e na revisão teórica construiu-se a relação entre os constructos, categorias de análise, indicadores e as perguntas da entrevista semiestruturada. Na Tabela 2 apresentam-se as categorias de análise que serão consideradas para o estudo de caso.

Tabela 2: Categorias de Análise

| Constructo | Principais autores | Categorias de análise | O que investigar? |
|-------------------|---|---|--|
| GP | Pestana; Valente (2010); Rego; Silva (2011); Alves et al. (2013); Pemsel; Wiewiora (2013); PMI, (2014); Santos; Varajão, (2015) | Função do escritório de projetos | Qual a função do PMO? |
| GP e GQ | | Apoio da alta administração | Qual o apoio da administração ao PMO? Como a organização vê o PMO? |
| GP | | Alinhamento do escritório aos objetivos estratégicos | Quais os objetivos estratégicos da organização? |
| GP | | Capacitação para GP, seleção e contratação | Os funcionários receberam alguma capacitação sobre gerenciamento de projetos? Houve alguma contratação específica para atuar no escritório de projetos? |
| GP | | Identificação das necessidades da implantação do escritório | Porque o escritório foi implantado? Como ocorreu a implantação do PMO? Quais as dificuldades encontradas durante a implementação do escritório? Quais os pontos positivos a partir da implementação do escritório? Quais os pontos negativos da implementação? |
| GP | | Infraestrutura do escritório | Qual a infraestrutura do PMO? Foi feita alguma mudança de infraestrutura para atender ao PMO? |
| GP | | Gestão de programas e portfólio do escritório | Qual o portfólio da organização? Como os programas e projetos são definidos? Quanto Projetos e programas o escritório gerencia por ano? |

| | | | |
|-----------|--|---|--|
| GP | | Métodos, ferramentas, equipamentos, sistemas utilizados | Quais as ferramentas, equipamentos utilizados especificamente pelo PMO? |
| GQ | Dai; Wells, 2004; Bou-Llusar et al. 2009; Zu; Robbins; Fredendall, 2010; Artto et al., 2011; Leavengood; Anderson, 2011; Marques, 2013; Young; Grant, 2015; Souza; Gomes, 2015 | Qualidade nos projetos | Qual o nível de qualidade antes do PMO? Houve melhora consistente na qualidade dos projetos em decorrência do funcionamento do PMO? Foram estabelecidos objetivos incrementais? |
| GQ | | Infraestrutura, técnicas e ferramentas | Existe um controle para medir a quantidade de projetos que alcançam seus objetivos sem alteração de escopo, tempo e recursos? A organização criou/melhorou algum sistema de controle da qualidade? Houve a participação de membros de diversos patamares da organização? |
| GQ | | Recursos humano | A equipe recebeu capacitação em qualidade? Eles têm conhecimento sistematizado de gestão da qualidade? Os funcionários têm mecanismo de comunicação aberta com a alta gestão? |

Fonte: elaborado pelo autor.

Por serem entrevistas semiestruturadas durante a coleta dos dados pode-se identificar elementos igualmente relevantes, mas não presentes nas categorias de análises. Esses dados poderão ser incluídos durante a apresentação das análises.

4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

4.1 HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO

A Associação Casa Irmã Dulce, CNPJ nº 07.590.356/0001-71, conhecida pelo seu nome fantasia, Lar Santa Maria da Paz , é uma instituição de longa permanência para idosos

(ILPI), que atua no município de Tijucas, estado de Santa Catarina, localizado na Rua Marechal Deodoro, 55, atuando há mais de 30 anos.

A instituição foi, inicialmente, um colégio chamado Colégio Espírito Santo e que também realizava a formação de noviças desde 1918, atividades essas gerenciadas pelas Irmãs da Divina Providência. No entanto, entre os anos de 1972 a 1973, as atividades do colégio foram encerradas e a estrutura foi vendida para quatro médicos. Em 1991, foi fundado o Centro Assistencial Espírito Santo (CAES), em 1995, as Irmãs da Congregação das Irmãzinhas dos Anciãos Desamparados, formada por religiosas vindas da Espanha, passaram a administrar a instituição. Elas trabalhavam exclusivamente com o acolhimento de pessoas idosas de toda a região. Em 2013, as Irmãs retornaram à Espanha e a instituição passou a ser gerenciada, a partir de 2014, pela Associação Casa Irmã Dulce que, através de contrato de comodato, gerenciará a organização por 30 anos.

Figura 1: Lar Santa Maria da Paz



Fonte: Emerson Leal Fotografia, 2022.

Foi a partir de 2014 que a instituição iniciou um processo mais participativo de gestão através da primeira eleição para compor a Diretoria da organização. Atualmente a Associação oferece uma série de atividades aos quase 50 idosos que moram na instituição, entre eles, cita-se: aulas de alfabetização, aulas em artes de pinturas em tecidos, eventos de diversão e de entretenimentos todos os sábados, projeto de habilidades de estudos, em parceria com o SESC de Tijucas, para todos os idosos e Cão terapia em parceria com o Corpo de Bombeiros de Tijucas.

A instituição tem como missão: Acolher e garantir assistência material, moral, social e espiritual aos idosos carentes sem distinção de crença, raça, sexo, cor ou nacionalidade. Assegurando sua autonomia física e mental. Destaca-se, ainda, a sua visão: Ser uma instituição de referência no Brasil como o melhor lugar para se viver e trabalhar. Valores: Credibilidade; Qualidade; Respeito; Responsabilidade e Sustentabilidade.

A estrutura física abrange uma área total de 13.000 m², das quais, 3.030 m² são de área construída. Há na instituição 4 jardins, 3 hortas, 3 salas de TV, 1 biblioteca, 1 salão de festas e 2 capelas. Trabalham na Associação um grupo multidisciplinar: 1 gerente geral, 1 assistente social, 1 psicóloga, 1 médico, 4 enfermeiros, 12 técnicos em enfermagem, 1 nutricionista, 1 fisioterapeuta, 2 cozinheiros, 8 serviços gerais, 1 motorista, 2 aux. de cozinha, 8 cuidadores, 3 assistentes administrativos. É composta por uma diretoria com 8 integrantes, cuja chapa é a mesma que gerenciam a instituição desde 2014.

4.2 IMPLEMENTAÇÃO DO ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS NA ASSOCIAÇÃO CASA IRMÃ DULCE

Nesta seção é analisada a relação entre a implementação do gerenciamento de projetos através do PMO e a melhoria da qualidade dos projetos executados e que impactam na prestação dos serviços da instituição. A instituição entendeu que precisaria se organizar melhor para conseguir cumprir com os seus objetivos estratégicos. Por isso, decidiram investir na gestão de projetos como forma de aperfeiçoar o que já vinha sendo realizado de projetos e aumentar a capacidade de captação de recursos para manter a instituição e

melhorar a qualidade dos serviços prestados. Dessa forma, decidiram implementar um Escritório de Gerenciamento de Projetos.

O processo de implementação do PMO iniciou-se no ano de 2017 quando se criou um escritório para atender a toda a organização. Nessa época a estrutura organizacional era matricial fraca e concentrada na figura do presidente da instituição que, mesmo não sendo uma diretoria remunerada, atuava no dia-a-dia da instituição. O objetivo com a implementação do PMO era melhorar a qualidade dos projetos, ter um controle mais eficiente e acompanhar o desenvolvimento dos projetos com indicadores capazes de avaliar o desempenho dos projetos. A implementação adotou como guia o PMBOK.

Todo o processo foi executado pela Primeira-Secretária da instituição que é mestre e especialista em gerenciamento de projetos com mais de 15 anos de experiência já tendo realizado a implementação de outros escritórios. Portanto, em janeiro de 2017 com apenas 1 pessoa iniciou-se o processo de estruturação do escritório. Ainda nesse ano, iniciou a atuar com projetos na instituição a psicóloga que já atua na instituição em função das suas habilidades com a gestão de pessoas e disposição em aprender a gerenciar projetos. Vale destacar que, por trabalhar com projetos desde 2014, naturalmente é uma organização que trabalha com projetos e, ainda que de forma intuitiva, ela criava métodos de atuar que contemplem a gestão de projetos.

Ainda em 2017, segundo a Primeira-Secretária, iniciou-se processo de “arrumar a casa”, identificar e adequar os documentos e habilitações que facilitariam a gestão e captação de recursos. Dessa forma, esse primeiro ano foi focado em garantir que houvesse condições de conseguir elaborar, executar e prestar contas dos futuros projetos a serem executados. Foram executadas: a adequação do estatuto, formação de diretoria comprometida, visão estratégica de médio prazo, preparação legal para captação de recursos, transparência (adequação de documentos e recursos recebidos disponíveis no site da instituição). Simultaneamente, foi realizada a identificação interna de possíveis profissionais com habilidades para auxiliar nas atividades do PMO, nesse processo, identificou-se duas pessoas, 1 assistente social e 1 psicóloga. Mas apenas a psicóloga continuou a partir de 2018 atuando junto ao PMO da instituição.

As atividades de preparação também focaram em identificar os entes externos que poderiam auxiliar na captação de recursos, assim, foram realizadas: agenda ativa de contatos com pessoas-chave nas esferas municipal, estadual e federal, visitas técnicas a municípios e instituições de referência, construir conhecimento sobre formas de transferência de recursos e papel de cada ente, saber utilizar as ferramentas de transferência de recursos públicos: SICONV, SIGEF, SGPE, contratação de assessoria contábil e assessoria jurídica.

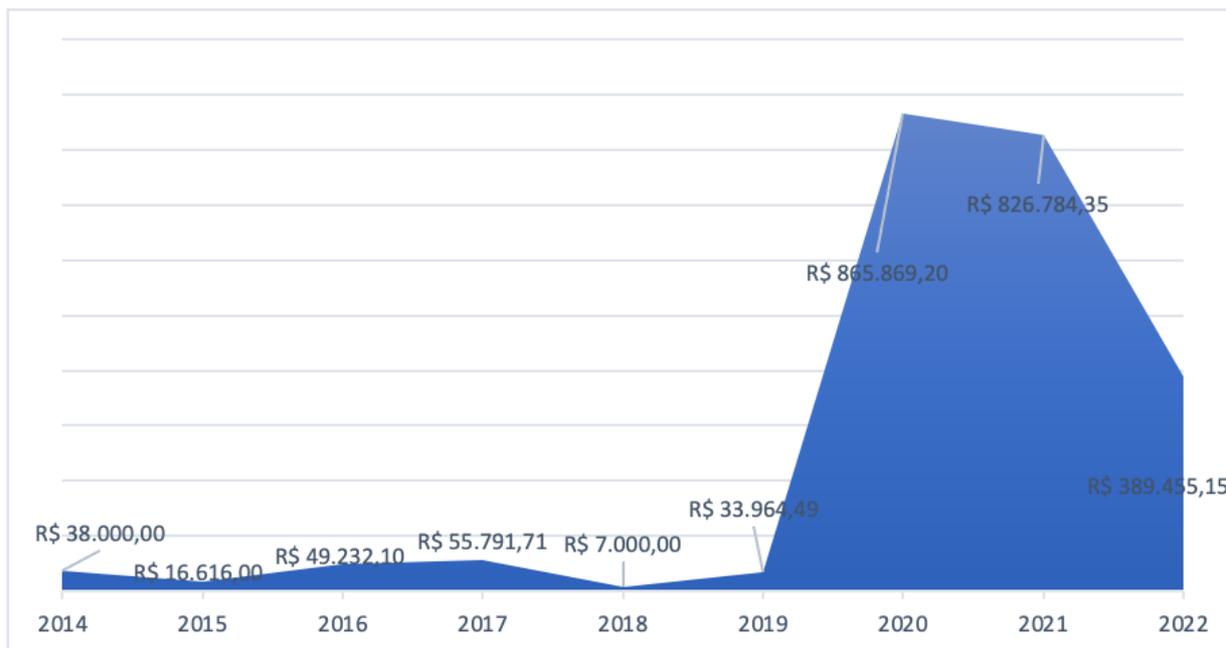
Cabe destacar, que todas as ações de assessoria contábil e jurídica foram executadas por profissionais ligados à Primeira-Secretaria que custeou os valores com esses serviços, assim como financiou boa parte das visitas técnicas, inclusive, a Câmara dos Deputados Federais e ao Senado Federal. Visitas essas que renderam anos depois duas emendas que somadas renderam um pouco mais de 300 mil à instituição.

Todo o processo de implementação de PMO foi concentrado em uma única pessoa que atuava como voluntária. Era ela responsável em orientar a organização para a adesão da metodologia em gerenciamento de projetos e, principalmente, na mudança cultural. Nas palavras da Primeira-Secretária:

Início foi complicado. Diretoria formada por pessoas sem formação e com baixa adesão nas atividades técnicas da instituição. Tudo ficou muito concentrado em uma única pessoa, difícil.

Na figura abaixo é possível identificar de forma clara o impacto da gestão de projetos na captação de recursos. Em 2017, ano da implementação do escritório a captação de recursos financeiros foi de um pouco mais de R\$ 55 mil, no ano seguinte houve uma queda brusca na captação de recursos R\$ 7 mil e no ano seguinte ainda a captação seguiu “baixa” apenas R\$ 33. 964, 49. Esses dois anos iniciais então foram concentrados em preparar a organização.

Figura 2: Recorte da captação de recursos



Fonte: elaborado pelo autor, 2023.

Mesmo com a baixa captação de recursos que era proposta contrária ao que se propunha o PMO, a instituição seguiu acreditando que a mudança de cultura e a adesão de boas práticas poderia trazer a médio prazo bons resultados. E em 2020 a captação de recursos subiu para mais de R\$ 855 mil, no ano seguinte, R\$ 826 mil. Mesmo sendo em 2020 e 2021 anos de pandemia, a instituição estava organizada o suficiente para captar recursos e gerenciá-los adequadamente.

No entanto, em 2022, diferentemente do que se esperava, houve um declínio na captação de recursos. Quando questionada a entrevistada explicou que essa redução foi reflexo de dificuldades de comunicação com a presidência da instituição, o que levou a um baixo reconhecimento da dupla que atuava na gestão de projetos. Ademais, o alto custo que a Primeira-Secretária estava tendo, pois, dedicava-se horas semanais nas atividades do PMO, muitas vezes, dormindo na instituição para conseguir avançar na execução dos projetos.

Ela relatou que:

A comunicação ficou péssima. Como a tomada de decisão está muito concentrada em uma única pessoa e que não tem conhecimentos técnicos [...] não estava dando certo a implementação conforme tinha planejado. A gente tentou fazer o escritório de projetos, mas acabou não funcionando muito.

Quando questionadas as duas entrevistadas sobre quais ações mais impactam na implementação do escritório e na mudança de cultura para a gestão de projetos focado em melhorar a qualidade dos serviços prestados, ambas concordam que foram as capacitações em GP que a equipe administrativa recebeu.

Um dos projetos executados visou a construção de uma sala com recursos como datashow, projetor, notebook, móveis adequados que visavam dar suporte para a realização de capacitações presenciais e a distância. Várias capacitações foram realizadas com enfoques múltiplos, desde treinamentos focados para a equipe de enfermagem até os específicos para a equipe de limpeza e higiene. O resultado disso foi positivo em diversos aspectos: ganho na qualidade do escopo do projeto, equipe mais coesa, comunicação eficiente, acompanhamento sistemático do projeto.

Outra questão levantada pelas entrevistadas é que, muitas vezes, pessoas da equipe administrativa relataram que nem sequer sabiam porque estavam desenvolvendo alguns projetos. Essa identificação da necessidade foi um dos pontos que se verificou consistente na instituição, que atualmente antes de iniciar qualquer projeto analisa a real necessidade de sua execução e em qual momento deverá ser executado. Portanto, há análise qualitativa dos impactos para a instituição e seus moradores, sendo esse um indicador que ajuda a definir se o projeto será ou não executado.

Destaca-se na Tabela 3 alguns dos principais projetos executados e que impactaram nos serviços prestados pela instituição:

Tabela 3: Principais projetos executados

| Ano | Projeto | Objeto | Financiador | Valor |
|------|-------------------|-------------------|--|------------|
| 2022 | Reforma do Brechó | Reformar o Brechó | Aportado pela empresa Koch Supermercados, Da Magrinha e Havan via Fundo Municipal do Idoso | 212.400,00 |

| | | | | |
|------|--|--|--|----------------|
| 2021 | Sistema fotovoltaico | Instalação de sistema fotovoltaico | Projeto aberto para captação de recurso via Fundo Municipal do Idoso | R\$ 309.650,00 |
| 2021 | Sistema de alarme contra incêndio na Associação Casa Irmã Dulce | Instalação de sistema de alarme contra incêndio | Aportado pela empresa Koch Supermercados via Fundo Municipal do Idoso | R\$ 56.980,00 |
| 2021 | Capacitação continuada: novos conhecimentos, habilidades e atitudes frente às necessidades dos serviços socioassistenciais | Aquisição de equipamentos e materiais para a promoção de capacitação continuada dos funcionários da Associação Casa Irmã Dulce | Aportado pela empresa Da Magrinha via Fundo Municipal do Idoso | R\$ 94.404,00 |
| 2021 | Gerador de energia | Aquisição e instalação de gerador de energia para suporte em falta de energia na Associação Casa Irmã Dulce | Aportado pelas empresas Da Magrinha e Havan via Fundo Municipal do Idoso | R\$ 141.418,10 |
| 2021 | Manutenção da sala de fisioterapia | Manutenção da área de fisioterapia e pilates | Aportado pelas empresas Koch Supermercados e Portobello via Fundo Municipal do Idoso | R\$ 133.982,25 |
| 2020 | Desenvolver ações destinadas a mitigar os efeitos da pandemia decorrente do coronavírus (Covid-19) | Desenvolver ações destinadas a mitigar os efeitos da pandemia decorrente do coronavírus (Covid-19), no âmbito da instituição, por meio da utilização de recursos financeiros no valor de R\$ 102.159,20, em Tijucas (SC), para atendimento a 44 pessoas idosas, conforme aprovado pelo MMFDH | Ministério da Mulher, da Família e dos Direitos Humanos | R\$ 102.159,20 |
| 2020 | Promoção da qualidade de vida e bem-estar dos idosos | Promoção da qualidade de vida e bem-estar dos idosos | Aportado através de emenda parlamentar da Deputada Carmem | R\$ 100.094,00 |

| | | | | |
|------|---|--|--|----------------|
| | da Associação Casa Irmã Dulce | da Associação Casa Irmã Dulce | Zanotto, Termo de Fomento 898318/2020 | |
| 2020 | Aquisição de Van para passeio | Compra de Van para deslocamento dos idosos | Aportado por emenda parlamentar, vindo da Deputada Carmem Zanotto com contrapartida da Prefeitura Municipal de Tijucas | R\$ 136.000,00 |
| 2020 | Implantação de Cozinha industrial | Implantação de uma cozinha industrial | Aportado pela empresa HAVAN, via Fundo Municipal do Idoso de Tijucas | R\$ 176.720,00 |
| 2020 | Aquisição de equipamentos para lavanderia | Compra de centrífuga, lavadora e calandra | Aportado pelas empresas BRDE, Schattdecor e Koch supermercados via Fundo Municipal do Idoso de Tijucas | R\$ 91.000,00 |
| 2020 | Mobília para área ampliada | Aquisição de armários, camas para a área ampliada | Aportado pela empresa D'Magrinha via Fundo Municipal do idoso de Tijucas | R\$ 72.685,00 |
| 2019 | Ampliação da capacidade de atendimento da instituição | Construção de quartos para aumentar a capacidade de vagas da instituição | Aportado pelo BRDE via Fundo Municipal do idoso de Tijucas e pela Central do Dizimo (Pró-vida) | R\$ 114.706,49 |

Fonte: elaborado pelo autor.

Esse recorte de projetos, conforme informado pelas entrevistadas, tiveram o objetivo específico de atender a demanda por qualidade nos serviços prestados e/ou aumentar a capacidade de captar recursos. Entre eles, destacam-se como forma de reduzir custos e aumentar a captação de recursos os projetos: Sistema fotovoltaico, Implantação de Cozinha industrial e Reforma do Brechó. Entre os projetos que mais impactaram na qualidade dos serviços prestadas elas destacam: Gerador de energia, Manutenção da sala de fisioterapia, Promoção da qualidade de vida e bem-estar dos idosos da Associação Casa Irmã Dulce e Capacitação continuada: novos conhecimentos, habilidades e atitudes frente às necessidades dos serviços socioassistenciais.

Ainda, com base na Tabela 3, percebe-se a multiplicidade de fontes de captação de recursos, desde recursos vindo de emendas federais a recursos vinculados a ministérios e como principal forma de captação de recursos os advindos de captação junto a empresas. Essas fazem destinação de parte do imposto de renda devido a organização que mantém uma relação próxima através de reuniões online, prestação de contas, divulgação da marca e encontros na instituição.

Na Tabela 4 apresenta-se compilado de análise de todos os pontos analisados conforme as categorias de análise da pesquisa. Cabe destacar que com relação ao ganho de qualidade tanto na gestão de projetos como, conseqüentemente, na execução dos serviços onde houve projeto desenvolvido houve aumento da qualidade sentida na organização.

Tabela 4: Síntese das categorias analisadas

| Constructo | Categorias de análise | O que investigar? |
|-------------------|--|--|
| GQ e GP | Apoio da alta administração | Inicialmente, a administração apoiou a implementação do PMO. Pois ele é entendido como um ganho na eficiência e qualidade dos projetos. Após seis anos de implantação houve um distanciamento da alta administração por questões de divergências entre a equipe do PMO e a presidência da instituição. |
| GQ | Qualidade nos projetos | Não havia controle sobre a qualidade dos projetos. Isso foi alterado quando da criação do PMO. Assim, a qualidade passou a ser identificada através de parâmetros construídos. Com o PMO passou-se a integrar algumas melhores práticas definidas no PMBOK. |
| GQ e GP | Infraestrutura, técnicas e ferramentas | Foi destinada ao PMO uma sala com recursos tecnológicos e móveis para o trabalho das duas profissionais. Adota-se o Open Project como sistema de gestão de projetos, também foi adotado o guia PMBOK. Um dos ganhos com o PMO foi a integração com os stakeholders na elaboração dos projetos. Toda a parte de gestão da qualidade foi realizada a partir das melhores práticas em Gerenciamento da Qualidade definidas no PMBOK e que dialogam, portanto, com as práticas mais reconhecidas como adequadas e cujos resultados foram mundialmente comprovados. |

| | | |
|----|---|---|
| GQ | Gestão de pessoas | A equipe foi capacitada em GP, mas não teve capacitação específica em qualidade. Houve indícios de uma comunicação interna aberta com a alta administração durante os seis primeiros anos do PMO. |
| GP | Função do escritório de projetos | Melhorar o padrão de qualidade dos projetos utilizando com eficiência os recursos disponíveis e aumentando a qualidade dos serviços prestados. |
| GP | Alinhamento do escritório aos objetivos estratégicos | Os objetivos estratégicos são traçados pela alta administração que o faz sem método ou uso de qualquer ferramenta. Mas houve uma melhora na avaliação da priorização dos projetos a serem executados. |
| GP | Capacitação para GP, seleção e contratação, coaching | As capacitações ocorreram durante dois anos. A importância dada à capacitação foi unânime. |
| GP | Identificação das necessidades da implantação do escritório | A implementação do PMO nasceu de uma demanda interna da organização em aumentar a qualidade dos projetos e manter-se em sintonia com as descobertas científicas que indicam as potencialidades do PMO. No entanto, ela estava ligada a apenas uma profissional, assim que ela sair da organização, provavelmente, o PMO será desativado. As maiores dificuldades encontradas foram a falta de recurso humano capacitado em GP; dificuldades em realizar mudança de cultura, principalmente, em alterar a visão de curto prazo na GP e na falta de medição sistemática dos projetos; mais capacitação em GP. |
| GP | Gestão de programas e portfólio do escritório | O portfólio, assim como os projetos desenvolvidos, são todos definidos e aprovados pelo próprio PMO que os apresenta à alta administração. Como os objetivos estratégicos da organização não estão claros e nem há um processo estruturado para a sua construção é difícil afirmar que há um alinhamento entre o portfólio e a estratégia da instituição. Entretanto, nota-se o cuidado na identificação da necessidade de construção e execução dos projetos conforme a necessidade real da organização. |

Fonte: elaborado pelo autor.

Portanto, em termos quantitativos fica evidente o impacto positivo do uso da gestão de projetos e gestão da qualidade de forma complementar objetivando melhorar a qualidade de serviços prestados aos idosos que habitam a instituição. Ainda, cabe destacar que o valor captado, necessário para aperfeiçoar os serviços e a estrutura física da instituição, foi racionalmente usado e fiscalizado pelos diversos órgãos de controle. A transparência

é entendida como um fator que garante a qualidade da gestão, pois fortalece os laços com as empresas parceiras e com os parlamentares comprometidos em apoiar instituições sérias.

Além disso, conforme visto na teoria, a participação da alta administração é essencial na mudança de cultura, principalmente, quando as mudanças levam mais tempo para serem percebidas. A cultura organizacional é gerenciável e, muitas vezes, está diretamente associada ao desempenho e à sustentabilidade do negócio. O processo de gestão da mudança segue uma estrutura padrão de etapas, práticas e recursos. Os principais fatores críticos de sucesso do processo de mudança estão nas atitudes da alta gestão. A falta de autoconhecimento dos membros da alta gestão está na base das principais dificuldades para a mudança.

Líderes engajados são fundamentais para estabelecer a cultura da qualidade na empresa. Uma liderança positiva naturalmente se reflete na postura e nos costumes de seus colaboradores. Sem o apoio de líderes engajados é impossível estabelecer uma cultura de qualidade na empresa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho cujo objetivo é investigar a relação entre a gestão da qualidade e a gestão de projetos por meio da implantação de um escritório de gerenciamento em uma organização sem fins lucrativos como forma de qualificar a execução dos seus projetos apoiou-se na teoria da gestão da qualidade e nas melhores práticas de gerenciamento de projetos com o intuito de alcançar o objetivo estipulado.

Destaca-se que entre os dados encontrados a dificuldade de adaptação das organizações em adequar sua estrutura organizacional para atuarem com gestão de projetos e gestão da qualidade (Martins et al., 2005); enquanto Rego e Silva (2011) identificaram as barreiras culturais na implementação de um PMO e Alves et al. (2013) contribuiu com a identificação dos fatores que permitem uma implementação de sucesso. Uma das características trata da capacitação da equipe para o GP (Alves et al., 2013). Ambas

pesquisas permitiram identificar no campo empírico analisado características semelhantes e também concorrentes como destaca-se nos parágrafos a seguir.

Encontrou indícios de que a alta administração serviu de apoio no processo de implementação do PMO na organização, o que Pemsel e Wiewiora (2013), Santos e Varajão (2015) estabelecem como característica no sucesso do processo de implementação do escritório. A motivação para a implementação foi a busca na melhora do padrão de qualidade dos projetos desenvolvidos pela organização e na consequente melhora no atendimento aos idosos moradores da instituição. No mesmo sentido, a conscientização de usar com eficiência os recursos disponíveis motivou a implementação.

Identificou-se que a implementação do PMO foi um processo de dois anos e que se apoiou no trabalho de apenas duas profissionais, sendo uma delas voluntária, Primeira-Secretária, e a outra funcionária da instituição desempenhando, paralelamente, a função de psicóloga e atuando no PMO. No entanto, a dependência de duas profissionais provavelmente impactará negativamente quando uma ou as duas saírem da instituição. Mesmo com os resultados positivos não foi o suficiente para a contratação de outro profissional com dedicação exclusiva ao PMO.

O impacto do PMO em seu processo de implementação foi sentido na organização pois, primeiramente, motivou a mudança cultural para a adoção de uma metodologia diferenciada, mas com ganhos de qualidade, que adota uma série de critérios para a construção integrada de projetos, assim como, pelo planejamento e controle sistemático. O envolvimento de stakeholders foi apontado como a grande contribuição do PMO em implementação (Terziovski; Guerrero, 2014).

As evidências corroboram, como destaca Lambertsen, (2002), de que as capacitações são importantes para a mudança de cultura organizacional e o reconhecimento do novo como forma de aperfeiçoar as atividades desempenhadas. A organização passou a dar valor às capacitações e no processo de implementação do PMO ela foi fundamental, conforme destacado pelas entrevistadas.

O impacto do PMO em seu processo de implementação foi sentido na organização pois, primeiramente, motivou a mudança cultural para a adoção de uma metodologia diferenciada, mas com ganhos de qualidade, que adota uma série de critérios para a construção integrada de projetos, assim como, pelo planejamento e controle sistemático. O envolvimento de stakeholders foi apontado como a grande contribuição do PMO em implementação (Terziovski; Guerrero, 2014).

Sendo assim, o pressuposto teórico 1: As dificuldades em implementar o escritório de gerenciamento de projetos estão relacionadas a falta de apoio da organização, principalmente, da alta administração (Pemsel; Wiewiora, 2013; Santos; Varajão, 2015) foi confirmada no tocante ao processo de implementação, pois nos primeiros anos houve apoio, no entanto, ressalta-se como observado que a dependência da atuação de apenas duas pessoas que não tem a função única de trabalharem no PMO e a falta de equipe específica para a atuar na gestão dos projetos impacta na eficiência do escritório.

No tocante ao pressuposto teórico 2: As vantagens da implementação do escritório de gerenciamento de projetos, principalmente na qualidade, foram destacadas pela literatura, no entanto, as taxas de fracassos em projetos ainda permanecem altas (Dai; Wells, 2004; Artto et al., 2011; Young; Grant, 2015), não foi confirmada para a realidade da organização analisada. Isso deve-se, principalmente, aos critérios de seleção dos projetos, pelo processo de construção do projeto, que é elaborado de forma conjunta com todos os interessados, tendo sido este uma das contribuições do PMO em seu processo de implementação. Acarretando em um baixo índice de projetos fracassados. Foi constatado que a qualidade sempre foi um dos fatores que a organização considerou, com a implementação do PMO e durante seu funcionamento estabeleceu-se uma forma diferenciada na construção e condução dos projetos de forma a garantir mais qualidade na construção e controle do projeto.

Como limitação esta pesquisa aponta a abrangência da pesquisa, como estudo de caso ela limita-se à realidade da instituição analisada. Assim como é um limitador as técnicas de coleta de dados, sendo necessário uma imersão mais extensa na organização e com acesso a pessoas que ocupam cargos distintos dos daqueles entrevistados.

REFERÊNCIAS

ALOINI, D.; DULMIN, R.; MININNO, V. Risk management in ERP project introduction: review of the literature. *Inf. Manag.*, v. 44, n. 6, p. 547–567, 2007.

Alves et al. Melhores práticas em implantação de escritório de gerenciamento de projeto: desenvolvimento de referenciais de sucesso. *Produção*, v. 23, n. 3, p. 582-594, jul./set., 2013.

ARTTO, K. et al. The integrative role of the project management office in the front end of innovation. *International Journal of Project Management*, v. 29, p. 408–421, 2011.

_____. Foundations of program management: A bibliometric view. *International Journal of Project Management*, v. 27, p. 1–18, 2009.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2007.

BON, A. T.; MUSTAFA; E. M. A. Impact of Total Quality Management on Innovation in Service Organizations: Literature review and New Conceptual Framework. *Procedia Engineering*, v. 53, p. 516 – 529, 2013.

CARVALHO, M. M. et al. *Gestão da qualidade: teoria e casos*. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

DAI, C. X.; WELLS, W. G. An exploration of project management office features and their relationship to project performance. *International Journal of Project Management*, v. 22, p. 523–532, 2004.

DEMING, W. E. Dr. Deming: o americano que ensinou a qualidade total aos japoneses. Rio de Janeiro: Record, 1993.

_____. *Out of Crisis* MA. MIT Center for Advanced Engineering Study, Boston, 1986.

FEIGENBAUM, A. V. *Controle da qualidade total*. São Paulo: Makron Books, 1994.

FLYNN, B.B., SCHROEDER, R.G., SAKAKIBARA, S. The impact of quality management practices on performance and competitive advantage. *Decision Sciences*, v. 26, 1995.

GARVIN, D. A. *Gerenciando a qualidade: visão estratégica e competitiva*. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2002.

_____. What does “product quality” really mean? *Sloan Management Review*, v 26, n° 1, p 25-43, 1984.

ISHIKAWA, K. *Controle da qualidade total: à maneira japonesa*. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

ISO. International Standards Organization. Standardization and Related Activities General Vocabulary. Genebra, Suíça, 2004.

ISO. ISO 21500, 2012 Guidance on Project Management, International. Organization for Standardization, 2012.

JUN, L.; QIUZHEN, W.; QINGGUO, M. The effects of project uncertainty and risk management on IS development project performance: a vendor perspective. *Int. J. Proj. Manag.*, v. 29, n. 7, p. 923–933, 2011.

JURAN, J. M. Controle da Qualidade: Handbook. Conceitos, Políticas e Filosofias da Qualidade- vol.1- São Paulo. McGraw Hill Ltda, 1992.

KERZNER, H. Gerenciamento de projetos: uma abordagem sistêmica para planejamento, programação e controle. [Traduzido por João Gama e Joyce Prado]. São Paulo: Blucher, 2011.

LEAVENGOOD, S. A.; ANDERSON, T. R. Quality + Innovation: Adapting Quality Management Practices to Achieve Innovation Performance. *Engineered Wood Journal*, p. 25-27, 2011.

MARTINSUO, M., et al. Project-based management as an organizational innovation: drivers, changes, and benefits of adopting project-based management. *Proj. Manag. J.*, v. 37, n. 3, p. 87–97, 2006.

MARTINS, A. P.; et al. Implantação e consolidação de escritório de gerenciamento de projetos: um estudo de caso. *Revista Produção*, v. 15, n. 3, p. 404-415, Set./Dez. 2005.

MINAYO, M. C. O desafio da pesquisa social. In: Minayo, M. C. (Org.). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Rio de Janeiro, RJ: Vozes, 2009.

NAIR, A. Meta-analysis of the relationship between quality management practices and firm performance - implications for quality management theory development. *Journal of Operations Management*, v. 24, p. 948–975, 2006.

BON, A. T.; MUSTAFA; E. M. A. Impact of Total Quality Management on Innovation in Service Organizations: Literature review and New Conceptual Framework. *Procedia Engineering*, v. 53, p. 516 – 529, 2013.

O’SULLIVAN, D., DOOLEY, L. Collaborative innovation for the management of information technology resources. *Int. J. Hum. Cap. Inf. Technol. Prof.*, v. 1, n. 1, p. 16–30, 2010.

PEMSEL, S.; WIEWIORA, A. Project management office, a knowledge broker in project-based organisations. *International Journal of Project Management*, v. 31, p. 31–42, 2013.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (guia PMBOK) / [texto e tradução] Project Management Institute. 5ª ed., São Paulo: Saraiva, 2014.

POWELL, T.C. Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study. *Strategic Management Journal*, v. 16, p. 15–37, 1995.

SANTOS, V.; VARAJÃO, J. PMO as a key ingredient of public sector projects' success – position paper. *Procedia Computer Science*, v. 64, p. 1190 – 1199, 2015.

SIVA, V.; et al. The support of Quality Management to sustainable development: a literature review. *Journal of Cleaner Production*, v. 138, p. 148-157, 2016.

SOUZA, T. F.; GOMES, C. F. S. Assessment of Maturity in Project Management: A Bibliometric Study of Main Models. *Procedia Computer Science*, v. 55, 2015.

TERZIOVSKI, M.; GUERRERO, J. L. ISO 9000 quality system certification and its impact on product and process innovation performance. *Int. J. Production Economics*, v. 158, p. 197–207, 2014.

VALERIANO, D. L. Gerenciamento estratégico e administração por projetos. Makron Books. São Paulo, 2008.

VARAJÃO, J.; COLOMO-PALACIOS, R.; SILVA, H. ISO 21500:2012 and PMBoK 5 processes in information systems project management. *Computer Standards & Interfaces*, v. 50, p. 216–222, 2017.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

YOUNG, R.; GRANT, J. Is strategy implemented by projects? Disturbing evidence in the State of NSW. *International Journal of Project Management*, v. 33, p. 15–28, 2015.

ZU, X.; ROBBINS, T. L.; FREDENDALL, L. D. Mapping the critical links between organizational culture and TQM/Six Sigma practices. *Int. J. Production Economics*, v. 123, p. 86–106, 2010.