

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS

Programa de pós-graduação em administração

João Paulo de Souza Castro

**IMPACTOS DAS CARACTERÍSTICAS DE EMPRESAS FAMILIARES NA GESTÃO
DO ESCRITÓRIO DE PROJETOS (PMO):**

Estudo de Caso de uma Grande Empresa de Varejo Farmacêutico

Belo Horizonte

2024

João Paulo de Souza Castro

**IMPACTOS DAS CARACTERÍSTICAS DE EMPRESAS FAMILIARES NA GESTÃO
DO ESCRITÓRIO DE PROJETOS (PMO):
Estudo de Caso de uma Grande Empresa de Varejo Farmacêutico**

João Paulo de Souza Castro

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação
em Administração da Pontifícia Universidade Católica
de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção
do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Rodrigo Baroni de Carvalho

Área de concentração: Gestão estratégica das
Organizações - Inovação e Conhecimento

Belo Horizonte

2024

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

C355i Castro, João Paulo de Souza
Impactos das características de empresas familiares na gestão do Escritório de Projetos (PMO): estudo de caso de uma grande empresa de varejo farmacêutico / João Paulo de Souza Castro. Belo Horizonte, 2024.
128 f. : il.

Orientador: Rodrigo Baroni de Carvalho
Dissertação (Mestrado) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.
Programa de Pós-Graduação em Administração

1. Administração de projetos. 2. Administração de empresas. 3. Empresas familiares. 4. Cultura organizacional. 5. Tomada de decisão. 6. Farmácia – Minas Gerais - Administração. 7. Método de estudo de casos. I. Carvalho, Rodrigo Baroni de. II. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

SIB PUC MINAS

CDU: 658.012.22

João Paulo de Souza Castro

**IMPACTOS DAS CARACTERÍSTICAS DE EMPRESAS FAMILIARES NA GESTÃO
DO ESCRITÓRIO DE PROJETOS (PMO):
Estudo de Caso de uma Grande Empresa de Varejo Farmacêutico**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação
em Administração da Pontifícia Universidade Católica de
Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do
título de Mestre em Administração

Área de concentração: Gestão estratégica das
Organizações - Inovação e Conhecimento

Prof. Dr. Rodrigo Baroni de Carvalho – PUC Minas (Orientador)

Prof. Dr. José Márcio de Castro – PUC Minas (Banca Examinadora)

Prof. Dr. Luciano Ferreira da Silva – UNINOVE (Banca Examinadora)

Prof. Dra. Renata Araujo Bernardon – PUCRS (Banca Examinadora)

Belo Horizonte, 27 de Junho de 2024

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pela sua bondade comigo, e ter permitido que eu pudesse realizar mais esse sonho.

Aos meus pais, Geraldo e Simone, obrigado pelo apoio durante essa jornada.

Aos meus amigos, pela compreensão, ao serem privados em muitos momentos da minha companhia e atenção, e pelo apoio para que eu pudesse superar os momentos mais difíceis.

Ao Prof. Dr. Rodrigo Baroni de Carvalho, pela excelente orientação, pelos ensinamentos e a paciência durante essa jornada.

À Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, que tem sido o lugar do meu crescimento e aperfeiçoamento profissional desde 2009, quando ingressei na minha graduação.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), pela bolsa de estudos concedida para o mestrado em Administração pela PUC Minas.

RESUMO

As empresas familiares possuem grande relevância econômica e social em todos os países, contribuindo para o desenvolvimento financeiro de sua população e do PIB. Contudo, vários fatores específicos de suas culturas organizacionais influenciam diretamente no desenvolvimento e crescimento destas empresas, e na capacidade de criar, inovar e se manter no mercado tão competitivo. Para isso, muitas empresas investem na implementação de um escritório de projetos que as auxiliem a desenvolver essas melhorias, sejam elas em sistemas, produtos ou processos internos. Desta forma, este trabalho tem como objetivo analisar o impacto das características de uma empresa familiar na gestão de um Escritório de Projetos (PMO – *Project Management Office*). Um estudo de caso único e integrado foi realizado em uma empresa brasileira familiar de grande porte do ramo do varejo farmacêutico, localizada em Minas Gerais. A metodologia empregada foi de natureza qualitativa baseada em quatorze entrevistas e análise documental. Os resultados evidenciaram que a centralização da tomada de decisão, a estrutura organizacional e a cultura da empresa familiar são fatores dificultadores para a gestão do PMO, ao passo que a profissionalização da gestão é um facilitador. Os achados apontaram para um PMO de estrutura matricial com um posicionamento mais tático e com escopo gradualmente em ampliação, mas com lacunas de conhecimento para empregar abordagens ágeis em projetos. O caso desta empresa familiar em transição cultural e geracional também revelou a importância da qualificação das equipes dos projetos e não só dos gerentes, promovendo assim uma cultura de projetos mais madura para além do uso protocolar de métodos e ferramentas. O trabalho propõe um arranjo organizacional mais estratégico para o PMO no contexto da empresa familiar.

Palavras-chave: Escritório de projetos, PMO, Gestão de projetos, Empresa familiar, Cultura organizacional, Farmácia, Varejo Farmacêutico

ABSTRACT

Family businesses have great economic and social relevance in all countries, contributing to the financial development of their population and GDP. However, several factors specific to their organizational cultures directly influence their development, growth and the ability to create, innovate and remain in such a competitive market. Many companies invest in the implementation of a project office that helps them develop these improvements, whether in systems, products or internal processes. This work aims to analyze the impact of the characteristics of a family business on the management of a Project Management Office (PMO). A single and integrated case study was carried out in a large family-owned company in the pharmaceutical retail sector, located in Minas Gerais, Brazil. The methodology used was qualitative in nature based on fourteen interviews and documentary analysis. The results showed that the centralization of decision-making, the organizational structure and culture of the family business are hindering factors for PMO management, while the management professionalization is a facilitator. The findings pointed to a PMO with a matrix structure with a more tactical positioning and gradually expanding scope, but with knowledge gaps to employ agile approaches in projects. The case of this family company in cultural and generational transition also revealed the importance of qualifying project teams and not just managers, thus promoting a more mature project culture beyond the protocol use of methods and tools. The work proposes a more strategic organizational arrangement for the PMO in the family business context.

Keywords: Project office, PMO, Project management, Family business, Organizational culture, Pharmacy, Pharmaceutical Retail.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Diagrama 5 partes básicas da organização de Mintzberg.....	21
Figura 2 - Abordagens de desenvolvimento segundo a 7ª edição do PMBOK	39
Figura 3 - Cinco grupos de processo de gerenciamento baseado no Guia PMBOK.....	39
Figura 4 - Dinâmica do Scrum	40
Figura 5 - Relação Sucesso x Nível de maturidade.....	45
Figura 6 - Modelo conceitual	53
Figura 7 - Organograma simplificado do PMO 2016.....	62
Figura 8 - Nível de escolaridade.....	63
Figura 9 - Cargo	64
Figura 10 - Experiência profissional	64
Figura 11 - Tempo de empresa	65
Figura 12 - Setor de atuação.....	65
Figura 13 - Organograma da Rede Alpha	66
Figura 14 - Nuvem de palavras – Clima da empresa.....	78
Figura 15 - Nuvem de palavras – Crenças e Valores	80
Figura 16 - Nuvem de palavras – Traços da cultura mineira	83
Figura 17 - Classificação do PMO na Rede Alpha.....	96
Figura 18 - Classificação da Organização quanto ao PMO.....	97
Figura 19 - Novo arranjo organizacional do PMO em empresas familiares	103

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Evolução dos principais temas abordados nos artigos de pesquisa sobre empresas familiares	13
Tabela 2 - Concepções sobre a relação família-empresa.....	18
Tabela 3 - Principais características das empresas familiares	18
Tabela 4 - Configurações estruturais de Mintzberg	21
Tabela 5 - Elementos característicos da Estrutura Organizacional	22
Tabela 6 - Caracterização das dimensões e relação com as nacionalidades.....	26
Tabela 7 - Elementos característicos da Cultura Organizacional	31
Tabela 8 - Elementos característicos da Centralização na tomada de decisão	33
Tabela 9 - Elementos característicos da Profissionalização da Gestão	35
Tabela 10 - Elementos característicos da Abordagem Metodológica	42
Tabela 11 - Modelos de maturidade em gestão de projetos	44
Tabela 12 - Elementos característicos da Maturidade em gestão de projetos	45
Tabela 13 - Classificações de PMO.....	47
Tabela 14 - Comparativo entre estruturas funcionais, matriciais e projetizadas	48
Tabela 15 - Motivos para não implementar um PMO	51
Tabela 16 - Elementos característicos da Cultura Organizacional	52
Tabela 17 - Tabela Síntese dos Construtos e seus Elementos	54
Tabela 18 - Dados sociodemográficos dos entrevistados.....	58
Tabela 19 - Duração das entrevistas	60
Tabela 20 - Matriz de influências	99

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
1.1. Problema de pesquisa	10
1.2. Justificativa.....	13
1.3. Objetivos	15
2. REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1. Empresa familiar	17
2.2. Gestão de projetos	36
2.3. Síntese do Referencial Teórico	53
3. METODOLOGIA	56
4. ANÁLISE DE DADOS.....	61
4.1. Caracterização da empresa	61
4.2. Criação do PMO.....	62
4.3. Perfil dos Respondentes	63
4.4. Apresentação dos Resultados	66
4.4.1. Análise das Características das empresas familiares.....	66
4.4.1.1. Estrutura Organizacional	66
4.4.1.2. Centralização na tomada de decisão	71
4.4.1.3. Profissionalização da gestão.....	74
4.4.1.4. Cultura Organizacional.....	78
4.4.2. Análise da Gestão do PMO	89
4.4.2.1. Abordagem metodológica.....	89
4.4.2.2. Maturidade em gestão de projetos	91
4.4.2.3. Escopo de atuação	93
4.4.2.4. Posicionamento.....	95
5. DISCUSSÃO DE RESULTADOS	99
5.1. Contribuições teóricas	99
5.2. Contribuições gerenciais	103
6. CONCLUSÕES	106
REFERÊNCIAS	109
APÊNDICE	127

1. INTRODUÇÃO

Este capítulo apresenta o problema de pesquisa, na sequência a justificativa do desenvolvimento do trabalho, e em seguida os objetivos e o detalhamento da estrutura do trabalho.

1.1. Problema de pesquisa

As empresas familiares representam uma parte substancial da economia global (CreditSuisse, 2023; PwC, 2021). Em quase todos os países do mundo, a maioria das empresas é familiar. Aproximadamente 90% das empresas enquadram-se nesta categoria e a sua contribuição para o Produto Interno Bruto (PIB) global é superior a 70% (Osunde, 2017), além de uma grande relevância pelas contribuições sociais nas regiões onde estão instaladas e na geração de postos de trabalho. Vários estudos confirmam que as empresas familiares têm um papel econômico e social muito significativo (Brito, Ongaratto & Bueno, 2022; Moreira, Santos, Sobrinho & Silva, 2015).

Entre as principais características das empresas familiares, é necessário ressaltar alguns aspectos de relativo consenso na literatura: a empresa precisa estar sob a liderança da mesma família há pelo menos duas gerações (Donnelley, 1976; Martins, Maccari, Campanario & Almeida, 2008); a gestão da empresa, que nem sempre é profissionalizada, realiza a tomada de decisão de forma muito mais circunstancial e intuitiva (Teles, 2018); e a sua cultura organizacional sofre influência significativa pelo estilo de gestão do fundador (Kammerland & Essen, 2017; Vinagre et al., 2017). Por ser dirigida por algum membro da família fundadora, as empresas familiares tendem a trazer consigo os interesses da família e influenciar diretamente na cultura da empresa.

A cultura organizacional é uma propriedade do grupo que se forma ao longo do tempo, agindo de forma empírica sobre questões cruciais da organização, tendo como um dos pilares de alinhamento a gestão exercida nesta organização, que resultará em uma implementação bem-sucedida de práticas de gestão (Hardcopf, Liu & Shah, 2021). Machuca e Costa (2012) comparam a cultura a uma “caixa preta”, sendo que um dos pontos de investigação desta pesquisa é a influência da cultura no desenvolvimento dos projetos.

Contudo, as empresas familiares também precisam inovar, seja por meio de uma mudança organizacional, implementação de sistemas mais robustos ou lançamentos de novos produtos, como forma de resposta eficaz às mudanças no dinamismo do mercado (Chrisman, Chua, De Massis, Frattini, & Wright, 2015; De Massis, Frattini, Kotlar, Petruzzelli, & Wright, 2016). Quando comparadas a empresas não familiares, acredita-se amplamente que as empresas

familiares são mais conservadoras em relação à tomada de riscos e que raramente inovam (Bermejo, 2008; Naldi, Nordqvist, Sjöberg & Wiklund, 2007; Tàpies, 2009). Essa visão nos leva a esperar uma relação negativa entre o envolvimento familiar e a inovação (Chen & Hsu, 2009; Padilla-Meléndez, Dieguez-Soto & Garrido-Moreno, 2015).

Para tal, muitas empresas optam pela contratação de consultorias externas (Nieto, Santamaria, & Fernandez, 2015) que as auxiliarão nos projetos de mudança. Já outras, optam pela criação de um escritório de projetos, que seja responsável por todos os projetos da empresa rumo à inovação e mudança (Banister-Hazama & Hazama 2014). Considerando tal situação, a implementação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP), também amplamente reconhecido pela sua forma em inglês *Project Management Office (PMO)* se torna uma grande mudança que pode entrar em conflito com a cultura organizacional estabelecida na empresa familiar.

Fraga e Zocal (2012) afirmam que a cultura organizacional presente é determinante para a resistência às mudanças ocasionadas pelos novos projetos, alavancando ou emperrando seu desenvolvimento. Todavia, se alinhada à cultura da organização, a implementação do PMO em uma empresa familiar pode ser propulsora de crescimento da organização, fortalecendo ainda mais a sua cultura e identidade (Oliveira, 2011).

Desta forma, é possível visualizar que existe campo para expansão destes estudos, principalmente no que tange o impacto da cultura organizacional familiar na gestão de projetos. Conforme Fraga e Zocal, (2012), muito se pesquisa sobre o sucesso alcançado pela gestão de projetos, mas pouco se analisa da dificuldade de sua implantação quando em detrimento da cultura organizacional. Como a cultura organizacional continua a ser um obstáculo e uma oportunidade significativa de promover o sucesso dos projetos, Fair, Solari Williams, Warren, McKyer e Ory (2018) observam que compreender a complexidade deste importante tópico deve continuar como base para pesquisas futuras. Alexandrova (2018) ressalta que o estudo dos fatores que influenciam o sucesso do Gerenciamento de Portfólio de Projetos atraiu interesse recentemente.

Dante, Rodrigues e Cremonezi (2016) e Marín, Hernández, del Valle e Castillo (2016) ressaltam que existe um reduzido acervo de estudos que analisam a cultura organizacional das empresas familiares, mesmo este tema sendo foco nos últimos anos. Já as empresas familiares começaram a ganhar relevância em estudos acadêmicos a partir dos anos 1990 (Sharma, 2004). Salim, Barth e de Freitas (2012) reforçam que, apesar da importância dessas empresas no mundo, as empresas familiares começaram a ser estudadas há poucos anos, principalmente do ponto de vista acadêmico e pesquisa.

A investigação neste campo da empresa familiar torna-o um dos temas mais relevantes na gestão empresarial (Benavides-Velasco et al., 2013; Bernadich & Urbano, 2013; López-Fernández et al., 2016; Rovelli et al., 2022). Com efeito, já se pode considerar que a investigação sobre empresas familiares constitui uma disciplina científica consolidada (Ruiz-Perera, 2015; Sánchez-Pulido, 2021).

Como grande parte das empresas familiares no Brasil são pequenas ou médias empresas (PMEs), estudos que foram realizados sobre a gestão de projetos neste grupo de empresas ressaltam a importância da expansão desse conhecimento, visto que boa parte dos estudos desenvolvidos na área de projetos foi realizada em empresas de grande porte. Pinheiro e de Melo Costa (2021) afirmam que estudar a percepção de valor de um PMO para este segmento se torna necessário, uma vez que são incipientes os estudos sobre a aplicação de gestão de projetos em PMEs (Sousa, Santos, Maccari, & Mazzieri, 2020; Kozlowski & Matejun, 2016).

Sauer, Sobral e Silva (2012) sugeriram para futuros estudos que sejam feitas análises mais adequadas para o contexto familiar, buscando uma visão mais holística da gestão de projetos. Alexandrova (2020) afirma que as dimensões da cultura organizacional e seu impacto no portfólio geral de projetos parecem ser tópicos prospectivos para futuros estudos conceituais e empíricos. Como os fatores contextuais têm ganhado cada vez mais atenção de estudiosos e profissionais de gestão de projetos (PMI, 2017), torna-se necessário identificar as características específicas de um PMO apresentadas por uma empresa.

Sadkowska (2016) afirma que a área de Gestão de Projetos é uma das áreas que merecem uma exploração científica mais profunda e verificação empírica. Em particular, as questões relacionadas ao conhecimento e à gestão de projetos em empresas familiares ainda não são conclusivas (Sadkowska, 2017).

Oliveira (2011) evidenciou que a implementação de um PMO pode ser dificultada em empresas familiares devido à forte cultura enraizada, pois muitas vezes os donos e colaboradores não estão abertos à adaptação cultural com receio de perda dos valores originais da empresa. Adicionalmente, Ferrari (2020) relata que as empresas familiares trabalham em projetos, mas sua natureza única torna as empresas familiares um contexto desafiador para o Gerenciamento de Projetos.

Considerando a triangulação teórica entre Gestão de Projetos e particularmente PMO, Cultura Organizacional e Empresa Familiar, formula-se a seguinte pergunta de pesquisa é: *Como as características de uma empresa familiar influenciam na gestão de um Escritório de Projetos (PMO)?*

1.2. Justificativa

Segundo o boletim Mapa das empresas (Governo Federal, 2023), o Brasil possui quase 20 milhões de empresas ativas, sendo que 90% dessas empresas são consideradas familiares (SEBRAE, 2022). Portanto, é possível vislumbrar o impacto que estas empresas possuem na economia brasileira, sendo estas responsáveis por 65% do PIB no País.

Recente estudo de Siaba e Rivera (2024) evidenciou quais são os tópicos mais estudados nos artigos publicados sobre empresas familiares em um período de 10 anos (de 2012 a 2022). A Tabela 1 mostra os 31 tópicos mais abordados, evidenciando o número de artigos publicados, detalhando períodos de forma a evidenciar o crescimento do interesse em vários deles.

Tabela 1
Evolução dos principais temas abordados nos artigos de pesquisa sobre empresas familiares

Tópico	Número de artigos (total)	2012-2015	2016-2019	2020-2022
1. Empreendedorismo e Inovação	452	92	181	179
2.Desempenho Empresarial	439	141	161	137
3. Sucessão	315	81	109	125
4. Gestão Financeira, Finanças	304	98	98	108
5.Internacionalização e Globalização	189	44	75	70
6.Recursos Humanos	167	30	77	60
7.Dinâmicas Familiares e Relações Intrafamiliares	166	57	49	60
8.Gênero, Etnia e Diversidade	145	33	60	52
9. Governança Corporativa	136	42	57	37
10. Riqueza socioemocional	120	24	44	52
11. Gestão Estratégica	107	28	38	41
12.Marketing	92	19	40	33
13. Responsabilidade Social Corporativa e Ética	90	17	27	46
14.História, História dos Negócios	90	26	35	29
15. Cultura	89	20	25	44
16.Teoria Organizacional	81	31	33	17
17.Estado	72	12	28	32
18.Sustentabilidade e Meio Ambiente	71	8	27	36
19.Formação, Ensino e Transmissão de Conhecimento	62	22	20	20
20.Contabilidade e Auditoria	57	21	21	15
21.Conflito	56	13	18	25
22.Capital Social e Familiar	48	22	9	17
23.Continuidade e Longevidade do Negócio	46	13	11	22
24.Sistema Macroeconómico e Externalidades	44	7	15	22
25.Religião e Filantropia	40	10	11	19
26.Profissionalização	24	6	10	8
27.Conceito e Definição de Empresa Familiar	21	4	7	10
28.Saúde e Qualidade de Vida	20	9	3	8

29.Digitalização e Economia Digital	14	0	0	14
30.Capital Humano e Intelectual	21	9	3	9
31.Gestão de Produção e Cadeias de Abastecimento	10	1	2	7
Outros	476	120	135	130

Nota. Fonte: Adaptado de Siaba, S., & Rivera, B. (2024). The evolution of the field of family business research over a decade (2012–2022). *Small Business Economics*, 1-27.

Na Tabela 1, é possível constatar que, ao longo do período pesquisado, vários temas ganharam relevância e aumentaram o número de artigos publicados na área. Contudo, apesar da Gestão de Projetos ou o PMO ter relação com alguns temas supracitados, como Empreendedorismo e Inovação, é perceptível que o tema é sub pesquisado dentro da área de empresas familiares, evidenciando uma lacuna existente que justifica esta pesquisa.

Ainda sobre o cenário empresarial brasileiro, faz-se necessário explicitar dados sobre o mercado varejista farmacêutico, que constitui o contexto do caso selecionado. O Brasil é o 8º maior mercado farmacêutico do mundo, com faturamento anual de R\$139,7 bilhões em 2020 e quase 90 mil farmácias, sendo mais de 90% privadas (Aitken, Kleinrock & Muñoz, 2021; Conselho Federal de Farmácia, 2023). Este mercado concentra a maioria dos farmacêuticos brasileiros, empregando 81,1% destes (Serafin; Correia Júnior; Vargas, 2015).

No Brasil, as três maiores redes de farmácia (Raia Drogasil, DPSP e Pague Menos) estão entre as vinte empresas com maior faturamento do varejo em geral, com faturamento conjunto total em 2022 de R\$44 bilhões (ABRADILAN, 2022) evidenciando assim a importância deste mercado no cenário econômico brasileiro.

Outro dado relevante a este trabalho diz respeito às quantidades significativas de recursos investidas em projetos. O Project Management Institute (PMI, 2009) relata que 20% do Produto Interno Bruto (PIB) mundial é investido no esforço de melhorar, criar ou construir algo, por meio da gestão de projetos. Na realidade das empresas brasileiras, a adoção de práticas de gestão de projetos tem sido lenta, devido, especialmente, a fatores relacionados à estratégia e comportamento da alta administração, bem como a ausência de capital humano e de capacitações, além da cultura organizacional (PMI, 2017).

Desta forma, vislumbrando o crescimento e inovação, as empresas familiares precisam investir em projetos de melhorias, para que possam se manter no mercado cada vez mais competitivo. Teles (2018) afirma que a gestão de projetos pode ser um direcionador para se aproveitar estas oportunidades e conduzir a empresa familiar a outro patamar de desempenho, construindo as bases necessárias para uma gestão mais profissionalizada.

Em sua pesquisa realizada com 264 empresas brasileiras diferentes, Pinto (2015) corrobora com esta informação ao demonstrar que apenas 22% das empresas reconhecem o valor do PMO em todos os níveis da organização, contra 42% que reconhecem parcialmente nos níveis estratégicos e 35% que reconhecem parcialmente nos níveis operacionais.

Além desta tímida adoção do PMO no contexto nacional, ainda se adiciona o fator cultural que dificulta muitas vezes a adaptação da empresa ao PMO. Aronson (2015) concluiu que a cultura organizacional interfere no desempenho dos membros da equipe e, conseqüentemente, no resultado do projeto. Sendo assim, considera-se relevante investigar quais os impactos e porque acontecem. Justifica-se assim em termos empíricos o recorte da empresa familiar por sua relevância no PIB bem como o segmento do varejo farmacêutico por ser diferente dos casos de PMO usualmente encontrados em empresas de Tecnologia da Informação, de telecomunicações, públicas, de engenharia e indústrias (Pinto, 2015).

1.3. Objetivos

Objetivo geral

Analisar as influências das características de uma empresa familiar na gestão de um Escritório de Projetos (PMO) de uma empresa brasileira de grande porte do ramo do varejo farmacêutico.

A pesquisa se propõe a compreender como os aspectos culturais, estruturais, hierárquicos e sociais das empresas familiares, geridas pelo fundador ou herdeiros, interferem nas decisões de projetos, no planejamento estratégico e na aceitação por parte das áreas correlatas ao escritório de projetos. Mais especificamente, para o êxito do objetivo proposto, os seguintes pontos serão considerados:

Objetivos específicos

1. Investigar a influência da estrutura organizacional, cultura, centralização e profissionalização nas práticas de gestão de projetos em uma empresa familiar;
2. Propor um modelo conceitual que demonstre a influência das características da empresa familiar no PMO;
3. Propor uma sugestão de arranjo organizacional específico para o PMO em empresas familiares.

Para além desta introdução, a dissertação está organizada da seguinte forma: o capítulo 2 compreende o referencial teórico abordando as temáticas da empresa familiar, cultura organizacional, gestão de projetos e PMO; o capítulo 3 detalha os procedimentos metodológicos

para o estudo de caso; o capítulo 4 contém a análise dos dados da pesquisa; o capítulo 5 discute os resultados e as contribuições teóricas e gerenciais; o capítulo 6 conclui a dissertação, sintetizando os resultados e recomendando trabalhos futuros.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta o referencial teórico do trabalho, trazendo inicialmente a perspectiva de empresa familiar, discorrendo sobre seu conceito e suas características principais como: a estrutura organizacional, cultura organizacional, centralização de poder na tomada de decisão e por último, sobre a profissionalização da gestão. Logo em seguida, entra-se na perspectiva de gestão de projetos, trazendo seus conceitos e discorrendo sobre as metodologias utilizadas, a maturidade em gestão de projetos e sobre o escritório de projetos. Para finalizar o capítulo, é realizada uma síntese do referencial teórico, apresentando o modelo conceitual proposto neste trabalho.

2.1. Empresa familiar

As empresas familiares constituem a base das economias da maioria dos países e têm um peso importante na economia mundial (Rodríguez-Soto e Dussán-Pulecio, 2018). Segundo Donnelley (1976), empresa familiar é aquela que está perfeitamente identificada com uma família pelo menos há duas gerações e quando essa ligação resulta numa influência recíproca na política geral da firma e nos interesses e objetivos da família. Adicionalmente, Nishitsuji (2009) relata que o processo de sucessão em uma empresa familiar está ligado ao fator hereditário e os valores institucionais estão fortemente atrelados ao sobrenome da família e ao seu fundador.

Cortesi, Alberti e Salvato (2004) definem que a empresa familiar responde conjuntamente a dois critérios: certo grau de controle sobre a gestão da empresa por uma família e que esse controle se mantém no futuro. Estudos mais recentes consideram que a família deve possuir o controle acionário de pelo menos 50% das ações (se detidas publicamente, o percentual é reduzido para 25%) para distinguir empresas familiares de não familiares (Calabrò, Minichilli, Amore & Brogi, 2018).

Naturalmente, tende-se a relacionar empresas familiares à micro ou pequenas empresas, mas é importante lembrar que uma empresa de qualquer ramo de atividade pode ser iniciada por um membro de uma família que realiza seu sonho ou necessidade de empreender (Lodi, 1998; Pansolin, Bet, Nery, Ferreira, & Melnik, 2022). Inicialmente, a empresa pode ser apenas um negócio particular, mas conforme a permanência no mercado e as características que adquire ao longo do tempo, pode passar a ser considerada uma empresa familiar (Carneiro, 2008) e, posteriormente, com o crescimento e expansão da mesma, se tornar uma empresa de médio ou grande porte.

2.1.1. Características

Sinteticamente, é possível identificar três concepções diferentes sobre a relação família-empresa (Corbetta, 1995):

Tabela 2
Concepções sobre a relação família-empresa

Tipo de relação	Conceito
A família e o negócio são totalmente sobrepostos	Esta situação é típica, geralmente, nas microempresas, onde a propriedade coincide com a gestão e, muitas vezes, com a supervisão direta da produção. O trabalho e o patrimônio dos membros da família estão na base da existência da própria empresa. A empresa é gerida segundo uma lógica familiar, que só é questionada por ocasião da mudança geracional, muitas vezes muito difícil, dada a total identificação entre o fundador e a empresa. Nesta situação é provável que as práticas gerenciais sejam aplicadas com maior dificuldade. Além disso, as relações com gestores fora da família podem se tornar problemáticas no caso de estratégias conflitantes.
A família prevalece sobre a empresa	Na base há um equívoco sobre o exato papel da empresa, considerada submissa às necessidades da família. Nesse cenário, em caso de conflito entre a gestão empresarial e a dinâmica familiar, esta sempre será privilegiada, abrindo mão de oportunidades de desenvolvimento empresarial.
A Empresa é independente da Família	A empresa é vista como uma entidade independente, administrada no interesse econômico de quem nela investiu tempo e dinheiro. A empresa deve prosperar independentemente das pessoas nela representadas e da família nela envolvida. Nessa terceira situação, na prática, não há diferença (com empresas não familiares) quanto ao conhecimento e gestão de projetos

Nota. Fonte: Corbetta G., (1995). *Le imprese familiari: Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, Milano: Egea.

Considerando as dimensões de propriedade e gestão familiar, configuram-se três tipos de empresas (Carrasco-Hernández & Sanchez-Marin, 2007; Chrisman, Chua, & Steier, 2002; Chua et al., 1999), sendo estes tipos dependentes do nível de envolvimento familiar. O primeiro tipo são as empresas de propriedade e gestão familiares (alta concentração de propriedade e gestão nas mãos da família). O segundo tipo são as empresas familiares geridas profissionalmente (proprietários familiares com gestão profissionalizada, seja por familiares que se profissionalizaram ou pela inserção de profissionais não membros da família). O terceiro tipo são as empresas não familiares (propriedade e gestão nas mãos de não familiares, não membros da família) que podem ter diferentes ajustamentos com as tipologias de cultura organizacional.

Para auxiliar na caracterização das empresas familiares, o SEBRAE (2022) elenca uma lista com as principais características das empresas familiares, separando-as em pontos fortes e pontos fracos:

Tabela 3
Principais características das empresas familiares

Pontos Fortes	Pontos Fracos	
	Primeira geração (fundador vivo)	Segunda geração
Comando único e centralizado, permitindo reações rápidas em situações de emergência;	Dificuldade na separação entre o que é intuitivo/emocional e racional, tendendo mais para o primeiro;	Falta de planejamento para médio e longo prazo;
A formação de laços entre empregados antigos e os proprietários exerce papel importante no desempenho da empresa;	Postura de autoritarismo e austeridade do fundador, na forma de investir ou na administração dos gastos, alterna com atitudes de paternalismo, que acabam sendo usadas como forma de manipulação;	Falta de preparação/formação profissional para os herdeiros;
Importantes relações comunitárias e comerciais decorrentes de um nome respeitado;	Exigência de dedicação exclusiva dos familiares, priorizando os interesses da empresa;	Descapitalização da empresa pelos herdeiros em desfrute próprio;
Sensibilidade em relação ao bem-estar dos empregados e da comunidade onde atua;	Laços afetivos extremamente fortes, influenciando os comportamentos, relacionamentos e decisões da empresa;	Situações em que prevalece o emprego de parentes, sem ser este orientado ou acompanhado por critérios objetivos de avaliação do desempenho profissional;
Forte valorização da confiança mútua, independente de vínculos familiares.	Jogos de poder, nos quais muitas vezes vale mais a habilidade política do que a característica ou competência administrativa;	
Estrutura administrativa e operacional “enxuta”		

Nota. Fonte: SEBRAE (2022). <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/as-caracteristicas-de-negocios-familiares,48e89e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD?origem=segmento&codSegmento=8>

Percebe-se que a lista de pontos fracos ligados às empresas familiares é extensa, mas é possível traduzir essa lista em dois grandes tópicos: a cultura organizacional e o modelo de gestão da empresa.

Ainda que os dados do SEBRAE reforcem a importância estratégica das empresas familiares e que estas podem ser consideradas propulsoras da economia nacional, há dados que apontam o alto índice de insucesso das empresas familiares. A cada 100 empresas cerca de 70% não passam da geração do fundador e apenas 5% conseguem chegar à terceira geração (Petroni, 2018). Contudo, esse baixo percentual referente à sucessão familiar não pode ser considerado isoladamente, visto que para que a sucessão seja realizada dentro da própria família, outro fator deve ser considerado: o fator “vontade da família”. (De Massis, 2014)

2.1.2. Estrutura Organizacional

Ao se estudar empresas familiares, um aspecto relevante é sua estrutura, pois a estrutura organizacional é um dos principais elementos do ambiente interno de uma organização e influencia na definição de processos, escolha de ferramentas de gestão e estratégias empresariais (Bueno, Domingues, Vieira & Barcelos, 2017). De acordo com Vasconcelos e Hemsley (1997), a estrutura organizacional contribui na forma como a autoridade é distribuída, corroborando a melhor coordenação de especificação das atividades e construindo um sistema de comunicação delineado com as necessidades da organização e de cada setor, permitindo que os objetivos da instituição e a maneira como esses são obtidos sejam otimizados.

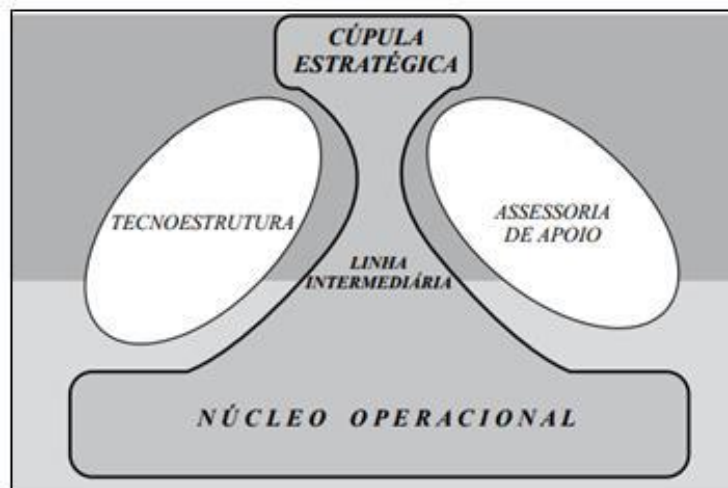
A estrutura organizacional de uma empresa refere-se à maneira como as tarefas, as responsabilidades e a autoridade são distribuídas e coordenadas dentro da organização, descrevendo a hierarquia de cargos, as relações de supervisão e comunicação, bem como os fluxos de informação e decisão (Mintzberg, 2017). O autor propõe uma abordagem ampla, que leva em conta aspectos rígidos e fatores contingenciais. O *design* como configuração de uma organização propõe que há, basicamente, cinco agrupamentos ideais dos parâmetros e dos fatores situacionais. Tal proposta é baseada numa extensa conceituação prévia de elementos que são usados, posteriormente – alguns mais que outros – na caracterização das configurações.

Inicialmente, são descritos cinco mecanismos básicos de coordenação do trabalho: supervisão direta (comando direto por parte de um superior hierárquico), padronização dos processos de trabalho (definição detalhada e formal dos processos a serem executados para consecução das tarefas), padronização das habilidades/conhecimento (treinamento extensivo ou suficiente dos executores da tarefa para garantia do padrão exigido na execução da mesma), padronização dos *outputs* (descrição detalhada e verificável do resultado do trabalho), e ajustamento mútuo (ajuste direto, constantemente realizado entre os executores das tarefas).

Adicionalmente ao conceito dos mecanismos de coordenação, Mintzberg (2017) descreve cinco partes fundamentais, como partes básicas da organização, constituindo a maioria das organizações complexas (Figura 1): o núcleo operacional (o “chão-de-fábrica”, o local onde os processos básicos da organização são efetivamente executados); a cúpula estratégica (topo hierárquico, onde as decisões de alta ordem são tomadas); a linha intermediária (gerentes ou supervisores que se situam entre a cúpula estratégica e o núcleo operacional), tecnoestrutura (formado pelos responsáveis pela padronização dos processos de trabalho, sem poder formal na cadeia hierárquica) e assessoria de apoio (responsável por serviços indiretos diversos, não intrinsecamente ligados às tarefas e produtos centrais da organização).

Figura 1

Diagrama 5 partes básicas da organização de Mintzberg



Fonte: Adaptado de Mintzberg, H (2017). Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações. 2. ed. São Paulo: Atlas.

Para Mintzberg (2017), o *design* é a maneira como a organização encaixa todos os setores, formando a imagem da empresa em um diagrama, ou organograma, sendo possível a formatação em cinco variações diferentes.

Como último parâmetro do *design* organizacional, Mintzberg (2017) denomina as progressivas descentralizações vertical e horizontal de “sistema de tomada de decisão”. A descentralização vertical relaciona-se à distribuição do poder nos níveis hierárquicos a partir da cúpula estratégica; enquanto a descentralização horizontal relaciona-se à distribuição de poder dentro de um mesmo nível organizacional, a partir do superior para os subordinados. A descentralização pode ser, ainda, seletiva (realizada em pontos distintos das organizações).

Mintzberg (2017) propõe que empresas eficazes adequam corretamente seus parâmetros de design aos fatores situacionais aos quais estão submetidas e sobre os quais têm, também, influência, constituindo assim as cinco categorias resumidas na Tabela 4:

Tabela 4

Configurações estruturais de Mintzberg

Configuração estrutural	Primeiro mecanismo de coordenação	Parte-chave da organização	Tipo de descentralização
Estrutura simples	Supervisão direta	Cúpula estratégica	Centralização vertical e horizontal
Burocracia mecanizada	Padronização dos processos de trabalho	Tecnoestrutura	Descentralização horizontal limitada
Burocracia profissional	Padronização das habilidades	Núcleo operacional	Descentralização vertical e horizontal

Forma divisionalizada	Padronização dos resultados do trabalho	Linha intermediária	Descentralização vertical limitada
Adhocracia	Ajustamento mútuo	Assessoria de apoio / núcleo operacional	Descentralização seletiva

Nota. Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de Mintzberg, 2017, p. 310.

Farah (2019) salienta que a estrutura organizacional de uma empresa familiar fomenta a distribuição de competências e fortalecimento da autoridade dos líderes de cada departamento, auxiliando no papel de gestão dos integrantes da cúpula (fundadores). As empresas familiares geralmente apresentam a configuração de estrutura simples, principalmente quando se tratam de empresas de pequeno e médio porte; contudo, quando a empresa é de grande porte, sua configuração pode atingir o nível de burocracia mecanizada e até profissional (Mintzberg, 2017; Sala, & de Oliveira, 2020; Queiroz Azevedo, Domingues & Bueno, 2022).

Considerando os estudos de Mintzberg (2017) acerca dos tipos de configurações das empresas, é possível entender as relações de influência entre a estrutura e a cultura organizacional da mesma abordada na sequência. A Tabela 5 sumariza as características centrais da estrutura organizacional das empresas familiares.

Tabela 5
Elementos característicos da Estrutura Organizacional

Elementos do Construto	Itens do elemento	Referência
Estrutura Organizacional	Supervisão direta	Farah (2019); Mintzberg (2017); Sala, V. P., & de Oliveira, E. C. (2020); Queiroz Azevedo, Domingues & Bueno (2022)
	Padronização dos processos de trabalho	Mintzberg (2017); Sala, V. P., & de Oliveira, E. C. (2020); Queiroz Azevedo, Domingues & Bueno (2022)
	Padronização das habilidades	Mintzberg (2017); Sala, V. P., & de Oliveira, E. C. (2020); Queiroz Azevedo, Domingues & Bueno (2022)

Nota. Fonte: Tabela desenvolvida pelo autor.

2.1.3. Cultura organizacional

Cada pessoa carrega consigo padrões de pensamento, sentimentos e modos de agir e de se conectar com o mundo que foram aprendidos ao longo de sua vida nas interações com outros indivíduos, começando pela família e passando por grupos de amigos, trabalho. Esses padrões se entrelaçam para formar a cultura de cada um, e por meio dela, um grupo de pessoas cria uma identidade própria, que o diferencia dos demais (Hofstede; Hofstede & Minkov, 2010).

Em uma sociedade diversa e heterogênea, vários princípios, crenças, valores e culturas diferentes convivem diariamente. No âmbito profissional, não é diferente, cada funcionário possui uma cultura pessoal, crenças e valores que cresceram juntamente com ele, influenciado pela família, religião, ambiente, país e cidade, onde nasceram. Este conjunto de fatores forma um ser humano e moldam sua personalidade e modo com que interage com o mundo ao redor.

A palavra [cultura] deriva metaforicamente da ideia de cultivo: o processo de preparar e melhorar a terra. Quando falamos sobre cultura, geralmente nos referimos ao padrão de desenvolvimento refletido no sistema de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais diários de uma sociedade . . . O conceito de cultura significa que diferentes grupos de pessoas têm diferentes modos de vida. Ele é uma metáfora de considerável relevância para nossa compreensão das organizações. (Morgan, 2006, p. 137)

Segundo Schein (2004), de maneira geral, a cultura surge em qualquer grupo socialmente conectado e que promove trocas de experiências em seu convívio. Assim como qualquer indivíduo exerce influência e é influenciado pelo meio onde vive.

De igual modo, as empresas são constituídas por valores, crenças, ideias e visões de seus donos e/ou fundadores. Independente do porte da empresa, pode-se identificar características do fundador na cultura organizacional da empresa (Ribeiro, 2023), desde a contratação de funcionários aderentes ao seu modo de pensar e agir, quanto na forma diária de comportamento dos funcionários. Tais características evidenciam que a personalidade dos fundadores se torna uma parte integrante da cultura da organização (Robbins, 2009)

Paim, Cardoso, Caulliriaux e Clemente (2009) definem cultura organizacional como um padrão de atitudes e comportamentos onde um grupo aprendeu a aceitar e praticar, sendo uma consequência da integração e adaptação. Para Srour (2012, pp. 136), a cultura organizacional é o conjunto das representações mentais, o universo simbólico, o modo de ser próprio dos habitantes de uma organização que determinados padrões de comportamento expressam, influenciando no entendimento do ambiente, incluído a comunicação entre os participantes com a organização. Assim, a cultura é uma combinação de aprendizagens que é transmitida por meio do convívio formado com o passar do tempo, ou seja, a cultura organizacional demonstra as características da instituição empresarial.

Schein (1995) ressalta que a cultura organizacional é um conjunto de premissas básicas validadas ao longo do tempo por um determinado grupo. Estas premissas nortearão as formas de perceber, pensar, sentir e agir de todos em relação aos desafios internos e externos à organização.

A cultura organizacional geralmente é a responsável pelo que é chamado de “clima da empresa”, pois é por meio dela que cada indivíduo aprende como exercer seu papel na empresa,

como conviver com os colegas de trabalho, o que é ou não aceitável, o que se pode ou não fazer. (Oliveira & Silva, 2024). Desta forma, é possível afirmar que a cultura organizacional se apresenta como uma identidade do grupo, construída e executada no dia-a-dia por meio de seus líderes e da forma como a organização promove suas relações internas e externas (Driskill, 2018; Hogan & Coote, 2015; Körner et al, 2015).

Chiavenato (2014) desenvolveu o “iceberg da cultura organizacional” que referencia os aspectos formais e abertos e aos aspectos informais e ocultos que compõem uma cultura. Tal como em um iceberg, os aspectos formais ficam na parte visível e envolvem políticas e diretrizes, métodos e procedimentos, objetivos, estrutura organizacional e tecnologia adotada. Os aspectos informais ficam ocultos na parte inferior do iceberg e envolvem percepções, sentimentos, atitudes, valores, interações informais e normas grupais. Os aspectos informais são mais difíceis de compreender e interpretar, como também de mudar ou sofrer transformações.

A cultura organizacional não possui uma face simples e única, mas é composta por facetas mais internas e elaboradas. Schein (2009) traz uma visão tridimensional da cultura organizacional, afirmando que esta é constituída por elementos que podem ir desde os mais visíveis e superficiais até os mais invisíveis e profundos:

- (I) Artefatos: O primeiro e mais claro nível que consiste nos fatores visíveis na organização como linguagem, tecnologia e vestuário;

Fatores de definição da cultura podem ser encontrados na disposição e no visual de móveis e equipamentos, na vestimenta e no visual dos colaboradores, bem como nas comunicações diárias, ao que se dá o nome de artefatos (Körner et al., 2015).

- (II) Crenças e valores: São os elementos centrais da cultura organizacional e expressam tudo aquilo que significa verdade dentro da organização. São as regras que governam as atitudes e comportamentos dos empregados;

Segundo Freitas (2010), esses valores representam a filosofia da organização, guiando as condutas comportamentais dentro e fora da mesma, buscando a correção para que se obtenha o sucesso organizacional.

- (III) Pressupostos: Estão no último e mais profundo nível e são as crenças dadas como certas sobre a natureza humana. São os valores, percepções, sentimentos compartilhados pelos membros da organização e que dão resultado positivo, repetindo-se e sendo aceitos, incorporando-se e consolidando-se no nível do inconsciente e se transformando em um pressuposto básico.

Os pressupostos são os elementos mais difíceis de identificar, por ser um pressuposto inconsciente de como a empresa lida com situações inesperadas e conflituosas, é a maneira como os colaboradores percebem, pensam e sentem em relação ao todo.

Contudo, mesmo que a cultura organizacional aparente ser uma bolha fechada em cada empresa, é importante salientar que a cultura da organização não é algo estático, e que eventos externos podem forçar a uma necessidade de transformação das relações e condutas internas, e esta mudança cultural não pode ser instituída de maneira forçada, em simples ímpeto da alta gestão por mudança rápida nos processos (Schein, 2004).

Apesar de ser de difícil definição e visualização, os impactos da cultura nas atividades organizacionais são significativos, uma vez que ela é aceita pelos grupos e define a execução de suas atividades (Schein, 2004). Cunha e Cunha (2016) afirmam que a cultura organizacional exerce influência significativa sobre o desempenho ao moldar comportamentos e estabelecer um senso comum de direção entre os membros da organização. Esta influência pode ser positiva, quando a cultura apoia os objetivos organizacionais, ou negativa, quando há desalinhamento entre os valores culturais e as metas da organização.

Como evidenciado anteriormente, a cultura organizacional sofre influência também da cultura do país, região e até cidade onde está localizada. Para Motta e Caldas (2007), é impossível estudar a cultura de uma empresa sem antes estudar a cultura dessa sociedade. Este pode ser um dos fatores que mais influenciam negativamente na cultura organizacional de uma empresa, pois países com culturas muito fechadas ou culturas muito paternalistas, também possuem empresas que tem arraigado em suas culturas essas mesmas características.

Raposo (2020) afirma que quando se estuda a cultura de uma organização, é possível fazê-lo considerando dois níveis de análise distintos que refletem concepções diferentes da cultura organizacional. São eles: o nível de análise transcultural e o nível de análise organizacional.

O nível de análise transcultural parte do pressuposto de que são as características culturais do ambiente em que a organização se insere que vão influenciar as características e o modo de funcionamento da organização, caracterizando a sua cultura. Já o nível de análise organizacional assume que a cultura é uma característica intrínseca à organização. Desta posição decorre naturalmente que a cultura organizacional é algo criado e gerido dentro da organização, podendo mesmo ser alterada. (Raposo, 2020, pp. 204-205)

Sobre a análise transcultural, Hall e Hall (1990) descrevem as relações socioprofissionais na Alemanha, nos Estados Unidos e em França. Estes autores identificaram dois critérios comportamentais, que são determinantes em termos de impacto nos modos de

trabalho e nas relações profissionais, “policronismo” e “monocronismo” e aquilo que designaram por “referência ao contexto”.

Conceituando o monocronismo, Hall e Hall (1990) definem que essencialmente a realização de uma atividade de cada vez, sendo a organização do tempo sequencial e planejado. Sendo este comportamento típico dos alemães e em menor escala dos Anglo-Saxónicos (Ingleses e Americanos).

Hall e Hall (1990) definem o policromismo como a realização de várias ações ao mesmo tempo, sendo assim flexíveis em relação aos acontecimentos, e organizando o tempo de forma improvisada. Este comportamento é típico de sociedades mediterrânicas (latinas e árabes) e da sociedade africana.

Partindo do pressuposto de que são as culturas nacionais que influenciam a cultura das organizações, Hofstede (1980), realizou um estudo com engenheiros e operários em 53 representações da IBM, caracterizando as culturas nacionais e elencando o conjunto de quatro dimensões: Distância ao poder, Controle da incerteza, Individualismo e Masculinidade. Duas décadas depois, Hofstede (2001) atualizou esse estudo e adicionou uma nova dimensão: Orientação de longo prazo. Alguns anos depois, Hofstede (2010) acrescentou a última dimensão: Indulgência. O perfil cultural de cada nacionalidade pode ser traçado em função dos valores altos / baixos obtidos em cada uma das seis dimensões consideradas. Importante entender que as interpretações de cada fator não são juízo de valor, pois não correlacionam o resultado alto ou baixo à cultura de um país ser positiva ou negativa.

O autor descreve cada uma das seis dimensões e correlaciona com as nacionalidades que possuem essa característica mais acentuada, conforme Tabela 6.

Tabela 6
Caracterização das dimensões e relação com as nacionalidades

Dimensão	Características	Nacionalidades	
		Alto impacto	Baixo impacto
Distância do poder (hierárquica)	Grau em que cada cultura atribui às chefias no exercício do poder, determinando o nível de distanciamento hierárquico e emocional entre chefes e subordinados.	Portugal, Espanha, França, América Latina, Ásia e África	EUA, Grã-Bretanha, países não Latinos da Europa, Israel
Controle da incerteza	Grau de aceitabilidade da mudança, da novidade, e também ao grau de importância dada à estabilidade e planeamento.	Portugal, Japão, Uruguai, Grécia	Singapura, Hong-Kong, Dinamarca, Suécia
Individualismo	Grau em que a sociedade encoraja a orientação para objetivos grupais ou individuais.	Austrália, Grã-Bretanha, EUA,	Portugal, Taiwan, Colômbia,

		Canadá, Países Baixos	Paquistão, Venezuela
Masculinidade	Grau de importância em que a cultura privilegia o desempenho, ambição e resultados.	Japão, Itália, Áustria, Venezuela, Suíça	Portugal, Suécia, Noruega, Dinamarca, Países Baixos
Orientação de longo prazo	Refere-se à orientação temporal de longo prazo, que é descrita como um <i>continuum</i> com direções de longo e curto prazo nos dois polos	China e Japão	EUA e Canadá
Indulgência	Analisa a tendência da sociedade de satisfazer suas necessidades.	EUA e América Latina	Índia, China e Coreia do Sul

Nota. Fonte: Adaptado de Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: software of the mind* (3rd ed.). McGraw-Hill

Esta análise transcultural não nega a especificidade das culturas organizacionais, mas procura enquadrá-las na cultura da sociedade em que as organizações se incluem (Raposo, 2020). Com isso, faz-se necessário pontuar sobre a cultura organizacional das empresas no Brasil. Apesar de sermos conhecidos como um país alegre, receptivo e trabalhador, o Brasil, de certa forma, pode ser considerado até como um ambiente hostil para o desenvolvimento de uma gestão profissionalizada, inclusive gestão de projetos. Para Gomes e Silva (2011), o coletivismo, o “jeitinho”, a informalidade, o protecionismo e a afetividade são traços da cultura brasileira que influenciam a gestão das empresas que atuam no país. Além disso, os povos de origem latina, possuem em sua cultura uma característica e postura mais paternalista (Fairbanks & Lindsay, 2000), que prioriza o afeto e uma suposta isonomia entre as pessoas, em detrimento da meritocracia, reconhecimento e talento individuais. Fato que em outros países, a meritocracia funciona e os funcionários são reconhecidos pelas suas entregas e resultados.

Teles (2018) pontua que outra marca dos povos de origem latina é o comportamento mais emotivo, intenso e intempestivo, características que podem comprometer qualquer planejamento. O brasileiro, além dessas características, forjou em sua cultura um alto nível de informalidade e complacência, o que no mundo corporativo muitas vezes se traduz em falta de compromisso, indisciplina e tolerância excessiva a resultados ruins.

Considerando como base os estudos de Hofstede (1980), Carbone (2000) aponta que a cultura brasileira possui certos traços que podem dificultar a mudança das culturas de organizações públicas face ao paradigma da globalização. Tais traços seriam: burocratismo, autoritarismo, paternalismo, aversão aos empreendedores, “levar vantagem” e reformismo. Alcadipani e Crubellate (2003) relatam que o Brasil tem traços culturais claros e decifráveis que afetam as organizações, formando assim, uma cultura organizacional brasileira.

Todos esses fatores podem influenciar negativamente a cultura de uma empresa. Talvez uma multinacional que abriu uma filial no Brasil não sofra tanto essa influência, pois geralmente carrega consigo a cultura organizacional da empresa de origem e consequentemente do país de origem. Mas empresas nacionais sejam elas de grande, médio ou pequeno porte, e principalmente empresas familiares, podem ter um maior impacto em suas culturas, sendo assim Papa (2008) afirma que é possível delinear a cultura organizacional de empresas familiares, pois estão ligadas diretamente aos valores, comportamentos e concepções de seus fundadores que são disseminados por outros membros da organização ao longo do tempo.

Pellegrino e Zingales (2014) afirmam também que, na cultura latina, a família prevalece sobre a empresa, evidenciando a predominância dos aspectos relacionais sobre os profissionais, voltados para os negócios. Desta forma, faz-se necessário analisar o universo das empresas familiares para entender como sua cultura organizacional é formada e os impactos que a mesma tem sobre a sua gestão.

2.1.4. Cultura de empresa familiar

Na perspectiva relacionada à cultura organizacional, Gallo (1992) define empresa familiar como aquela onde é compartilhada parte ou a totalidade dos valores e tradições da família com a empresa. Este tipo de empresas assume uma cultura profundamente enraizada nos valores e tradições familiares (Dyer, 1986; Merino et al., 2015), considerando que os membros da família têm o poder e a posição de tomar as principais decisões organizacionais quer como proprietários quer como gestores (Sorenson, 2000). Essas empresas geralmente adotam e mantêm os valores iniciais estabelecidos pelo proprietário-gerente que assume o papel de fundador e cria a base da cultura organizacional (Denison, Lief & Ward, 2004; Gersick et al., 1997).

Quando se trata da cultura em empresas familiares, Morgan (2009) relata que realmente não é exagero sugerir que a cultura da organização possa ter sido o único e mais importante fator que se levanta entre o sucesso e o fracasso, evidenciando assim, a relevância de entender a cultura dessas empresas.

Empresas familiares possuem como parte de sua cultura organizacional algumas características que são reflexos de seus fundadores. Nessa perspectiva, Casillas, Vázquez e Díaz (2007) relatam que os princípios e valores, que são comuns a todos os membros da família, passam a ser responsáveis pela formação de uma cultura própria da empresa. Os autores destacam que as empresas familiares são compostas não só do patrimônio, como também de uma história com o envolvimento de todos os participantes da família.

No âmbito da empresa familiar, a cultura organizacional é ainda mais importante, pois há um conjunto de valores, crenças e interesses altamente influenciados pelas relações familiares (Chrisman et al. 2002; Denison et al., 2004; Dyer, 2018; Gómez-Mejía, Nunez-Nickel, & Gutierrez, 2001; Le Breton-Miller & Miller, 2018). Tal conjunto pode produzir diferenças significativas de quaisquer outras organizações não familiares (Dyer, 1986; Barontini & Caprio, 2006).

A maioria das organizações desenvolve um estilo cultural dominante. Esse perfil de cultura organizacional reflete atributos subjacentes, incluindo o estilo de gestão, os planos estratégicos, o clima, o sistema de recompensa, liderança e valores básicos da organização (Cameron & Quinn, 2006).

Cameron e Quinn (2006) estabeleceram quatro perfis de cultura organizacional, sendo eles: Adhocracia Hierárquica, Mercado e Clã. A cultura de Adhocracia é o perfil de cultura mais suscetível as hiper turbulências e hiper aceleração, que compõem o mercado do século XXI. Este perfil de cultura possui foco externo e suas empresas são flexíveis, dinâmicas e criativas, mediante alguma circunstância, a empresa se adapta e reconfigura de maneira ágil. Além disso, sua liderança é visionária, buscando constantemente pela inovação, e orientada para o risco, tendo como significado de sucesso produzir produtos e serviços únicos e originais (Cameron & Quinn, 2006).

Já a Cultura Hierárquica possui foco interno, com ambiente de trabalho formal e estruturado, regido por regras e procedimentos bem estabelecidos. A liderança é eficiente em coordenar e organizar, contudo mais conservadora. A empresa busca a estabilidade, previsibilidade, segurança e eficiência. Esse tipo de empresa está alinhada com a abordagem burocrática de Max Weber (Cameron & Quinn, 2006; Paiva, Pio & Ferraz, 2016; Santos, 2000).

A cultura de Mercado, por sua vez, possui esse nome por seu foco externo, preocupada com os elementos que compõem esse ambiente como os fornecedores, clientes, sindicatos, entre outros. As empresas desse perfil são focadas em resultados, competitividade e produtividade, operando por princípios econômicos de mercado. As lideranças são focadas nos objetivos, visando lucros e rendimentos e o sucesso está atrelado ao *market share* (Cameron & Quinn, 2006; Silva, Castro & dos Santos, 2018; Paiva, Pio & Ferraz, 2016).

A cultura de clã é denominada assim devido a sua similaridade com uma empresa do tipo familiar, por parecer mais com uma extensão da família do que com uma entidade econômica. Possui foco interno e apresenta flexibilidade, com um ambiente amistoso, onde as pessoas tendem a compartilhar muito sobre elas mesmas. A liderança tende a agir como mentora, com líderes chegando a atuar como figuras paternais, e a organização preza pela

tradição e valoriza a lealdade (Cameron & Quinn, 2006; Silva, Castro & dos Santos, 2018; Paiva, Pio & Ferraz, 2016).

Isto posto, vários estudos caracterizaram as empresas familiares como empresas altamente influenciadas pela cultura do “clã” (Dyer, 1986; Gersick, Davis, McCollom, & Lansberg, 1997; Sánchez-Marín, Hernández, del Valle & Castillo, 2016). Ressaltando esta característica, Venturi e Lenzi (2003) afirmam que as famílias agem como clãs e têm formas próprias de organizar e controlar a empresa, quando comparadas com as empresas não familiares.

Moraes (2006) afirma que as empresas de origem familiar pouco se diferem das empresas não familiares, quando se analisa a sua estrutura. O diferencial está no ambiente interno, na influência da família proprietária e na figura do fundador. Essa influência na cultura da empresa familiar pode se tornar um grande fator de desconforto, podendo gerar assim alguns dificultadores e/ou barreiras dos funcionários quanto ao desenvolvimento da empresa, implementação de novas ideias e/ou projetos.

Teles (2018) afirma que resistência a qualquer mudança é inevitável em uma empresa familiar, uma vez que o que impera são arquétipos reforçadores da figura paternalista do fundador, com pouca propositura de mudanças e muito menos ruptura do *status quo*, pois os filhos e funcionários mais antigos enxergam no fundador uma figura soberana de um pai (ou mãe). Sob essas premissas, são estabelecidas as relações de poder, relações interpessoais e processos decisórios muito parecidos com a dinâmica familiar do fundador.

Essa relação familiar estabelece ainda um falso senso de segurança e estabilidade, limitando a sustentação da mudança, pois fortalece a crença de que qualquer modelo diferente desse coloca em risco a harmonia do sistema. Segundo Senge (2013), quanto maior a segurança psicológica, menor o medo e a ansiedade ou mais propensas estão as pessoas em assumir riscos. Afetando diretamente o discernimento dos funcionários e criando uma aversão ao risco, Kammerland e Essen (2017) destaca que de certa maneira as empresas familiares são conhecidas pelo não apego ao risco, conservadoras e estagnadas.

O somatório destes elementos contribui para que a empresa muitas vezes tenha seu senso de crescimento, metas e objetivos afetado. Na literatura sobre empresas familiares, a teoria comportamental da empresa (Cyert et al., 1959) tem sido usada para fornecer *insights* sobre como as empresas familiares diferem das empresas não familiares na forma como estabelecem seus objetivos, determinam suas expectativas e resolvem problemas de baixo desempenho (Mazzelli, 2015).

Estudos de neurociências confirmam que fatores emocionais estão relacionados à formulação das ideias e à produção de ações, bem como ao processo de tomada de decisão (Glimcher, 2003; Morris & Feldman, 1996), e que as empresas familiares tomam decisões com base, em parte, na riqueza socioemocional (Berrone et al., 2012). Diante disso, Sauer, Sobral e Silva (2012) observam que há dificuldade de separar a emoção da razão, o poder centralizado, a exigência da dedicação exclusiva dos familiares, os laços afetivos extremamente fortes, a falta de planejamento, a falta de preparação profissional dos herdeiros, entre outros que geram conflitos dentro da organização.

Portanto, a cultura organizacional das empresas familiares impacta diretamente em vários aspectos da gestão, que, por muitas vezes por não ser profissionalizada, age ou reage de forma intuitiva de acordo com os pensamentos da família. A Tabela 7 sumariza as características da cultura organizacional das empresas familiares.

Tabela 7
Elementos característicos da Cultura Organizacional

Elementos do Construto	Itens do elemento	Referências
Cultura Organizacional	Clima da empresa	Chiavenato (2014); Driskill (2018); Hogan & Coote (2015); Körner et al (2015);
	Crenças e Valores	Chrisman, Chua, & Steier (2002); Denison, Lief, & Ward (2004); Dyer (1986 e 2018); Freitas (2010); Gómez-Mejía, Nunez-Nickel, & Gutierrez (2001); Le Breton-Miller & Miller (2018); Merino et al. (2015); Schein (2004); Schein (2009)
	Artefatos	Körner et al. (2015); Schein (2009)
	Pressupostos	Schein (2009)
	Análise transcultural e Análise organizacional.	Alcadipani & Crubellate (2003); Carbone (2000); Fairbanks & Lindsay (2000); Hall & Hall (1990); Hofstede (1980); Pellegrino & Zingales (2014); Raposo (2020); Teles (2018)
	Cultura do clã	Dyer (1986); Gersick, Davis, McCollom, & Lansberg (1997); Sanchez-Marin et al. (2016); Venturi & Lenzi (2003)
	Resistência à mudança	Kammerland & Essen (2017); Teles (2018)
	<i>Modus Operandi</i>	Berrone et al. (2012); Cyert et al. (1959); Glimcher, (2003); Mazzelli (2015); Morris & Feldman (1996); Sauer, Sobral, & Silva (2012)

Nota. Fonte: Tabela desenvolvida pelo autor.

2.1.5. Centralização da tomada de decisão

Conforme mencionado por Jaworski e Kohli (2006), a centralização, que é o oposto do nível de delegação das autoridades decisórias e o grau de participação dos membros nas decisões, pode representar um desafio para o êxito da organização. Lanzana (1999) sugere que uma análise mais detalhada das empresas familiares demonstra a necessidade de uma divisão em dois grupos. O primeiro grupo são as empresas familiares centralizadas ou de capital fechado. São estas empresas de pequeno e médio porte, de capital fechado, com a propriedade concentrada ou até exclusiva da família e o controle é centralizado nos membros da família. O segundo grupo são empresas familiares descentralizadas ou de capital aberto. Este segundo grupo é composto pelas empresas de maior porte, as quais tendem a abertura de capital, profissionalização da gestão, e busca de maior descentralização do controle, com menor participação de familiares no quadro diretivo.

Em um levantamento de estudos que visavam caracterizar a empresa familiar no Brasil, alguns pontos comuns estão evidenciados nos trabalhos de Secco (1980), Lodi (1993, 1994), Bernhoeft (1989) e Vidigal (1996). Dentre eles está listado que o processo decisório nas organizações brasileiras tende a ser centralizado, sendo que tal característica está apontada entre as principais falhas encontradas no modelo de gestão das empresas familiares em relação ao seu processo de continuidade.

Ao realizar estudos a respeito do processo de sucessão, Dyer (1988) chega à conclusão de que 80% das empresas geridas pelo seu fundador (primeira geração) possuem um estilo de gestão e cultura patriarcal, sendo que o poder é centralizado na mão do dono, há um alto grau de controle e sua estrutura é hierarquizada. Tal centralização é usualmente adotada a fim de manter o maior controle da empresa, distribuindo o poder de decisão entre os membros da família (Lussier & Sonfield, 2004), de modo que ocupem os cargos-chave dentro das organizações.

Em seu estudo, Aronoff (1998) desenvolveu uma sugestão para determinar o nível de autoridade de tomada de decisão e o uso de gestão de equipe versus tomada de decisão autocrática. Essa gestão de equipes envolve todos os membros da família na empresa, com igualdade e envolvimento participativo na tomada de decisões importantes, mesmo que um membro da família ainda seja o líder nominal do negócio.

Contudo, face à complexidade das empresas familiares, um ponto de apoio nestes casos é a constituição de uma governança corporativa, que é responsável pela relação entre a empresa, os acionistas, os mecanismos e os princípios que governam o processo de decisão da gestão, principalmente no que tange à proteção dos acionistas (Bornholdt, 2005). Devido às suas peculiaridades, as empresas familiares devem elaborar um programa de governança adequado

à sua realidade, de forma a garantir a defesa de todos que estão nela envolvidos (Casillas, Vázquez & Díaz, 2007). Este tipo de governança busca demonstrar a importância da utilização de sistemas e métodos na tomada de decisões de uma empresa, para que proprietários e sócios tenham certeza de que as decisões estão sendo tomadas conforme sistemas estabelecidos (Freitas & Barth, 2012). Freitas e Barth (2012) destacam também que a governança deve ser mais cautelosa, pois o trabalho realizado com membros da família pode gerar conflitos entre gestores, familiares e herdeiros.

Adicionalmente, de acordo com Lima (2009), esse é um aspecto importante para as empresas familiares, pois à medida que a empresa consegue se desenvolver por meio de uma gestão flexível, transparente, descentralizada e participativa, ela proporciona uma integração melhor com seus funcionários, o que favorece o sucesso dessas organizações, contribuindo também para a profissionalização da gestão nas empresas familiares explanada a seguir.

Portanto, a centralização da tomada de decisão é o terceiro elemento do construto e suas características foram sintetizadas na Tabela 8.

Tabela 8
Elementos característicos da Centralização na tomada de decisão

Elementos do Construto	Itens do elemento	Referências
Centralização na tomada de decisão	Empresas familiares centralizadas ou descentralizadas	Bernhoeft, (1989); Dyer, (1988); Lanzana (1999); Lodi, (1993 e 1994); Secco, (1980); Vidigal, (1996).
	Distribuição de poder entre membros da família	Aronoff, (1998); Lussier & Sonfield, (2004)
	Conflitos entre família e funcionários	Freitas & Barth (2012)

Nota. Fonte: Tabela desenvolvida pelo autor.

2.1.6. Profissionalização da gestão

No que diz respeito à gestão profissionalizada, Teles (2018) afirma que existe uma dificuldade na implementação de modelos de gestão profissionalizada em empresas familiares por conta dos fatores internos, como limitação técnica, conhecimento ou até liderança, e fatores externos, como a educação e cultura do país.

Profissionalização significa gente preparada adequadamente para assumir altas responsabilidades e para conquistar muitas vezes os melhores resultados (Barrueco & Perrotti, 2010). A profissionalização é também entendida como um processo pelo qual uma organização

familiar ou tradicional assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas (Frugis, 2007).

De modo geral, tem-se que a empresa familiar se profissionaliza quando sua administração passa para as mãos de executivos profissionais, em geral recrutados no mercado (Tabor et al., 2018). No entanto, a profissionalização de gestão em empresa familiar considera que esse executivo possa ser, também, alguém da própria família, que tenha recebido formação adequada para assumir o comando gerencial da empresa, com o objetivo claro de profissionalizar e instrumentalizar a gestão, os fluxos de informações, o comportamento estratégico e os processos de tomada de decisão (Kandade et al., 2021).

A utilização de profissionais qualificados pode contribuir não só para uma boa sucessão, mas também para a eficiência da empresa familiar. O gestor deve perceber a importância de ocupar os cargos da sua empresa pelos méritos profissionais de seus funcionários e não pelos laços afetivos (Freitas, 2005). Drucker (1998) enfatiza que os familiares não devem trabalhar na empresa da família sem ter capacidade e aptidão, e, devem se esforçar tanto quanto os colaboradores não familiares.

Convém analisar também os dificultadores que existem para que a gestão de empresas familiares não seja, em sua maioria, profissionalizada. No Brasil, o SEBRAE (2022) realizou uma pesquisa que alerta para a necessidade de as empresas familiares trabalharem com a profissionalização e o planejamento de sucessão, por causa do baixo índice de sobrevivência destas organizações. Geralmente, a gestão da empresa familiar costuma estar ocupada pelo fundador, em casos particulares, de morte ou aposentadoria a sucessão é passada para o filho primogênito e assim sucessivamente (Carneiro, 2008).

Um fato que dificulta a formalização nas empresas familiares é a administração delas ser, muitas vezes, do fundador ou sócio proprietário, sendo que existe uma questão de ego e ligação emocional que dificulta a renúncia ao controle diante de problemas (Geremia, Schmitt, & Zanella 2020).

Assim sendo, Vinagre et al. (2017) destacam que a filosofia da vida familiar influencia significativamente no estilo da gestão, dificultando a profissionalização da gestão da empresa e colocando em risco muitas vezes a longevidade da empresa. Tem sido cada vez maior a preocupação das empresas familiares com a profissionalização da gestão, com objetivo de melhor identificar suas fraquezas e potencialidades, buscando estratégias que lhe deem maior agilidade e poder competitivo no mercado no qual atuam (Freitas, 2005).

Diante dessas particularidades, com o processo de profissionalização, a empresa estaria capacitada a responder com maior grau de eficácia e eficiência aos desafios impostos pelo

ambiente organizacional cada vez mais complexo e competitivo (Rocha, 2001). O processo de profissionalização deve desencadear mudanças de diversas naturezas, sejam elas organizacionais, culturais ou de gestão, para que então a empresa atinja as suas metas de crescimento e expansão.

Apesar dos valores organizacionais passarem por mudanças conforme as exigências do mercado, a gestão das empresas familiares possui traços tradicionais que atribuem ao fundador a obrigação de formar e transmitir a visão do negócio, de maneira que permaneça ao passar pela sucessão (Muzzio, 2012).

Segundo Lodi (1994), com o crescimento da empresa, a transição da transferência da intuição gerencial ou espírito empreendedor que são do próprio fundador acabam dificultando o processo de sucessão, sendo este processo não só é um dos principais desafios para a maioria das empresas, como é mesmo considerado a principal ameaça a este tipo de organização (García & Cabrera, 2000).

Nesse sentido, a profissionalização é inevitável em algum momento da trajetória da empresa familiar (Polat, 2020), considerando que ela permite a essas empresas sobreviverem, competirem, crescerem e preservarem o seu legado junto à sociedade. Uma vantagem da gestão profissionalizada é o fato de as decisões tenderem a ser mais baseadas em dados de análises internas e externas, entre outras ferramentas. (De Queiroz & Dutra, 2022)

Nas empresas familiares com gestão profissional, embora a família tenha menos influência na gestão da empresa, ainda está presente no conselho de administração, levando-a a uma cultura mais orientada para a mudança do que nas empresas não familiares (Carrasco-Hernández & Sanchez-Marin, 2007; Donckels & Frölich, 1991; Gudmundson, Burk, & Hartman, 2003). Assim, no que tange à profissionalização da empresa familiar, é importante considerar que ela não se refere exclusivamente aos aspectos organizacionais, já que a mudança na estrutura deverá, obrigatoriamente, ser precedida pela conscientização daqueles que detêm a propriedade e o poder. (Bernhoeft, 1989)

Essas mudanças são fatores que estão atrelados à continuidade do sucesso da empresa, sendo importante a profissionalização dos dirigentes e executivos da organização, assim como o treinamento e recrutamento dos funcionários (Freitas, 2005). Uma marca das empresas familiares de maior sucesso é que elas têm conseguido superar ondas de mudanças culturais, com cada geração adotando algumas novas ideias do seu tempo (Gordon & Nicholson, 2008).

Desta forma, a profissionalização da gestão é o último elemento do construto e seus itens foram sintetizados na Tabela 9.

Elementos característicos da Profissionalização da Gestão

Elementos do Construto	Itens do elemento	Referência
Profissionalização da gestão	Práticas administrativas modernas	Carrasco-Hernández & Sanchez-Marin, (2007); Donckels & Frölich (1991); Freitas (2005); Gordon & Nicholson (2008); Gudmundson, Burk, & Hartman (2003); Frugis (2007); Gómez-Mejía et al. (2001); Rocha (2001);
	Profissionais qualificados em posições de liderança	Barrueco & Perrotti (2010); Drucker (1998); Freitas (2005);
	Processo de sucessão	Carneiro (2008); Geremia, Schmitt & Zanella (2020); Lodi (1994); Muzzio (2012);

Nota. Fonte: Tabela desenvolvida pelo autor.

2.2. Gestão de projetos

A gestão de projetos é uma área de conhecimento que vem sendo estudada ao longo de décadas e evoluindo em seus conceitos e aplicações dentro no meio empresarial, desde pequenas empresas até multinacionais. Seus estudos iniciaram na década de 1950 e, ao longo dos anos, ganhou notoriedade no meio acadêmico e reconhecimento por parte das empresas ao investirem na criação de áreas responsáveis pela gestão de seus projetos. Contudo, foi em 1969 que ocorreu a criação do *Project Management Institute* (PMI), quando ficou marcado o início da evolução desta temática no ambiente empresarial (PMI, 2017).

Na década de 1970, algumas universidades americanas abordaram em seus estudos a precariedade da gestão de projetos nas empresas e a partir dessa iniciativa, realizaram a formalização destas atividades (Brown, 2008; Farias et al., 2018). Foi elaborado assim o Guia PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*), uma publicação do PMI que reúne o conjunto de conhecimentos e boas práticas reconhecidas em gerenciamento de projetos. O guia também fornece um vocabulário comum para se discutir, escrever e aplicar o gerenciamento de projetos entre os profissionais envolvidos.

Além do Guia PMBOK, existem outras abordagens disponíveis, como, por exemplo, o *PRINCE2 - Projects in Controlled Environments*, e o ICB – IPMA (*Individual Competence Baseline - International Project Management Association*). Apesar de sua maior aplicabilidade no continente europeu, estas abordagens são reconhecidas globalmente e seus conceitos serão considerados neste trabalho.

Conceitualmente, o PMI (2021, p. 20) define projeto como “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único. A natureza temporária dos projetos indica um início e um fim para o trabalho do projeto ou uma fase do trabalho do projeto.” O projeto termina quando atinge os objetivos para o qual foi criado ou quando se torna claro que os objetivos do projeto não serão ou não poderão mais ser atingidos (PMI 2017).

Segundo o *Office of Government Commerce* (2009), a metodologia *PRINCE2* considera que um projeto é como “uma organização temporária criada com o propósito de entregar um ou mais produtos de negócio, de acordo com um *business case* pré-acordado”. Já o *International Project Management Association* (2006) define projeto como “um esforço único, temporário, multidisciplinar e organizado para realizar as entregas acordadas dentro dos requisitos e restrições predefinidos”. Para este trabalho, o conceito escolhido foi o do PMI (2021) visto sua ampla utilização no cenário empresarial brasileiro.

Vargas (2009) destaca que projeto, no contexto empresarial, tem o significado de um empreendimento não repetitivo, caracterizado por uma sequência clara e lógica de eventos, com início, meio e fim, que se destina a atingir um objetivo claro e definido, sendo conduzido por pessoas dentro de parâmetros predefinidos de tempo, custo, recursos envolvidos e qualidade. Logo, é possível entender que um projeto representa um caminho que liga o cenário atual da empresa com o cenário futuro, onde a empresa deseja estar. Tal caminho determina os recursos envolvidos e seus papéis, qual é a direção a ser percorrida, quais as metodologias a serem utilizadas, quando é preciso cumprir cada etapa e quais são os custos envolvidos, tornando assim mais assertiva a trajetória a ser percorrida rumo aos objetivos da empresa.

Deste modo, os projetos devem idealmente estar ligados às metas da empresa, conseguindo assim trazer resultados que impactam diretamente no plano estratégico desta. Os projetos são um meio de atingir metas e objetivos organizacionais, além de uma maneira chave de criar valor e benefícios nas organizações. (PMI, 2017). Importante salientar que projeto não é rotina, pois toda rotina é parte de um processo. Os processos são geralmente ligados à atividade essencial da empresa, mas não necessariamente ligados às metas estratégicas.

Desta forma, pode-se vislumbrar que toda organização possui projetos, sejam estes pequenos, simples e de baixo custo ou grandes, complexos e custosos, podendo estes serem executados simultaneamente, utilizando recursos concorrentes, com prazos diferentes e custos variados. Devido a esta variação na quantidade e complexidade dos projetos que são desenvolvidos nas empresas, torna-se necessária uma gestão que controle todos os projetos em execução.

Para isso, tem-se a gestão de projetos que, em seu conceito base, refere-se “à aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos” (PMI, 2021, p.305). Destaca-se que para Silva e Feitosa (2012) que a gestão de projetos se caracteriza como um campo prático cujo objetivo é planejar, monitorar e controlar as atividades do projeto, racionalizando recursos, através de ferramentas, instrumentos e técnicas, que auxiliarão no cumprimento dos requisitos preestabelecidos.

A gestão de projetos é uma área de grande importância nas empresas, pois é a responsável por dirigir todos os projetos e seus recursos. O gerenciamento integrado da carteira de projetos permite que a visão dos planos estratégicos seja equilibrada com a realidade da limitação, ou da melhor opção, de uso dos recursos de cada organização (Kerzner, 2002; Dinsmore, 2003). Além disso, diante de um mercado cada vez mais competitivo e mutável, as empresas precisam entender que a gestão de projetos pode oferecer respostas rápidas com resultados equivalentes, desde que dimensionada corretamente à realidade da empresa (Teles, 2018).

Gerenciar projetos está diretamente ligado à estratégia da empresa e sua reação às demandas do mercado. Tais projetos podem ser internos, trazendo melhorias de processos, implementação de novas ferramentas, criação de áreas ou departamentos. Os projetos também podem ser externos, alcançando diretamente o cliente, melhorando o nível de serviço da empresa.

Diante da competitividade do mercado, as empresas precisam superar as expectativas de seus clientes, de forma eficiente no que tange recursos e prazos, para alcançar os objetivos de cada projeto. Vargas (2000) afirma que o gerenciamento de projetos possui a finalidade de controlar as limitações por meio de métodos, processos, monitoração e controle de mudanças.

Carvalho e Rabechini (2015b) justificam o interesse em gerenciamento de projetos pelo fato de que na era do conhecimento são as atividades de projetos que mais adicionam valor aos produtos/serviços, e não as atividades rotineiras. Portanto, as empresas cada vez mais se veem direcionadas a estabelecerem uma gestão de projetos que de forma efetiva viabilize resultados a seus negócios e as fortaleçam mediante o mercado. O gerenciamento de projetos vem crescendo, exponencialmente, na medida em que as empresas absorvem a ideia de que os projetos estão se tornando mais importantes em seu negócio e que o uso consistente de suas técnicas de gestão potencializa um aumento da qualidade, eficiência e agilidade (Kerzner, 2003; Sbragia, Rodrigues, & González, 2002; Verzuh, 2000).

Segundo Vargas (2003), uma das grandes vantagens do gerenciamento de projetos é que ele não é restrito a projetos gigantescos. Ele pode ser empregado em projetos de qualquer

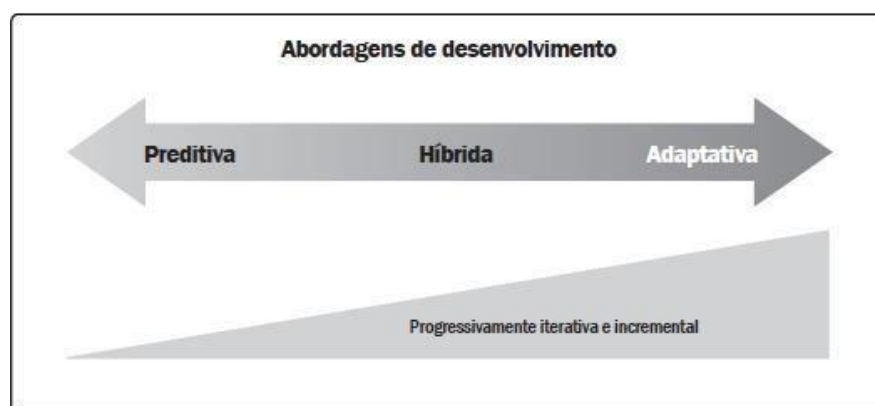
complexidade, orçamento e tamanho em qualquer linha de negócios. Contudo, é sabido que a gestão de projetos precisa ser adaptada à empresa onde será aplicada, observando as melhores ferramentas e metodologias de forma a trazer os resultados esperados.

2.2.1. Metodologias ou Abordagens

Existem três abordagens de desenvolvimento atualmente: a preditiva (metodologia tradicional), também conhecida como *waterfall*; a abordagem adaptativa também conhecida como metodologia ágil, e a abordagem híbrida, que é a mescla das duas anteriores (PMI, 2021). A Figura 2 ilustra como essas abordagens são vistas como um espectro, sendo as abordagens preditiva e a adaptativa nas extremidades opostas, e a abordagem híbrida podendo ser uma adaptação das duas anteriores.

Figura 2

Abordagens de desenvolvimento segundo a 7ª edição do PMBOK



Fonte: Project Management Institute (2021). A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). 7. ed. Pennsylvania: Project Management Institute.

A abordagem preditiva ou metodologia tradicional é a metodologia difundida no Guia PMI (PMI 2017), que indica o emprego de 49 processos sugeridos como necessários e aplicáveis para se gerenciar um projeto, agrupados em cinco grupos de processos: Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e Controle, e Encerramento, conforme a Figura 3.

Figura 3

Cinco grupos de processo de gerenciamento baseado no Guia PMBOK



Fonte: Santos, G. A., & Carminatti, R. N. (2021). Integrando metodologias de gestão de projetos: tradicional e ágil. Revista Organização Sistêmica, 10(18), p. 75

A abordagem preditiva, ou tradicional, é muito utilizada quando os requisitos do projeto e/ou produto podem ser definidos no início do projeto. Essa abordagem também pode ser usada quando houver um investimento significativo envolvido e um alto nível de risco que pode exigir revisões frequentes, mecanismos de controle de mudanças e replanejamento entre as fases de desenvolvimento. (PMI, 2021)

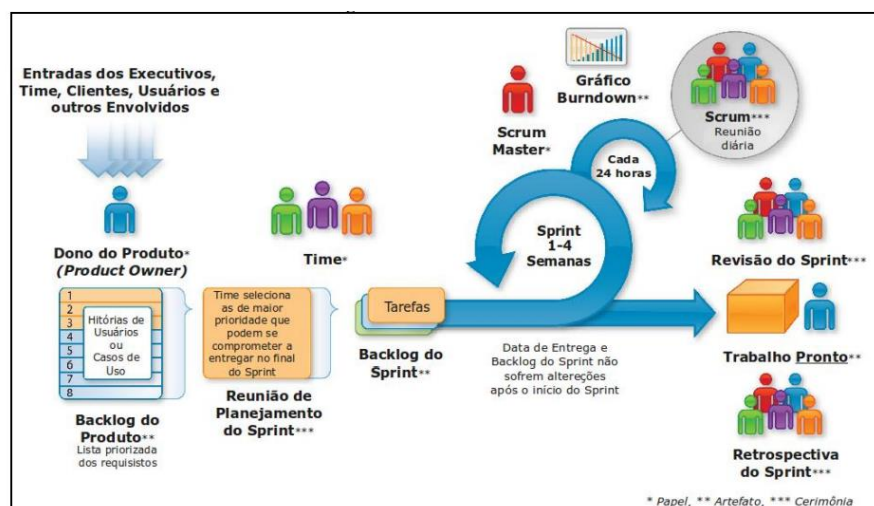
Zasa e Pellizzoni (2021) discorrem que as organizações não pertencentes ao contexto da indústria de software, berço natural da abordagem ágil, têm, provavelmente, um gerenciamento de projetos mais tradicional e consolidado, com práticas que dificilmente serão abandonadas por completo.

Já a abordagem adaptativa ou metodologia Ágil foi apresentada em 2001. O Manifesto Ágil foi assinado por dezessete (17) pessoas interessadas no assunto, incluindo Ken Schwaber, Jeff Sutherland e Jim Highsmith.

A ideia básica da filosofia ágil é de resolver problemas sem criar outros. É identificar o que precisa ser mudado, mantido e adaptado. É estar sensível a mudanças sempre que necessário e saber, também, quando as mudanças não são necessárias. É uma maneira viva, dinâmica e inteligente de se fazer software, e não somente isso, mas também uma filosofia que orienta e sustenta as ações e reações, tanto de um indivíduo quanto de uma equipe ou até mesmo uma organização inteira (Beck, Beedle, Van Bennekum, Cockburn, Cunningham, Fowler, & Thomas, 2001).

Esta abordagem é especialmente útil quando os requisitos são altamente incertos e voláteis, podendo mudar ao longo do projeto. No início, estabelece-se uma visão clara e os requisitos iniciais conhecidos são continuamente refinados, detalhados, alterados ou substituídos conforme o *feedback* do usuário, o ambiente ou eventos inesperados surgem. (PMI, 2021) Conforme Schwaber e Sutherland (2013), o Scrum utiliza uma abordagem que propõe a iteração e incrementos que visam aperfeiçoar o que foi previsto, de modo a controlar os riscos, prescrevendo ações a partir de: (a) Reunião de planejamento da *Sprint*; (b) Reunião diária; (c) Reunião de revisão da *Sprint*; e (d) Retrospectiva da *Sprint*. A Figura 4 representa com maior clareza a dinâmica do Scrum.

Figura 4
Dinâmica do Scrum



Fonte: Santos, G. A., & Carminatti, R. N. (2021). Integrando metodologias de gestão de projetos: tradicional e ágil. Revista Organização Sistêmica, 10(18), p. 78

Existe também a metodologia híbrida, que combina elementos de abordagens adaptativas e preditivas. Essa estratégia é particularmente útil em situações de incerteza ou risco em relação aos requisitos do projeto. Além disso, uma abordagem híbrida se mostra eficaz quando as entregas podem ser divididas em módulos ou quando diferentes equipes de projeto podem desenvolver entregas específicas. Ela é mais flexível do que uma abordagem preditiva, embora menos do que uma abordagem puramente adaptativa. (PMI, 2021)

A abordagem híbrida pode combinar as vantagens das metodologias tradicionais e ágeis, oferecendo a solução ideal para alcançar o melhor dos dois mundos. De acordo com Souza (2022), a aplicação de métodos híbridos é extremamente benéfica e apresenta aspectos positivos, como melhoria nos indicadores de atrasos, redução de erros no software e menor percentual de alteração dos requisitos. Gemino, Horner Reich e Serrador (2021) também destacam que as metodologias ágeis e híbridas têm um desempenho superior e significativo em relação às metodologias tradicionais, resultando em maior satisfação entre as partes envolvidas no projeto.

Jordan (2022) destaca que a abordagem híbrida tem muitos benefícios, incluindo a capacidade de escolher a abordagem certa para cada situação e a possibilidade de otimizar o desempenho ao longo de cada etapa do projeto, embora seja uma saída com elevado custo. Segundo Menezes (2018), o equilíbrio entre o planejamento e a execução é uma característica dos métodos híbridos, o que o torna amplamente aplicável em projetos de diversos portes e tipos em diversas indústrias.

Seja qual for a metodologia adotada, a empresa precisa praticar suas etapas, seguir seus requisitos, para que estes a conduzam para o sucesso nos projetos.

Por isso, a gestão de projetos tem se tornado um fator competitivo nas empresas, considerando que uma boa gestão de projetos torna a empresa apta a tomar decisões internas que refletem na sua atuação no mercado. Para tanto, as empresas que executam projetos, necessitam estar estruturadas de forma a terem a maturidade para executar e gerir seus projetos. Portanto, a abordagem metodológica na gestão de projetos se torna um importante elemento do construto e seus itens foram sintetizados na Tabela 10.

Tabela 10

Elementos característicos da Abordagem Metodológica

Elementos do Construto	Itens do elemento	Referências
Abordagem Metodológica	Tradicional ou preditiva	PMI (2017); PMI (2021); Zasa & Pellizzoni (2021)
	Ágil ou adaptativa	Beck, Beedle, Van Bennekum, Cockburn., Cunningham, Fowler. & Thomas (2001); PMI (2021); Schwaber & Sutherland (2013)
	Híbrida	Gemino, Horner Reich & Serrador, (2021); Jordan (2022); Menezes (2018); PMI (2021); Souza (2022),

Nota. Fonte: Tabela desenvolvida pelo autor.

2.2.2. Maturidade em gestão de projetos

Em mercados competitivos, as empresas tendem a executar projetos a fim de melhorar seus processos, sistemas, infraestrutura e produção. Prado (2016) aponta que o conceito de maturidade em gerenciamento de projetos está ligado a quão capaz uma organização está de gerenciar seus projetos. De acordo com Hartono, Wijaya e Arini (2019), a maturidade reflete até que ponto uma determinada organização é capaz de utilizar totalmente processos consistentes em uma ou mais áreas de negócios. Dessa forma, a maturidade em gestão de projetos significa que a organização está perfeitamente condicionada para lidar com seus projetos (Andersen & Jessen, 2003).

Para obter essa maturidade, as empresas precisam se dedicar e investir a longo prazo. Segundo Kerzner (2006), empresas comprometidas com a gestão de projetos podem levar em média dois anos para atingir a maturidade, enquanto empresas não orientadas a projetos passam por um processo de maturação mais lento. Segundo Rabechini Jr. (2005), além das boas práticas de gerenciamento de projetos, o caminho a ser seguido para sua institucionalização apresenta grandes desafios, pois geralmente afeta a cultura da empresa. Para que este caminho possa ser menos árduo, é aconselhável a adoção de um modelo de avaliação da maturidade em gestão de projetos, que permita um maior entendimento das forças e fraquezas da organização em gerir

projetos, identificando o estágio de maturidade atual e abrindo caminhos que possibilitem o avanço da maturidade.

Portanto, se a empresa decide se comprometer em atingir a maturidade, ela precisa passar por um processo no qual o primeiro passo é verificar onde a empresa está no momento. Cardoso, Ziviani e Duarte (2017) ressaltam que é de grande importância que as organizações tenham o conhecimento do estágio atual de maturidade no gerenciamento de seus projetos e o seu posicionamento perante os concorrentes do mercado. Os níveis de maturidade equiparam-se a passos rumo ao aperfeiçoamento em gerenciamento de projetos e tais passos estão associados ao domínio de ferramentas e à excelência em gestão de projetos, atingindo os objetivos organizacionais (Miranda & Barbosa, 2016).

Para tal identificação do estágio atual, Kerzner (2000) investiga a maturidade em gerenciamento de projetos em uma empresa segundo cinco fases de um ciclo de vida genérico, que são: embrionária; reconhecimento da alta administração; reconhecimento da média gerência; crescimento e maturidade.

As principais características da fase embrionária referem-se ao reconhecimento da importância do gerenciamento de projetos para a empresa. O reconhecimento da importância do gerenciamento de projetos pela alta administração e pela gerência, segunda e terceira fases, pode ser percebido pelos seguintes pontos: visibilidade em termos de suporte; entendimento da disciplina de gerenciamento de projetos; o estabelecimento de patrocinador no nível executivo e postura favorável na mudança da forma de fazer negócios (Kerzner, 2000).

A quarta fase, intitulada como crescimento, é caracterizada pelo desenvolvimento de uma metodologia de gerenciamento de projetos pela empresa e comprometimento com as atividades de planejamento. E a última fase, a de maturidade, refere-se ao desenvolvimento de um sistema formal de controle gerencial que integre custos e prazos, além do desenvolvimento de um programa educacional com o intuito de aumentar as competências em gerenciamento de projetos na empresa.

A fim de auxiliar as empresas nesse processo, foram desenvolvidas várias ferramentas ao longo dos anos para o levantamento do nível de maturidade que a empresa se encontra, que ficou popularmente conhecido como Modelo de Maturidade. Segundo Prado (2015), um modelo de maturidade é um mecanismo capaz de quantificar numericamente a capacidade de uma organização de gerenciar projetos com sucesso, além de esperar-se que seja capaz de auxiliar no estabelecimento de um plano de crescimento para a maturidade da organização. Alguns dos modelos mais citados e aplicados estão descritos na Tabela 11:

Tabela 11
Modelos de maturidade em gestão de projetos

Modelo	Ano	Níveis de maturidade	Criador
Capability Maturity Model Integration (CMMI)	Entre 1986 e 1993	(1) Inicial, (2) Gerenciado, (3) Definido, (4) Quantitativamente gerenciado e (5) Otimizado.	Software Engineering Institute (SEI)
Kerzner Project Management Maturity Model (KPMMM)	2005	(1) Linguagem comum; (2) Processos comuns; (3) Metodologia singular; (4) Benchmarking; e (5) Melhoria contínua.	Harold Kerzner
Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)	2003	(1) Padronizado, (2) Mensurável, (3) Controlado e (4) Melhoria Contínua	Project Management Institute (PMI)
Modelo Prado de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (Prado-MMGP)	2004	(1) Inicial, (2) Conhecido, (3) Padronizado, (4) Gerenciado e (5) Otimizado	Darci Prado

Nota. Fonte: Adaptado de Gomes, K. G. M., Raposo, C. G., Ceolin, A. C., Cabral, R. M., & de Paulo, F. L. L. (2023). Maturidade em gerenciamento de projetos: estudo de caso em Universidade Federal Brasileira com aplicação do modelo Prado-MMGP. *Revista Gestão em Análise*, 12(2), 21-37.

De todos os modelos citados na Tabela 5, de acordo com Moraes, Souza e Canholi Junior (2012), o modelo MMGP tem tido considerável aceitação no Brasil, como meio das organizações avaliarem sua maturidade, compararem com outras do mesmo segmento e para estabelecerem planos de crescimento. Adicionalmente, conforme menciona Silva (2011), este modelo mostra-se como o mais adequado considerando-se, principalmente, os quesitos aplicabilidade e *benchmarking* com outras indústrias e dimensões abordadas.

Prado (2016) apresenta que o modelo MMGP subdivide-se em dois tipos: o setorial ou departamental, que é aplicado a setores ou departamentos isoladamente; e o corporativo, que tem por objetivo a avaliação global do gerenciamento de projetos em uma organização, envolvendo assim, além de todos os setores que desenvolvem os projetos, o setor corporativo que supervisiona todos os setores individuais e que, às vezes, é também responsável por projetos estratégicos e pela gestão de portfólios.

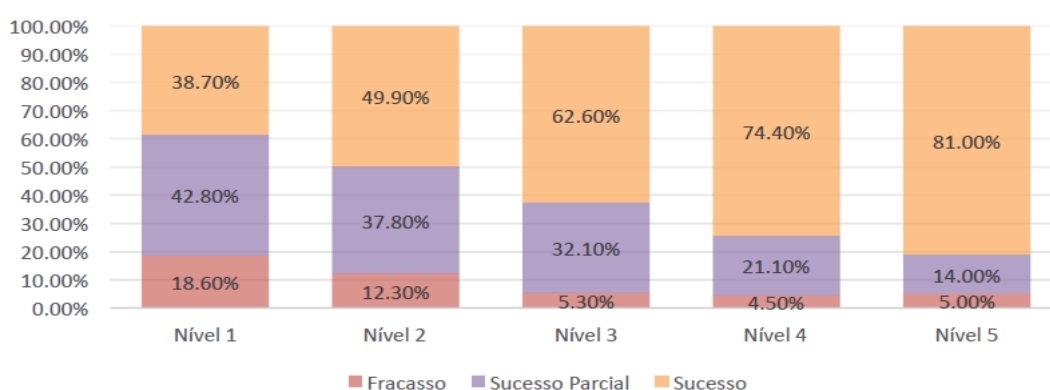
Entretanto, seja qual for o modelo aplicado, é sabido que existem benefícios para empresas que investem no amadurecimento em gestão de projetos. Kerzner (2002) pondera que quando as empresas desenvolvem sistemas e processos maduros, surgem dois benefícios: primeiro, o trabalho é executado com o mínimo de mudanças de escopo; segundo, os processos são definidos de maneira a causar o mínimo de problemas para o negócio principal da empresa. Deste modo, a maturidade proporciona vários benefícios para as organizações, como a execução

de projetos em menores prazos com maior aderência aos custos previstos e entrega de resultados conforme esperado (Prado, 2016).

Prado (2015) afirma que existe uma relação direta entre o nível de maturidade das empresas no gerenciamento de projetos e o sucesso obtido neste gerenciamento (Figura 5). Estes dados são baseados em pesquisas realizadas pelo autor desde o ano de 2015, com base no modelo desenvolvido por ele (modelo MMGP), em empresas brasileiras de diversos segmentos e estão disponíveis no *site* da pesquisa, chamada de *Maturity Research*.

Figura 5

Relação Sucesso x Nível de maturidade



Fonte: Prado, D. (2015). Maturidade em Gerenciamento do Projetos. 3 ed. Nova Lima. Falconi Editora.

Prado (2015) considera que um maior amadurecimento no gerenciamento de projetos propicia menores prazos, maior aderência aos custos previstos e entrega de resultados (*outcomes*) conforme esperado, estando assim alinhado com os objetivos de um PMO bem estruturado.

A Tabela 12 lista os itens do construto maturidade em gestão de projetos.

Tabela 12

Elementos característicos da Maturidade em gestão de projetos

Elementos do Construto	Itens do elemento	Referências
Maturidade em gestão de projetos	Preparação para lidar com projetos	Andersen & Jessen (2003); Hartono, Wijaya, & Arini (2019); Prado (2016)
	Nível de maturidade	Cardoso, Ziviani & Duarte (2017); Kerzner (2006); Miranda & Barbosa (2016); Prado (2015); Rabechini Jr. (2005)
	Fases do ciclo de vida	Kerzner (2000)

Nota. Fonte: Tabela desenvolvida pelo autor.

2.2.3. Escritório de projetos (PMO)

Segundo o PMI (2021, p. 302), o escritório de gerenciamento de projeto é como uma estrutura de gerenciamento que padroniza os processos de governança relacionados com o projeto e facilita o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas e técnicas. De acordo com Vargas (2005), o escritório de projetos é a central de condução, planejamento, organização e finalização das atividades do projeto, sendo o local para se ter a visão global de todos os projetos.

Prado (2000) descreve o PMO como uma área que possui relação com todos os projetos da empresa, seja na forma de consultoria, treinamentos, ou auditando e acompanhando o desempenho dos projetos. Já Valeriano (2005) destaca que o escritório de projetos consiste em uma estrutura formal, instalada em uma organização e dedicada a apoiar sua comunidade de gerenciamento de projetos e a seus próprios projetos. Para o presente estudo, o conceito de PMO descrito pelo PMI (2021) foi utilizado como base, pois o mesmo traz uma base forte do que é o escritório de projetos, adicionando novas vertentes que são condizentes com a realidade brasileira de muitas empresas, onde a estrutura de PMO é de governança corporativa.

Independente de seu conceito, é necessário entender que o PMO deve ser uma estrutura que favoreça ao plano estratégico da organização e torne possível maximizar o cumprimento de seus objetivos, que aproxime a concepção da estratégia, desenvolvida pela alta administração, de seu braço executor (Dinsmore, 2013).

Se a gestão de projetos permite desdobrar a estratégia para toda a organização, é por meio do PMO, como unidades ou estruturas centralizadoras desta competência, que se dá o alinhamento e a sustentação ativa com o planejamento estratégico da organização (Kerzner, 2002; King, 1993). Logo, as organizações modelam e direcionam o seu PMO de acordo com as prioridades que elas entendem que possam assegurar o atingimento de suas metas (Crawford, 2002; Rad & Levin, 2002).

De acordo com Sato, Dergint e Hatakeyama (2005), o PMO se tornou parte comum nas estruturas organizacionais das empresas a partir do século XXI, auxiliando no planejamento estratégico e

ao entrarmos no século 21, o escritório de projetos tornou-se um lugar comum na hierarquia organizacional nas empresas mais estratégicas, e não apenas nas empresas mais avançadas. Está agora servindo à corporação, especialmente nas atividades de planejamento estratégico, e não apenas focando num cliente “específico”, seja o cliente interno ou externo. O escritório de projetos se transformou num centro organizacional ou corporativo para controle da propriedade intelectual, desempenho e produtividade dos projetos. (p. 4)

Segundo Ershadi, Jefferies, Davis e Mojtahedi (2020), um PMO é o lugar adequado para incorporar e manter o GP da organização. Portanto, sendo uma área chave dentro das empresas, o PMO deve ser estruturado de forma a se adaptar às necessidades de cada uma e precisa ser ajustado à cultura e estrutura organizacional da mesma. Pode ser classificado em três categorias diferentes:

Tabela 13
Classificações de PMO

Classificação	Tipos	Descrição
Quanto ao posicionamento na organização	PMO Operacional (nível 1)	Subordinado ao gerente de projeto, constituído para um projeto específico. Será descontinuado ao final.
	PMO departamental (nível 2)	Atende a uma unidade ou departamento, e normalmente é subordinado ao executivo chefe do departamento.
	PMO corporativo ou PMO estratégico (nível 3)	Existe no nível do controle corporativo para selecionar, priorizar, coordenar e monitorar os projetos para cumprir com a estratégia corporativa. Normalmente está subordinado aos executivos chefes da corporação.

Nota. Fonte: Moreno Jr, V., & Silva, M. L. (2010). Adoção de PMO como Ferramenta de Controle Gerencial de Revista de Gestão e Projetos, 1(1), p. 54

Todos os três tipos citados na Tabela 13 possuem suas características e benefícios, podendo ser aplicados em empresas de variados portes. Percebe-se que o grau de complexidade da atuação do PMO vai aumentando à medida que estruturalmente esta área se aproxima da alta gestão da empresa.

Os PMOs variam tanto quanto variam as culturas organizacionais: encontra-se na literatura uma grande diversidade de tipos, funções, níveis, nomes e estruturas de PMO. Tal variedade pode ser compreendida em função de aspectos como a maturidade da organização em relação à gestão de projetos, a importância dos projetos para o negócio, o porte da organização e de seus projetos, o tipo de estrutura organizacional encontrado, dentre outros aspectos (Dinsmore, 2003; Kerzner, 2003; Sbragia, Rodrigues, & González, 2002).

Para definição de qual a categoria de PMO que melhor se adequa a cada empresa é necessário entender que a estrutura organizacional da empresa influencia diretamente nisso. Segundo Lacerda (2019), para a definição do posicionamento do escritório de projeto dentro da organização, é necessário levar em consideração três fatores: quantidade de PMOs que atendem as demandas da organização; definir se os gerentes de projeto estarão ou não sob a responsabilidade do PMO; e, conciliar com o nível de autoridade do PMO.

De acordo com o PMI (2017), existem 10 tipos de estrutura organizacional, contudo neste trabalho utilizam-se três mais comuns:

- Funcional: Estrutura clássica, muito comum na indústria, em que o trabalho é separado por área e a hierarquia é predominante. O gerente de projeto tem pouca autoridade e o papel é restrito dentro do projeto. Os gerentes funcionais são responsáveis por endereçar questões como alocação e desempenho de seus funcionários, além de controlar o orçamento do projeto;

- Matricial: Estrutura intermediária entre a funcional e a projetizada em que o gerente de projetos tem autoridade limitada e algumas responsabilidades são compartilhadas entre os gerentes funcionais. As organizações com este tipo de estrutura ainda podem ser divididas em matriz fraca, matriz balanceada e matriz forte;

- Projetizada: Estrutura orientada a projetos em que o trabalho é agrupado não por áreas, mas por projetos. Este tipo de estrutura permite mais diversidade entre as pessoas que fazem parte da equipe, ou seja, pessoas de diversas áreas são alocadas exclusivamente para o projeto. Em compensação, o gerente de projeto tem autoridade alta à quase total, controlando os recursos e orçamento do projeto.

Em relação as classificações, o PMI (2017) traz uma tabela comparativa das estruturas organizacionais, evidenciando suas características principais. A Tabela 14 traz um resumo com as três estruturas citadas neste trabalho.

Tabela 14

Comparativo entre estruturas funcionais, matriciais e projetizadas

Estrutura organizacional Características do projeto	Funcional	Matricial			Projetizada
		Fraca	Balanceada	Forte	
Autoridade do gerente de projeto	Pouca ou nenhuma	Baixa	Baixa à moderada	Moderada à alta	Alta a quase total
Disponibilidade de recursos	Pouca ou nenhuma	Baixa	Baixa à moderada	Moderada à alta	Alta a quase total
Quem gerencia o orçamento do projeto	Gerente funcional	Gerente funcional	Misto	Gerente de projeto	Gerente de projeto
Papel do gerente de projeto	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo integral	Tempo integral	Tempo integral
Equipe administrativa de gerenciamento de projetos	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo integral	Tempo integral

Nota. Fonte: Adaptado de Project Management Institute (2017). Um Guia do Conjunto de Conhecimentos do Gerenciamento de Projetos (PMBOK Guide). 6. ed. Pennsylvania: Project Management Institute.

Para decidir sobre a configuração mais adequada, Bridges e Crawford (2001) afirmam que deve ser considerada a composição da carteira do escritório a ser atendida, tanto em função do nível de maturidade em gestão de projetos, quanto das metas da organização. Também deve ser avaliado o impacto do PMO em relação à cultura da organização e do segmento onde ela atua. Pode-se, então, definir o posicionamento hierárquico-funcional, o foco de atuação e as funções a serem realizadas, caracterizando-se o nível adequado do PMO para a organização.

Independente de qual a configuração mais adequada de PMO para a empresa, é importante entender que esta área possui inúmeras responsabilidades. Alguns autores destacaram algumas delas conforme detalhado na sequência:

O PMI (2017) lista algumas das funções do PMO, sendo: gerenciar recursos compartilhados em todos os projetos; identificar e desenvolver metodologia, práticas recomendadas e padrões de gerenciamento de projetos; orientar, aconselhar, treinar e supervisionar; monitoramento da conformidade com os padrões, políticas, procedimentos e modelos de gerenciamento de projetos por meio de auditorias; desenvolvimento e gerenciamento de políticas, procedimentos, modelos e outros documentos compartilhados do projeto (ativos de processos organizacionais); e coordenar as comunicações entre projetos.

Aubry et al. (2010) por sua vez, pontuam: manter o alinhamento entre as suas ações e os objetivos estratégicos da organização, desenvolver as habilidades de comunicação entre os membros da equipe e demais envolvidos com o projeto, promover inovação e realizar a gestão do conhecimento. Hobbs e Aubry (2007) apresentam os seguintes pontos: padronizar normas e regras que representam a metodologia própria da organização, treinar a equipe e desenvolver competências em gestão de projetos, gerenciar interfaces com os clientes e promover o aprendizado organizacional. Adicionalmente Sergeeva e Ali (2020) alegam que o PMO também estimula a inovação em projetos e facilita a transferência de tecnologia.

O escritório de projetos (PMO) é uma área importante dentro da empresa, pois muito além do gerenciamento dos projetos, esta área se torna responsável muitas vezes pela gestão do conhecimento da empresa relacionada aos projetos. Os projetos são um veículo de criação de conhecimentos na organização porque são promovidos para resolver uma necessidade ou problema e, ao desenvolver essa solução, geram novos conhecimentos. Além disso, os projetos integram as áreas da empresa e forçam o compartilhamento de conhecimentos entre pessoas que naturalmente não conversariam (Shinoda, 2012).

Oliveira (2011) pontua que “O escritório de projetos se transformou num centro organizacional ou corporativo para controle da propriedade intelectual, desempenho e

produtividade dos projetos.”. Sendo esse centro organizacional ou corporativo, o Escritório de Projetos (PMO) possui atuação direta durante a execução dos projetos.

As ações, metodologias e toda a rotina adotada devem estar disponibilizadas a todos os níveis interessados, dentro da organização. Sendo assim, informações diárias devem ser inseridas em um sistema de acesso central, contendo todas as informações pertinentes ao projeto. Dessa forma, será mantido um banco de dados com o objetivo de aperfeiçoar os futuros projetos através do *know-how* adquirido, além de troca de informações e melhoria na comunicação interna. (Parolini Junior, do Carmo Satller, Pereira, & Silva., 2021, p. 360).

A captura, o armazenamento e o uso das lições apreendidas nos projetos são vitais para as organizações (Love, Edum-Fotwe, & Irani, 2003). Segundo Shinoda (2012), as práticas de gestão de projetos organizam os processos de Gestão do Conhecimento (criação, compartilhamento, recuperação e armazenamento) e, quando formalizadas, são uma forma de evitar que se tenha que reinventar a forma de realizar os processos a cada novo projeto. As lições aprendidas trazem conhecimento para os futuros projetos, pois constituem uma forma de compartilhar a informação, evitar a reincidência de erros, replicar boas práticas e definir reengenharias, sendo um componente da comunicação nas organizações e projetos (PMI, 2013).

Apesar de todas as atribuições que um PMO tem e os benefícios apresentados para as empresas, a gestão de projetos permanece um grande desafio, uma vez que uma grande quantidade de projetos excede seu orçamento, atrasa ou falha em cumprir seus objetivos (Dai & Wells, 2004; Standish Group International, 2009; White & Fortune, 2002).

Baseando-se em uma pesquisa com 280.000 projetos de tecnologia de informação, o *The Standish Group* (2023) mostra que apenas 30% dos projetos de desenvolvimento de software podem ser considerados um sucesso. Próximo da metade dos projetos pesquisados, isto é, 44%, apresentam problemas de prazos ou custos e 24% já não podem mais ser recuperados e foram considerados projetos com falhas. Segundo a mesma pesquisa, os projetos que gastam mais do que o valor previsto, estouram seus orçamentos, em média, em 45%. Quanto a completar o projeto no prazo, os dados da pesquisa também não são nada animadores: em média, o cronograma é ampliado em 63% de seu prazo original, sendo que somente 67% das características requeridas e funcionalidades são normalmente entregues aos clientes dos projetos.

Em concordância com a situação descrita sobre o sucesso ou fracasso dos projetos, Prado e Mancini (2023) pontuam que identificar como as empresas organizam seus processos e atividades, bem como as estruturas organizacionais adotadas, permite entender melhor o sucesso obtido na realização de projetos. Adicionalmente, vários autores relataram em seus

trabalhos motivos pelos quais não vale a pena implementar um PMO nas empresas. A Tabela 15 contém uma compilação destes motivos.

Tabela 15

Motivos para não implementar um PMO

Motivadores e Facilitadores	Autores
Não há provas de que melhora o desempenho dos projetos.	Dai & Wells (2004), Englund, Grahah & Dinsmore (2003), Jiang, Klein & Pick (2003), Milosevic & Patanakul (2005)
Aumenta o custo fixo e pode não proporcionar benefícios que justificam este aumento.	Bernestein (2000), Englund, Grahah & Dinsmore (2003)
Aumenta a burocracia.	Bernestein (2000), Englund, Grahah & Dinsmore (2003), Patah (2004), Calderini & Cantamessa (1997)
Cria conflitos entre setores e gerentes da organização.	Valeriano (2005), Englund, Grahah & Dinsmore (2003), Patah (2004)
Perda de talentos para o gerenciamento de projetos.	Valeriano (2005), Englund, Grahah & Dinsmore (2003)
O ambiente é estável, sem importantes projetos a implementar.	Englund, Grahah & Dinsmore (2003)

Nota. Fonte: Spelta e Albertin (2009). O contexto da criação de escritórios de projetos nas áreas de TI: dois estudos de caso p. 413-436.

Portanto, existem vários pontos que precisam ser pensados antes de se implantar um PMO na empresa, conforme Parolini Junior et al. (2021):

vale ressaltar que, ao implementar um PMO, podem existir algumas barreiras, tais como cultura organizacional, contratação de novos colaboradores especialistas para a área, necessidade de investimento financeiro, uniformização da gestão existente, ou seja, tudo isto deve ser avaliado pelos gestores, de forma que eles façam a relação custo-benefício desta implementação e avaliem os impactos positivos que pode ocorrer para a organização. (p. 354)

Segundo esta mesma análise da viabilidade de implementação do PMO, Patah (2004) afirma que os projetos de uma empresa variam conforme a demanda, cultura, estratégia ou necessidade. Por este motivo, as organizações devem avaliar se será eficiente a implantação de um escritório desses. Se analisados esses pontos, muitas empresas podem desconsiderar a ideia de implementar um PMO, visto as dificuldades para tal. Van der Linde e Steyn (2016) destacam como principais desafios da implementação do PMO a falta de procedimentos uniformes e padronizados que possam ser aceitos durante as operações e processos dos projetos.

Dentre as diversas barreiras citadas, torna-se importante salientar que uma das mais relevantes e talvez a mais difícil de se transpor é a cultura organizacional sejam estas empresas de pequeno porte ou multinacionais. Suas culturas podem ser resistentes às mudanças advindas da implementação de um PMO. Nessa perspectiva, o PMI (2017) afirma que as empresas brasileiras têm sido lentas na adoção de práticas de gestão de projetos, devido, especialmente,

a fatores relacionados à estratégia e comportamento da alta administração, bem como a ausência de capital humano e de capacitações, além da cultura organizacional.

A cultura organizacional é um conceito que combina todas as várias atividades realizadas em uma empresa, incluindo a gestão de projetos. Isso significa que a implementação de um PMO pode resultar em transformações na cultura organizacional. Por sua vez, atribuir as características adequadas a uma cultura organizacional de antemão pode levar a circunstâncias favoráveis para a implementação de um PMO (Piwowar-Sulej, 2021).

De igual modo, Barbi (2010) explicita que a implantação de um projeto sem uma ampla discussão com os diversos setores da organização, de maneira unilateral, pode acirrar os conflitos internos por menosprezar a cultura organizacional e a bagagem pessoal trazida por cada membro da organização. Consequentemente, os colaboradores se não bem conscientizados da necessidade do projeto, tenderão a boicotá-lo, uma vez que o mesmo é a personificação do conflito. O fato de não comunicar a todos o verdadeiro objetivo e etapas de um projeto, pode influenciar nos resultados e no seu andamento.

Desta forma, finaliza-se a descrição dos construtos e a Tabela 16 apresenta os dois últimos: escopo de atuação e posicionamento do PMO.

Tabela 16

Elementos característicos da Cultura Organizacional

Elementos do Construto	Itens do elemento	Referência
Escopo de atuação	Alinhamento com a estratégia	Crawford (2002); Dinsmore (2003); Dinsmore (2013); Kezner (2002); Kerzner (2003); King (1993); Rad & Levin (2002); Sato, Dergint & Hatakeyama (2005); Sbragia, Rodrigues & González (2002)
	Atribuições	Aubry et al. (2010); Hobbs & Aubry (2007); PMI (2017)
	Gestão do conhecimento	Oliveira (2011); Love, Edum-Fotwe, & Irani (2003); Parolini Junior, do Carmo Satller, Pereira & Silva (2021); PMI (2013); Shinoda (2012)
Posicionamento	Classificação de PMO	Bridges e Crawford (2001); Moreno Jr, V., & Silva, M. L. (2010).
	Classificação da organização	PMI (2017)

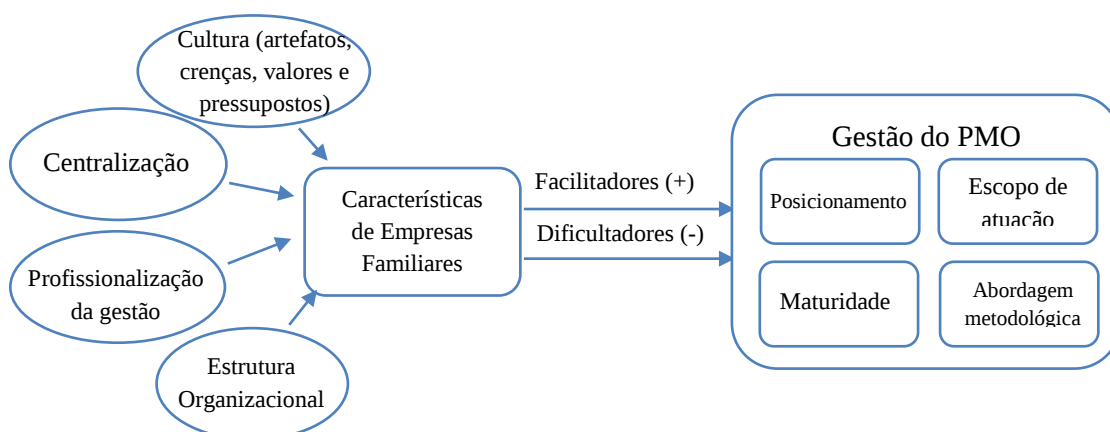
Nota. Fonte: Tabela desenvolvida pelo autor.

2.3. Síntese do Referencial Teórico

Um modelo conceitual é proposto na Figura 6 para representar como as características das empresas familiares podem influenciar, facilitando e/ou dificultando a gestão do PMO dentro desta. Sabe-se que as empresas familiares são um ambiente peculiar em muitos aspectos, por isso são tema de estudos acadêmicos a fim de mostrar suas características e realidades em relação a um determinado assunto.

Figura 6

Modelo conceitual



Fonte: Elaborado pelo autor

Desta forma, foram revisadas as principais características das empresas familiares e evidenciado nas Tabelas 5, 7 8 e 9 supracitadas, as quatro características que neste estudo possuem mais relevância no assunto, sendo elas: a cultura organizacional da empresa, trazendo seus artefatos, valores, crenças e pressupostos; a centralização da tomada de decisão, característica muito presente do dono/fundador da empresa durante o processo decisório; a profissionalização da gestão, tópico muitas vezes ignorado nas empresas; e a estrutura organizacional, característica que determina o funcionamento das empresas. Tais características possuem grande influência em variados processos dentro das empresas familiares, influência esta que pode se tornar facilitadora ou dificultadora, quando se trata da gestão do PMO.

Conforme discutido na teoria, a implementação do PMO é um processo que requer atenção e entendimento do ambiente para que seja realizada com sucesso. Na literatura especializada, há uma confluência de fatores que dizem respeito a implantação e a gestão (pós-implantação) do PMO, visto que tais elementos anteriores à criação do PMO permanecem após sua efetivação. No entanto, considerando o caso estudado nesta pesquisa em que o PMO já está implantado há 9 anos e sendo o corte transversal adotado para a análise dos dados, o modelo de pesquisa faz menção apenas à Gestão do PMO.

Quando se trata de uma empresa familiar, as características supracitadas podem ser determinantes sobre características desse PMO, como o posicionamento da área dentro da empresa, definindo a abrangência e o acesso que a área terá nos projetos; o escopo de atuação, mostrando a forma de se trabalhar nos projetos da empresa; o nível de maturidade da área e dos profissionais que fazem a gestão de projetos, evidenciando o grau de sucesso nos projetos que a empresa tem; e a abordagem metodológica utilizada na gestão dos projetos, estabelecendo os processos e as ferramentas que serão utilizadas na gestão dos seus projetos.

Tabela 17

Tabela Síntese dos Construtos e seus Elementos

Tema	Elementos do Construto	Itens do Elemento	Referências
Características das empresas familiares	Estrutura Organizacional	Supervisão direta	Farah (2019); Mintzberg (2017); Sala, V. P., & de Oliveira, E. C. (2020); Queiroz Azevedo, Domingues & Bueno (2022)
		Padronização dos processos de trabalho	Mintzberg (2017); Sala, V. P., & de Oliveira, E. C. (2020); Queiroz Azevedo, Domingues & Bueno (2022)
		Padronização das habilidades	Mintzberg (2017); Sala, V. P., & de Oliveira, E. C. (2020); Queiroz Azevedo, Domingues & Bueno (2022)
	Centralização na tomada de decisão	Empresas familiares centralizadas ou descentralizadas	Bernhoeft, (1989); Dyer, (1988); Lanzana (1999); Lodi, (1993 e 1994); Secco, (1980); Vidigal, (1996).
		Distribuição de poder entre membros da família	Aronoff, (1998); Lussier & Sonfield, (2004)
		Conflitos entre família e funcionários	Freitas & Barth (2012)
	Profissionalização da gestão	Práticas administrativas modernas	Carrasco-Hernández & Sanchez-Marin, (2007); Donckels & Frölich (1991); Freitas (2005); Gordon & Nicholson (2008); Gudmundson, Burk, & Hartman (2003); Frugis (2007); Gómez-Mejía et al. (2001); Rocha (2001);
		Profissionais qualificados em posições de liderança	Barrueco & Perrotti (2010); Drucker (1998); Freitas (2005);
		Processo de sucessão	Carneiro (2008); Geremia, Schmitt & Zanella (2020); Lodi (1994); Muzzio (2012);

Nota. Fonte: Tabela desenvolvida pelo autor.

Tabela 1817 (continuação)

Tabela Síntese dos Construtos e seus Elementos

Tema	Elementos do Construto	Itens do Elemento	Referências
Características das empresas familiares	Cultura Organizacional	Clima da empresa	Chiavenato (2014); Driskill (2018); Hogan & Coote (2015); Körner et al (2015);
		Artefatos	Körner et al. (2015); Schein (2009)
		Crenças e Valores	Chrisman, Chua, & Steier (2002); Denison, Lief, & Ward (2004); Dyer (1986 e 2018); Freitas (2010); Gómez-Mejía, Nunez-Nickel, & Gutierrez (2001); Le Breton-Miller & Miller (2018); Merino et al. (2015); Schein (2004); Schein (2009)
		Pressupostos	Schein (2009)
		Análise transcultural e Análise organizacional	Alcadipani & Crubellate (2003); Carbone (2000); Fairbanks & Lindsay (2000); Hall & Hall (1990); Hofstede (1980); Pellegrino & Zingales (2014); Raposo (2020); Teles (2018)
		Cultura do clã	Dyer (1986); Gersick, Davis, McCollom, & Lansberg (1997); Sanchez-Marin et al. (2016); Venturi & Lenzi (2003)
		Resistência à mudança	Kammerland & Essen (2017); Teles (2018)
		<i>Modus Operandi</i>	Berrone et al. (2012); Cyert et al. (1959); Glimcher, (2003); Mazzelli (2015); Morris & Feldman (1996); Sauer, Sobral, & Silva (2012)
Características do PMO	Abordagem Metodológica	Tradicional ou preditiva	PMI (2017); PMI (2021); Zasa & Pellizzoni (2021)
		Ágil ou adaptativa	Beck, Beedle, Van Bennekum, Cockburn., Cunningham, Fowler. & Thomas (2001); PMI (2021); Schwaber & Sutherland (2013)
		Híbrida	Gemino, Horner Reich & Serrador, (2021); Jordan (2022); Menezes (2018); PMI (2021); Souza (2022),
	Maturidade em gestão de projetos	Preparação para lidar com projetos	Andersen & Jessen (2003); Hartono, Wijaya, & Arini (2019); Prado (2016)
		Nível de maturidade	Cardoso, Ziviani & Duarte (2017); Kerzner (2006); Miranda e Barbosa (2016); Prado (2015); Rabechini Jr. (2005)
		Fases do ciclo de vida	Kerzner (2000)
	Escopo de atuação	Alinhamento com a estratégia	Crawford (2002); Dinsmore (2003); Dinsmore (2013); Kerzner (2002); Kerzner (2003); King (1993); Rad & Levin (2002);

			Sato, Dergint & Hatakeyama (2005); Sbragia, Rodrigues & González (2002)
		Atribuições	Aubry et al. (2010); Hobbs & Aubry (2007); PMI (2017)
		Gestão do conhecimento	Oliveira (2011); Love, Edum-Fotwe, & Irani (2003); Parolini Junior, do Carmo Satler, Pereira & Silva (2021); PMI (2013); Shinoda (2012)
	Posicionamento	Classificação de PMO	Bridges & Crawford (2001); Moreno Jr, V., & Silva, M. L. (2010).
		Classificação da organização	PMI (2017)

Nota. Fonte: Tabela desenvolvida pelo autor.

3. METODOLOGIA

A pesquisa pode ser classificada como sendo um estudo de caso (Yin, 2005; Gerhart & Silveira, 2009), pois investiga empiricamente um fenômeno em seu contexto de vida real profundamente e os limites entre o fenômeno e o contexto não são evidentes (Yin, 2010). Considerando que a pergunta de pesquisa é do tipo “como”, seguiu-se a recomendação de Yin (2010, p. 22) para quem o Estudo de Caso é o método preferido quando as questões “como” e “por que” são propostas, pois o investigador tem pouco controle sobre os eventos e o enfoque está sobre um fenômeno contemporâneo da vida real.

Adicionalmente, a presente pesquisa alinhou-se às características de uma pesquisa qualitativa, pois buscou compreender comportamentos humanos por meio de quadros de referência, incluiu observação natural, ser subjetivo, profundo, orientado para o processo e holístico. (Martins & Theófilo, 2009, p. 141)

Esta pesquisa é de natureza exploratória (Sampieri, Collado, & Lúcio, 2006), pois realizou coleta de dados, utilizando diversos meios, como entrevistas, análise de conteúdo, observação, documentação (Marconi e Lakatos, 2010). O uso de múltiplas fontes de evidências foi apontado como de grande importância para a confiabilidade dos resultados de um estudo de caso (Martins & Theófilo, 2009; Yin, 2010), sendo necessária a conversão de maneira triangular (Yin, 2010). Esta pesquisa alinhou-se ao caráter analítico (Nakano & Fleury, 2005), uma vez que o problema de pesquisa envolveu estudar como as características de uma empresa familiar influenciam no escritório de projetos (PMO).

Segundo Yin (2010) um estudo de caso único é justificado para representar um caso crítico para o teste de uma teoria bem formulada, caso extremo ou peculiar, caso representativo ou típico, caso revelador (fenômeno previamente inacessível à Ciência Social) ou caso longitudinal (estudo de um mesmo caso em momentos diferentes).

A empresa objeto de estudo deste caso é uma organização privada, familiar, de grande porte do varejo farmacêutico, fundada há mais de 100 anos e presente em mais de 50 municípios de Minas Gerais, estando entre as 5 maiores empresas farmacêuticas do Brasil em faturamento (ABRADILAN, 2023). Esta empresa foi selecionada, pois se enquadrava nos critérios necessários para a realização da pesquisa por ser uma empresa familiar comandada pelo fundador ou herdeiro da família, mantendo em seu quadro de diretores, membros da família fundadora, os quais possuem projetos sendo realizados em suas áreas. A empresa possui um PMO estruturado e atuante na diretoria de TI há mais de oito anos, além de um portfólio de projetos acompanhados em outras áreas. A realização da pesquisa foi aprovada pelo RH da

empresa em junho de 2023 desde que mantido o sigilo do nome e dados da empresa, visando à segurança das informações. Portanto, ao longo desta pesquisa, adotou-se o nome “Rede Alpha” para designar a empresa.

Referente à análise dos dados, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo (Bardin, 2016) com auxílio do software MAXQDA PLUS 24. Foram estabelecidas categorias a partir da literatura consultada e posteriormente criados no sistema os códigos para a codificação dos documentos. Foram estabelecidos dois grupos principais: Características de empresas familiares e Gestão do PMO, e dentro dos grupos foram criados os códigos relacionados aos construtos elaborados, totalizando 30 códigos.

A pesquisa foi realizada em quatro fases, sendo a primeira, o levantamento de documentação na empresa. Dentre os documentos acessados estão: o organograma da empresa; documentos da área de PMO, como documentos de projetos já realizados; procedimentos e normas, manuais e módulos de treinamentos internos; documentos de governança e processos, e também a intranet e alguns vídeos institucionais.

Na segunda fase, foi realizado um pré-teste com o entrevistado E08, que pertence ao PMO da empresa, no mês de novembro de 2023, a fim de validar o roteiro semi-estruturado desenvolvido. Após a realização do pré-teste, o roteiro foi revisado e algumas perguntas foram retiradas devido à similaridade de suas respostas com outras perguntas. O roteiro de entrevistas oficial está disponibilizado no Apêndice deste trabalho.

A terceira fase foi a realização de 14 entrevistas na empresa, de forma remota ou presencial, abrangendo as diversas camadas hierárquicas desta, iniciando com os profissionais que atuam no PMO, como gestores de projetos e o gerente da área, e alguns funcionários das áreas clientes, considerando diferentes níveis e cargos em áreas como: Administrativo, Comercial, Digital, Financeiro e TI. Também foram entrevistados quatro dos seis diretores da empresa, dentre os quais dois são membros da família fundadora, entrevistados E03 e E13, e dois profissionais não membros da família, entrevistados E02 e E10, com o intuito de entender melhor a atuação e influência destes nos projetos.

A Tabela 18 traz de forma resumida o perfil dos entrevistados durante esta pesquisa.

Tabela 1948

Dados sociodemográficos dos entrevistados

Entrevistado	Sexo	Nível de formação	Cargo	Setor de atuação	Tempo de empresa	Tempo de experiência profissional	Possui Certificação em Gestão de Projetos
E01	M	Pós Graduação	Gerente	Comercial	7 anos	27 anos	Sim

Tabela 18 (continuação)
Dados sociodemográficos dos entrevistados

Entrevistado	Sexo	Nível de formação	Cargo	Sector de atuação	Tempo de empresa	Tempo de experiência profissional	Possui Certificação em Gestão de Projetos
E02	M	Mestrado	Diretor	Marketing e Digital	22 anos	26 anos	Não
E03	M	MBA	Diretor	Logística e Financeiro	30 anos	30 anos	Não
E04	M	Pós Graduação	Gerente	PMO	7 anos	25 anos	Sim
E05	M	Pós Graduação	Líder	TI	2 anos e 10 meses	18 anos	Não
E06	M	MBA	Líder	TI	15 anos	33 anos	Não
E07	M	Pós Graduação	Líder	TI	1 ano	20 anos	Não
E08	F	Pós Graduação	Especialista	PMO	7 anos	18 anos	Sim
E09	M	Mestrado	Gerente	Digital	16 anos	22 anos	Não
E10	F	Pós Graduação	Diretor	Tecnologia, Gestão e Controladoria	9 anos	27 anos	Não
E11	M	Pós Graduação	Especialista	PMO	2 anos e 6 meses	26 anos	Sim
E12	M	Graduação	Especialista	Digital	28 anos	30 anos	Sim
E13	F	Pós MBA	Diretor	Administrativo	18 anos	22 anos	Não
E14	F	MBA	Coordenador	Administrativo	7 anos	7 anos	Não
Tempo médio					12 anos	23 anos e 6 meses	-

Nota. Fonte:Dados da pesquisa.

As entrevistas foram realizadas no período do mês de dezembro de 2023 e janeiro de 2024. Em sua maioria, foram realizadas de forma remota (*online*) via software *Zoom Meetings*, que permitiu a gravação de cada uma delas. Somente três entrevistas (E03, E10 e E13) foram realizadas presencialmente, a pedido do entrevistado, mantendo a gravação das mesmas via software *Zoom Meetings*. Todas as entrevistas foram transcritas por meio do software *Sonix.ai*.

A Tabela 19 traz a duração de cada entrevista, o tempo médio e o tempo total das entrevistas.

Tabela ~~2019~~
Duração das entrevistas

Cod	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14
Dur ação	54:1 7	47:1 4	0:37 :50	0:44 :28	0:48 :19	0:50 :37	0:47 :49	0:55 :54	0:40 :41	0:34 :22	0:39 :44	01:1 3:37	01:1 7:33	0:38 :45
Tempo médio	0:49:22													
Tempo Total	11:31:10													

Nota. Fonte: Dados da pesquisa.

Na última fase, foram realizadas as análises das entrevistas e documentos acessados, avaliando em todo o material quais os principais fatores que influenciam positivamente ou não o PMO na realidade da empresa familiar. A seguir, são apresentados os resultados.

4. ANÁLISE DE DADOS

Este capítulo apresenta a análise dos dados obtidos neste trabalho. Primeiramente, é caracterizada a empresa e a trajetória do seu escritório de projetos (PMO), para em seguida apresentar os resultados da análise dos documentos e entrevistas, obedecendo à ordem dos construtos.

4.1. Caracterização da empresa

As informações a seguir foram obtidas por meio de análise de documentos históricos da organização. No início do século XX, quando Belo Horizonte era recém-fundada, dois jovens farmacêuticos mineiros da área da saúde fundaram a farmácia pioneira. Pouco tempo depois, um jovem foi contratado como balconista. Este jovem dormia na loja e atendia seus clientes até de madrugada. Com espírito empreendedor e muita dedicação, o jovem balconista comprou a farmácia dos seus antigos donos, mudando seu nome para Rede Alpha. Em seus anúncios, ele mostrava as características que fariam da Rede Alpha, a maior empresa do ramo em MG, trazendo destaque para o sortimento de produtos, preços baixos e serviços de entrega a domicílio a qualquer hora.

Na década de 1920, a empresa inaugurou o primeiro plantão 24h da cidade, trazendo a novidade em chamativos anúncios. Cerca de quarenta anos depois, na década de 1960, ela inaugurou o primeiro telemarketing do Brasil, agregando o serviço de entregas a domicílio com seus Fuscas amarelos. Em meados da década de 1980, a empresa começou a se expandir pela cidade e profissionalizar ainda mais seus processos e suas lojas. Outra inovação aconteceu em meados dos anos 1990, quando ela inaugurou o primeiro *Drive-thru* do Brasil e também se tornou a primeira rede do país baseada no conceito *drugstore* em que a farmácia oferece, além de medicamentos, itens de conveniência, tendo assim um *mix* de produtos amplo para seus clientes. Todas essas inovações fizeram da Rede Alpha uma empresa diferenciada de seus concorrentes e consolidaram suas bases para o crescimento dos próximos anos.

A expansão para outras cidades do interior de Minas Gerais se deu já nos anos de 2010, e desde então mais de 60 lojas foram abertas fora da região metropolitana de Belo Horizonte, totalizando atualmente mais de 300 lojas espalhadas por todo o estado de Minas Gerais. Nos anos 2000, outra iniciativa voltada para a responsabilidade social fez com que a Rede Alpha se destacasse com uma campanha de doação de troco para um grande hospital de BH especializado em tratamento oncológico infantil, reforçando a responsabilidade social da empresa.

Por se tratar de uma empresa familiar, a história da Rede Alpha está inteiramente ligada a seu fundador e aos respectivos sucessores. Com a liderança do fundador por mais de 40 anos,

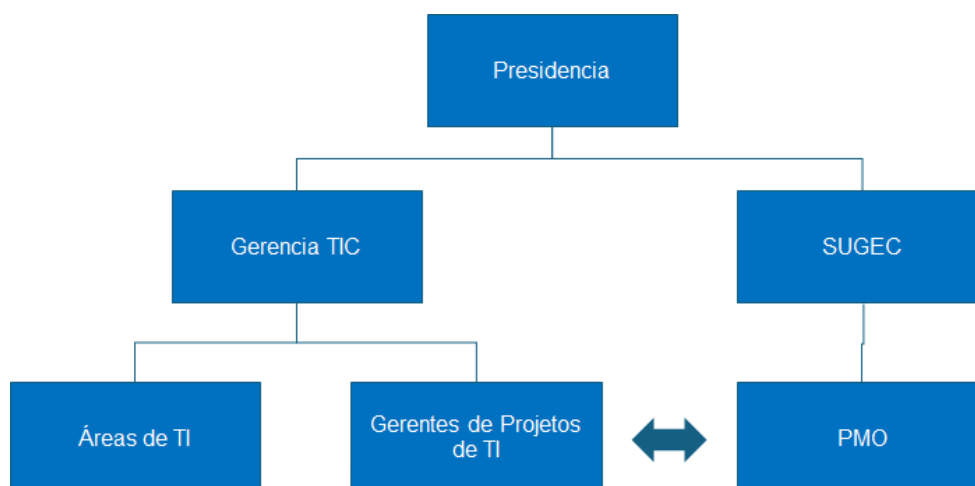
em meados da década de 1940, a empresa passa pela primeira transição de liderança, quando o filho do fundador assume oficialmente a presidência da mesma, por mais que ambos trabalhassem juntos informalmente há alguns anos. Contudo, nos anos 80, ambos faleceram e com isso, o neto do fundador (a 3ª. geração) assumiu a presidência da empresa. Assim que assumiu, o neto trouxe para assessorá-lo o seu irmão mais jovem, trabalhando conjuntamente até o início dos anos 2000. Foi então que o neto mais jovem assumiu a presidência oficialmente da Rede Alpha, onde está até os dias atuais. A diretoria da empresa já engloba a próxima (4ª.) geração da família, com sobrinhos e filhas do neto mais jovem do fundador.

4.2. Criação do PMO

Com base na análise documental, antes de 2014, a Rede Alpha possuía um pequeno time na área de TI que conduzia projetos de tecnologia, contudo esse time acabou sendo absorvido pela área de sistemas. Em 2015, o PMO começou a ser desenhado quando o atual Gerente de Portfólio de Projetos entrou na empresa para liderar especificamente o projeto de construção do Centro de Distribuição (CD) da empresa. Tratava-se de um grande projeto ligado diretamente à presidência, sendo que não havia à época nenhum gerente de projeto internamente com perfil para liderá-lo. Outros projetos considerados estratégicos também começaram a ser acompanhados pela nova área.

Em 2016, a área saiu da subordinação direta com a presidência e entrou abaixo da estrutura de uma superintendência. Também foram absorvidas as demandas de TI e Inovação (área que futuramente se tornaria a Diretoria Digital). A Figura 7 ilustra o posicionamento à época do PMO na hierarquia da empresa. O Gerente da área estava ligado à Superintendência de Gestão e Controladoria (SUGEC), contudo seus três gerentes de projetos estavam alocados e respondiam diretamente ao Gerente de TI.

Figura 7
Organograma simplificado do PMO 2016



Fonte: Adaptado pelo autor com base na análise documental

Em 2019, a empresa iniciou o projeto de implantação do ERP (*Enterprise Resource Planning*) SAP. Com isso, houve a contratação de dois novos gerentes de projetos para acompanharem os projetos corporativos e a área se tornou Gerência de Portfólio de Projetos Estratégicos. No final deste mesmo ano, houve a oficialização das duas novas diretorias da empresa, Diretoria de Tecnologia e Controladoria (DITEC) e DIGITAL, sendo que a antiga SUGEC absorveu a TIC e se tornou a DITEC. Consequentemente, o PMO foi para sua estrutura, sendo agora uma área ligada diretamente a uma diretoria.

Além desta mudança no organograma, os gerentes de projetos, que ainda estavam alocados na TI, foram transferidos para o PMO. A área contratou mais gerentes de projeto e começou a expandir sua atuação, pois, além dos projetos estratégicos que vinham da presidência para execução, a área também atuava em projetos que fossem ligados à tecnologia, não importando de qual área fossem.

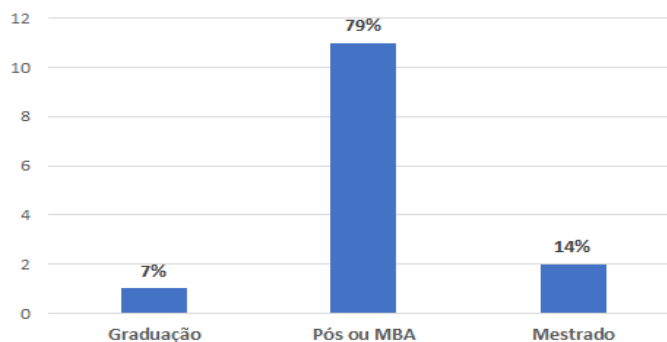
Em 2023, o PMO possui em sua estrutura quatro gerentes de projetos, uma analista de sistemas, uma analista de projetos e dois estagiários, totalizando 8 funcionários. Neste mesmo ano, a área foi responsável pela gestão de 39 projetos. Em 2024, este número aumentou para 45 projetos a serem acompanhados, num total de 80 projetos aprovados, de diferentes áreas, complexidades e impactos no negócio da empresa, evidenciando a crescente importância da área.

4.3. Perfil dos Respondentes

A Tabela 17 supracitada traz um resumo do perfil dos dados sociodemográficos dos entrevistados. Os homens representam 71,43% dos entrevistados. Quanto ao nível de escolaridade, foram identificados três: Graduação, Pós ou *MBA* e Mestrado, sendo a maioria dos entrevistados (79%) pós-graduados ou com *MBA*, conforme Figura 8. Quando se trata da Certificação em gestão de projetos, 64% dos entrevistados não possuem qualquer certificação.

Figura 8

Nível de escolaridade

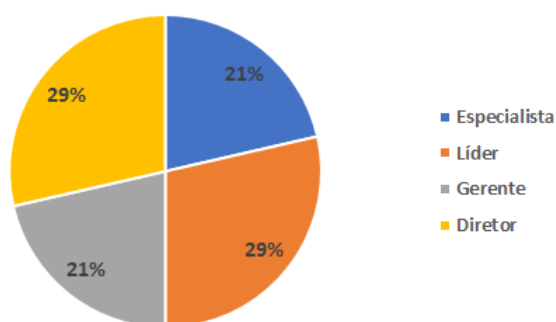


Fonte: Dados da pesquisa

Em relação ao cargo ocupado na empresa, os entrevistados foram separados em quatro níveis, sendo: Especialista, Líder, Gerente e Diretor. A Figura 9 evidencia que o grupo é bem distribuído neste quesito.

Figura 9

Cargo

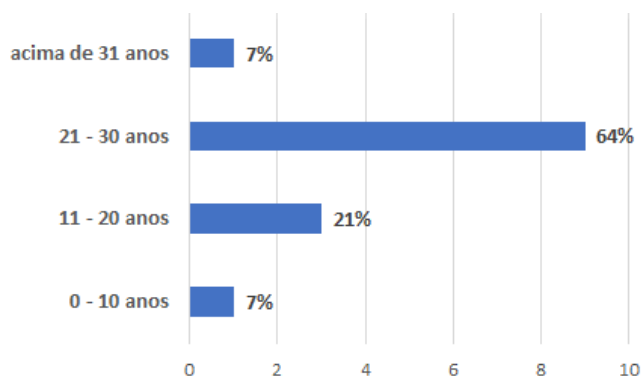


Fonte: Dados da pesquisa

Já o tempo de experiência profissional total dos entrevistados tem uma concentração de profissionais entre 21 e 30 anos de experiência, totalizando 64% da amostra e caracterizando sólida experiência profissional.

Figura 10

Experiência profissional

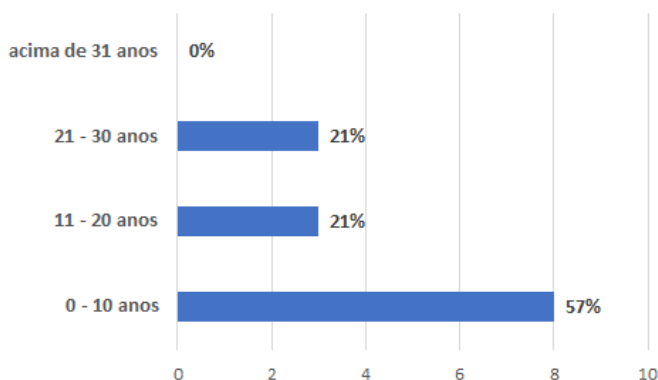


Fonte: Dados da pesquisa

Sobre o tempo de empresa que os entrevistados possuem, a maioria deles tem entre 0 e 10 anos de empresa, sendo 57% do grupo. Em suma, o grupo entrevistado é bastante experiente e possui muito tempo de empresa, indicando que muitos profissionais dos níveis pesquisados fazem carreira na empresa

Figura 11

Tempo de empresa

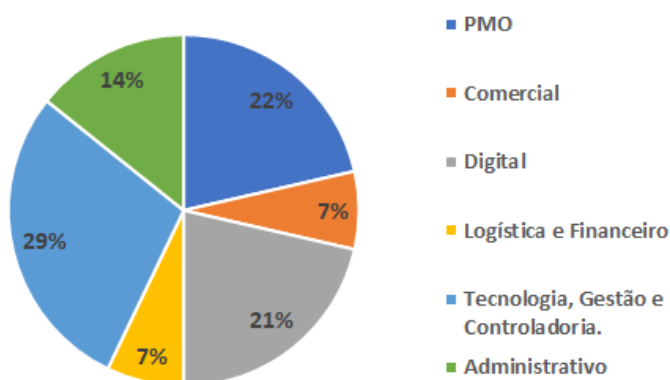


Fonte: Dados da pesquisa

O grupo de entrevistados pode ser considerado bem distribuído quando se considera o setor de atuação de cada um. Foram entrevistados funcionários de seis setores diferentes da empresa, sendo: Administrativo; Comercial; Digital; Logística e Financeiro; PMO; e Tecnologia, Gestão e Controladoria, sendo a maior parte destes (29%), pertencentes à área de Tecnologia, Gestão e Controladoria.

Figura 12

Setor de atuação



Fonte: Dados da pesquisa

Todos os entrevistados responderam as perguntas propostas no roteiro semiestruturado que foi elaborado. Este roteiro foi baseado nos construtos e elementos levantados e evidenciados nas tabelas ao longo do referencial teórico do trabalho. A seguir, são realizadas

as análises de cada um dos construtos, triangulando as informações obtidas por meio das entrevistas realizadas com os documentos acessados.

4.4. Apresentação dos Resultados

4.4.1. Análise das Características das empresas familiares

A primeira análise a ser realizada é do grupo de construtos sob as Características das empresas familiares, sendo quatro construtos e dezenove elementos.

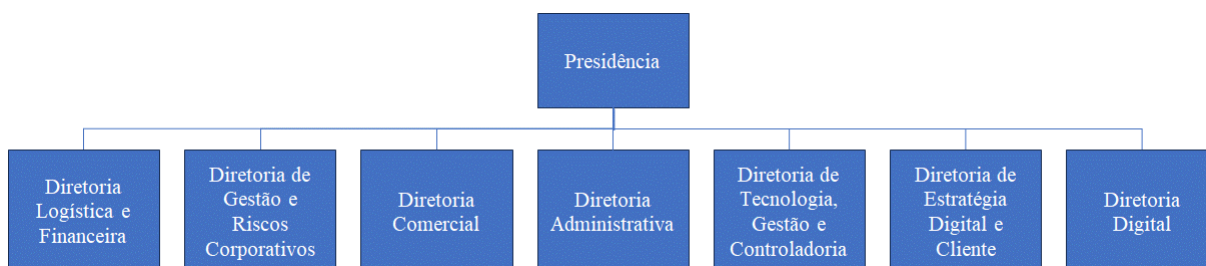
4.4.1.1. Estrutura Organizacional

O primeiro construto a ser analisado é a Estrutura Organizacional das empresas familiares, que possui como elementos a Supervisão direta, Padronização dos processos de trabalho e a Padronização das habilidades. Vale relembrar que os três elementos são ligados diretamente às configurações estruturais de Mintzberg (2017) sendo estes, três mecanismos de coordenação.

A Rede Alpha é uma empresa familiar com uma estrutura organizacional alinhada à de grandes empresas não familiares. Em seu organograma (Figura 13), é possível visualizar a sua estrutura funcional composta por sete diretorias sendo uma compartilhada por dois diretores.

Figura 13

Organograma da Rede Alpha



Fonte: Adaptado pelo autor

Um fato relevante que foi explicitado por vários dos entrevistados, como exemplo pelo entrevistado E05, é sobre a subdivisão da empresa, quase que formando três empresas internamente, sendo Lojas, Centro de Distribuição – CD e Administrativo. Esse fator é importante, pois em quase todas as entrevistas, ao responderem as perguntas relacionadas a Estrutura organizacional e a cultura, muitos separam suas percepções nessas três perspectivas.

O primeiro elemento deste construto a ser analisado é a Supervisão Direta. Este elemento foi escolhido, pois é um mecanismo atrelado a uma estrutura organizacional simples e típica de pequenas empresas familiares, onde a cúpula estratégica é parte chave e as decisões tendem a ser centralizadas no *CEO*. No caso da Rede Alpha, apesar de hoje ser uma empresa

familiar de grande porte, existem indícios deste mecanismo de coordenação presente em sua história e atualmente, ainda, em alguns setores da empresa.

Alguns aspectos da supervisão direta foram percebidos nas documentações acessadas, tais como exemplos de formulários de auditoria interna relacionados à metodologia das lojas chamada “Melhor Todo Dia - MTD”. No documento “Treinamento – Implantação Práticas MTD – Lojas novas”, a meta de aderência para cada visita de auditoria nas lojas é explicitada, indicando ser necessário 80% de aderência até a última visita para a certificação da loja no programa, evidenciando assim a supervisão direta. O entrevistado E04 comenta que o nível de padronização nas lojas é muito bom e que o trabalho do *Kaizen* tem uma metodologia de padronização, de treinamento, e até de auditoria para verificar o cumprimento do padrão.

Quando se trata do time administrativo, o entrevistado E05 traz em seu relato uma descrição do funcionamento da sua área, evidenciando o comportamento da sua liderança direta.

“A liderança no meu setor tem mais de 35 anos e ela se mantém muito com uma abordagem no modo de controle. Então não existe um treinamento, não existe nada de aculturação interno no administrativo. Ele é muito focado pela liderança, aquela parte de comando e controle ainda.”

A fala do E05 corrobora com outros entrevistados, como o E11, que relataram também que a forma de condução dos times varia de setor para setor e depende de cada liderança. Esta percepção que os entrevistados possuem sobre a forma com que as lideranças conduzem suas equipes e/ou decisões traz luz sobre o modelo de liderança quando se pensa na presidência da empresa. Portanto, é possível verificar que, por mais que a realidade atual como organização não seja de uma estrutura simples, a empresa possui setores ou áreas que ainda funcionam nessa estrutura, utilizando-se da supervisão direta como mecanismo de coordenação.

O segundo elemento do construto analisado é a Padronização dos processos de trabalho, mecanismo de coordenação da estrutura denominada Burocracia mecanizada.

A Rede Alpha é muito conhecida em sua região por possuir uma alta padronização. Ao visitar qualquer uma de suas lojas, é possível perceber o mesmo padrão de *layout*, cores, disposição de produtos e iluminação. Existem vários documentos internos que contemplam as normas relacionadas ao padrão das lojas. Estes documentos possuem normas que regulam todo o processo de construção das lojas até a montagem das lojas, com alguns exemplos a seguir:

- Programa de Necessidades – contemplam as orientações sobre como projetar as lojas;
- Caderno de Encargos – possui as orientações sobre execução de obras, contendo as especificações técnicas de materiais;
- Procedimentos e documentos - sobre formas de contratações, procedimentos e responsabilidades das equipes contratadas;

- *Book* de montagem – mostra as orientações sobre a exposição dos produtos em loja.

Pode-se perceber que existem padrões operacionais sendo seguidos (E13), o que é corroborado pelo relato do entrevistado E06 a seguir:

“Quando a gente vai olhar em termos de padrão, se você falar do procedimento operacional, do padrão comercial, do padrão de atendimento, do padrão na montagem das lojas. [...] Se você ver na loja, ela tem os gembas, tem procedimentos de acompanhamento, de metas, de organização interna das atividades para atingir aquele padrão que favorece a correção de desvios”.

Foram acessados diversos documentos como manuais, normas, procedimentos e treinamentos utilizados para ensinar quais são os padrões da empresa a todos os funcionários de loja. O entrevistado E03 também afirma que para as lojas existem padrões de treinamento para todos os cargos e funções.

Existem vários documentos de treinamentos na base acessada para esta pesquisa, como por exemplo: “Treinamento Aplicação de Injetáveis”, o “Treinamento Conferência de Receita” e o “Treinamento Dermoconsultor”. Todas as posições internas de loja possuem treinamento próprio, assim como o CD, que possui diversos treinamentos para as posições internas, determinando seus processos em cada atividade realizada, como por exemplo: “PAN - Classificação de Mercadorias para o Recebimento” e “PAN - Empilhamento e Movimentação de *Containers*”. O entrevistado E06 confirma que as duas áreas são foco de manutenção de treinamento dentro da empresa.

Quando se trata do setor administrativo, poucos documentos existentes foram acessados contendo padrões de processos e procedimentos. Um dos exemplos encontrados foi o *website* “Wiki Governança” que armazena alguns documentos para os processos de TI de responsabilidade da área responsável de Governança de TI, conforme fala da entrevistada E10:

“Para garantir uma cultura forte, os padrões são essenciais. Eu acho que no administrativo é menos maduro. Existem os padrões, os padrões são escritos, mas não necessariamente disseminados na força que eles deveriam”.

Quando questionados sobre o trabalho que a empresa faz para que os padrões estabelecidos não engessem seus processos, inovações e melhorias, os entrevistados em sua maioria citaram que a empresa não sofre esse engessamento por causa dos padrões (E06). Eles acreditam, inclusive, que alguns dos padrões estabelecidos na empresa ajudam ou impulsionam o funcionário a inovar. Como exemplo, neste trecho da entrevista de E13:

"A força do padrão era a base para garantir, obviamente, uma padronização da rede, do nosso atendimento, dos nossos procedimentos, mas principalmente da melhoria contínua."

Apesar das propostas de melhoria não serem engessadas, toda melhoria proposta precisa passar por uma fase de comprovação de ganhos por meio de testes. O trecho do entrevistado E01 afirma isso:

“Você tem que demonstrar que isso de fato vai funcionar para a gente poder implementar. Então primeiro você faz, vamos ver como é, o que produz, e aí a gente vai implementar se de fato fizer sentido.”

Apesar de não corroborada por outros entrevistados, a entrevistada E13 traz uma percepção importante na estrutura da empresa, relatando que o fato de ser uma empresa familiar desburocratiza muitas ações de correções que precisam ser feitas, pontuando que existe uma agilidade para correção de rota.

O entrevistado E04 evidencia que o time de loja possui uma limitação de atuação. De maneira mais formal, dentro das lojas existem programas desenvolvidos pela empresa, que são a base de toda a padronização e também desse incentivo à inovação, como exemplo o programa “Melhor Todo Dia”, que foi desenvolvido baseado na metodologia *Kaizen*. Este programa possui vários manuais de implementação, totalizando cinco fases, treinamentos extensos para ensinar a metodologia e auditorias internas para verificação e acompanhamento da implementação.

Em seu relato, a entrevistada E14 conta que o programa MTD busca pequenas inovações no dia a dia, não importando se é pequena, pois várias pequenas inovações geram um ganho expressivo. Desta forma, a empresa busca estabelecer parâmetros a serem seguidos sem burocratizar demais os processos a ponto de não permitir que a inovação aconteça. Portanto, a Rede Alpha tem um perfil que se encaixa em uma Burocracia Mecanizada, principalmente quando se trata das lojas e do CD. Por seu turno, o setor administrativo ainda precisa melhorar essa padronização dos processos, mas já existem processos estabelecidos e acredita-se que ela está em evolução.

O terceiro elemento do construto analisado é a Padronização das habilidades que está ligado à burocracia profissional que se baseia na padronização das habilidades dos funcionários que precisam possuir a formação necessária para atuar na empresa. Durante a pesquisa, percebe-se que a Rede Alpha possui características desta estrutura organizacional, visto que existem áreas em que os funcionários precisam da formação externa para atuar, conforme citado pela entrevistada E14:

“Hoje em loja, a gente lida com esse desafio de qualificação. Desde 2018, a gente iniciou um movimento de contratação de gerente de loja do mercado e muito em virtude desse desafio de expansão da empresa, porque hoje o nosso *pool* de talentos interno não é suficiente para preencher todas as vagas que nós temos.”

Além disso, foram encontradas nas documentações acessadas algumas evidências da preocupação da empresa com a padronização da habilidade de seus funcionários, como por exemplo: o “Programa de Desenvolvimento Individual” e o “Nosso jeito desenvolver Alpha”, ambos programas internos que a empresa criou para desenvolver suas lideranças e funcionários respectivamente. O entrevistado E03 comentou que o padrão não está ligado no “como” o funcionário vai fazer, mas na habilidade de realizar a entrega.

Quando perguntados sobre a manutenção do padrão por meio de treinamentos, os entrevistados relataram que a empresa possui uma base de treinamentos muito sólida quando se trata de operação de lojas e no CD, mas que na área administrativa ainda é um ponto a melhorar. O entrevistado E05 relata isso:

“Quando a gente joga para a terceira parte que eu falo que seria o administrativo, que é responsável pela gestão da empresa como um todo, aí não. Eu acho que falta treinamento geral. Acho que não tem treinamento nenhum.”

Alguns entrevistados também comentaram que os funcionários, quando entram na empresa, recebem treinamentos básicos introdutórios. O documento “Treinamento Boas Vindas” traz o treinamento básico introdutório para todo novo colaborador e é apresentado pelo RH no primeiro dia de empresa. Dentro deste, é possível ter acesso a algumas informações sobre a história da empresa, a estrutura organizacional e cultura, além de instruções básicas sobre a empresa. Este documento é utilizado para todos os novos funcionários, independente do setor. O entrevistado E02 reafirma sobre o nível de treinamento dado ao novo funcionário do administrativo e também relata que a liderança acaba sendo mais responsável por esse treinamento no dia a dia, passando a cultura e o jeito de ser da empresa.

Outro documento utilizado como parte do treinamento do novo funcionário é o “Código de Ética e Conduta” que contempla a história da empresa, sua visão, missão e valores, como também diretrizes de comportamento e responsabilidades da liderança e com terceiros. Um fator levantado por vários entrevistados foi que essa parte de treinamento no administrativo é muito dependente de comunicações internas (E06) e/ou ações da empresa (E07), evidenciando assim uma lacuna a ser desenvolvida para que os funcionários do administrativo possam usufruir de um treinamento adequado, como citado pelo entrevistado E03:

“Eu não vejo que seja uma empresa que tenha realmente um sistema de treinamento muito rígido, muito intenso. [...] Acho que é muito mais nessa passagem de bastão aí do que do que é somente o treinamento efetivo mesmo.”

Outro ponto relevante sobre a Burocracia profissional se refere à autonomia dos profissionais para a realização das suas atividades, devido ao conhecimento especializado que

estes possuem. Contudo, um fator importante a respeito dessa autonomia é trazido pela entrevistada E08:

“No meu caso, eu sinto isso, talvez até pelo tempo de empresa, eu tenho um pouco mais de autonomia, então vejo que isso é um fator que interfere muito dentro da empresa, pois eles dão muita voz a quem já tem um tempo de casa.”

Percebe-se que a autonomia existe na empresa é dependente de fatores como o “tempo de casa” do funcionário, ou até mesmo a área em que este funcionário está alocado, pois as áreas da empresa possuem estruturas e práticas de liderança diferentes. Portanto, é possível observar que a Rede Alpha possui práticas bem alinhadas à Burocracia profissional, com pontos a serem melhorados.

4.4.1.2. Centralização na tomada de decisão

O segundo construto a ser analisado é a Centralização de poder na tomada de decisão da empresa, sendo constituído por três elementos principais, sendo: Conflitos entre família e funcionários, Distribuição de poder entre membros da família e tomada de decisão centralizada ou descentralizada.

O primeiro elemento do construto a ser analisado são os Conflitos entre família e funcionários. A Rede Alpha possui uma diretoria composta por membros e não membros da família. Os entrevistados foram questionados a respeito da relação entre os membros da família e os funcionários não membros, que ocupam cargos de gestão e como foi essa mudança para a empresa. Para o entrevistado E03, membro da família, não há diferenciação de tratamento:

“Então, assim, o fato deles serem ou não da família, para mim não faz a diferença.”

Essa percepção é corroborada pela entrevistada E10:

“Eu acho que a gente foi bem acolhido na diretoria, e a gente tem uma relação de respeito. E eu nunca escutei “eu sou dono e você não é, por isso não te trato igual”. Então, entre a gente existe uma relação de respeito que é boa.”

Essa percepção se repete no relato de outros entrevistados que não são parte da diretoria da empresa, assim como o entrevistado E04 comenta que:

“Se você observa no dia a dia, é como se todo mundo não fosse da família. Você tem o respeito pela pessoa que tem o sobrenome da família, mas quando você vê a relação entre os diretores, a relação dos gestores com os funcionários, não tem aquele peso, “olha eu sou da família, posso mais que você”. É um negócio, que você sabe que é, mas não tem uma diferenciação.”

Um ponto importante sobre a adição dos dois novos diretores não membros da família na diretoria da Rede Alpha foi levantado por alguns dos entrevistados, enfatizando que estes novos diretores não eram 100% do mercado, mas já eram profissionais conhecidos na empresa (E06). Conforme o relato da entrevistada E13:

“Vou te dar o exemplo do Diretor do Digital. Ele entrou aqui empresa como estagiário, então é praticamente como se ele fosse parte da família. Ele goza dessa confiança realmente da diretoria, do presidente. E a Diretora de TI e Controladoria, eu acho que ela conquistou esse espaço. A relação entre todos é muito positiva e muito profissional.”

Essa boa relação construída pela família com os demais funcionários não membros da família se deve ao fato de que estes profissionais já tinham suas histórias na Rede Alpha e já haviam conquistado seus espaços. Este profissionalismo nas suas funções evita que conflitos aconteçam e faz com que as relações sejam constituídas de muito respeito. Contudo, um fato importante que foi levantado em quatro das entrevistas realizadas foi sobre o “poder do CPF de quem pede”. Nos relatos obtidos, os entrevistados relatam os conflitos gerados entre as diretorias e os funcionários pelas mudanças repentinas de rota ou trabalhos devido a pedidos feitos por determinados “CPFs”. Conforme relato da entrevistada E14, corroborado pelos entrevistados E04, E08 e E13:

“Mas o que acontece hoje é um aspecto muito cultural, que é o CPF tem um peso maior do que o CNPJ em vários momentos. Então, às vezes a rotina, o planejamento, a autonomia que a pessoa tinha em determinado tema, isso é atropelado por uma tomada de decisão, que talvez venha da diretoria, da presidência. E isso acaba impactando o planejamento e as ações que talvez um gerente de uma área já tinha planejado, que ele entendia que fazia sentido. Mas aí tudo muda por causa de uma solicitação que vem de cima.”

É perceptível que este fato é uma questão cultural da empresa abordada em análises futuras nesta pesquisa, mas gera impactos e conflitos grandes dentro da empresa e do funcionamento de projetos e atividades. Apesar disso, a Rede Alpha parece ter um ambiente bastante harmônico e respeitoso entre a família e os funcionários não membros dela.

O segundo elemento do construto é a Distribuição de poder entre membros da família. A Rede Alpha conta com quatro membros da família na diretoria, representando 2/3 da diretoria, além da cadeira da presidência. Há quatro anos não havia profissionais de mercado ocupando cargo de gestão na empresa. O entrevistado E03 comenta sobre o processo de tomada de decisão da empresa, evidenciando essa distribuição de poder entre os membros.

“Ele é um processo centralizado, porém hoje ele é mais compartilhado. Então isso eu acho que você passa a ter a voz ativa para compartilhar a decisão. E eu acho que isso deu certo a vida toda e não vejo por que mudar não. A nossa diretoria sempre foi compartilhada.”

Apesar de certa “autonomia” nas decisões de cada diretor, evidencia-se que a decisão final sempre será compartilhada entre todos, mostrando a distribuição de poder entre os membros da diretoria (E14).

O último elemento do construto é sobre a Centralização ou Descentralização do poder na empresa. A Rede Alpha é uma empresa centenária, estando atualmente na sua quarta geração

no comando da empresa. Segundo relato de vários entrevistados, ao longo dos anos de atuação no mercado, pode-se afirmar que a empresa foi gerida de forma centralizadora na maior parte desse período. Contudo, ao longo dos últimos anos, com a gestão atual, a empresa tem evoluído neste quesito.

Ao serem questionados sobre a situação atual da empresa, se consideram o processo atual de tomada de decisão centralizado ou descentralizado, é possível vislumbrar nas respostas dos entrevistados que a empresa está em um período de transição (E09), após ter sido extremamente centralizadora no passado. No entanto, hoje, por meio da autonomia que ela dá para a diretoria em determinados assuntos, ela está mais descentralizada.

Sobre o passado, a empresa teve suas decisões centralizadas até pouco tempo atrás, conforme cita o entrevistado E04:

“Já foi mais centralizado, bem mais. Se pegar assim, há cinco, seis anos atrás, 90% das decisões passavam pelo presidente, desde decisões pequenas até as decisões grandes. E muita coisa não era feita porque barrava na presidência mesmo, é muito característico de empresa familiar”

Desde então, a empresa vem passando por uma mudança de paradigmas adotando uma postura menos centralizadora.

Adicionalmente, o entrevistado E08 comenta, na sua visão, qual seria o fator que fez com que a empresa esteja passando por essa mudança:

“E também eu acho que a empresa era mais centralizadora quando a gente tinha uma diretoria formada só por membros da família. A partir do momento que ela começou a se profissionalizar, trazendo gente de fora do mercado, diretores que não são da família, eu vejo um pouco mais descentralizado, onde cada diretoria tem autonomia para tomar suas decisões.”

Constata-se assim que o ponto chave dessa mudança foi a abertura à profissionalização da gestão da empresa. A partir desse momento, provocado pelo crescimento da empresa, foi dada maior autonomia para os diretores tomarem suas decisões nas suas áreas e validá-las com a presidência em determinados casos (E06), conforme cita a entrevistada E10:

“Eu acho que as equipes no dia a dia têm autonomia para alguns assuntos, mas para outros acaba tendo que subir e esse assunto acaba sendo decidido mais num nível corporativo. Agora em relação às decisões corporativas, as diretorias normalmente têm autonomia, e o que a gente faz é um *report* do que está acontecendo.”

Também foi relatado que não somente diretores possuem essa autonomia, a depender do assunto, mas também no nível de gerência, as decisões menores podem ser tomadas com respaldo de seus diretores. Portanto, é perceptível que a Rede Alpha ainda possui traços fortes dessa centralização, mesmo após a profissionalização da sua gestão e a adição de dois profissionais de mercado na diretoria da empresa. As decisões são compartilhadas para

aprovação final, sendo que algumas ainda dependem da palavra final do presidente, o que pode significar a recusa de um projeto ou processo, mesmo que estudos tenham sido realizados, conforme citado pelo entrevistado E01:

“Uma coisa que eu sempre falo “ao dono da conta pertence a caneta”, então, é óbvio que lá no final [...] as decisões cabem a ele. Inclusive, em todos os projetos de expansão, temos uma equipe de trabalho que analisa a viabilidade do projeto, mas a decisão final, o peso da caneta é sempre do presidente e ele posiciona tudo.”

4.4.1.3. Profissionalização da gestão

O terceiro construto analisado foi a Profissionalização da gestão de empresas familiares que considera quatro elementos: Processo de sucessão, Profissionais qualificados em posição de liderança e Práticas administrativas modernas.

O primeiro elemento do construto é o Processo de sucessão, tema bastante sensível nas empresas familiares, e na Rede Alpha não foi diferente. Ao serem abordados sobre o assunto, a maioria dos entrevistados se mostraram desconfortáveis de expor suas opiniões, hesitando ao falar, principalmente os de cargo de gerência e diretoria.

A Rede Alpha em sua história já passou por três sucessões, todas aconteceram de forma “natural”, seguindo um pouco a lógica da passagem de pai para filho, conforme relatado por E12:

“A Rede Alpha é um caso bem-sucedido de sucessões familiares, e agora de adaptação para um modelo aonde não é uma diretoria 100% familiar”.

A percepção que se tem hoje na empresa é que mais uma vez essa transição ocorrerá seguindo essa lógica. Apesar de não ser oficialmente divulgado, o plano de sucessão existe, conforme cita o entrevistado E04:

“Sobre o processo de sucessão, não tenho informações sobre isso! Que um dia haverá uma sucessão? Sim, mas não há nenhuma divulgação da empresa oficial de quem vai ser o sucessor e nem quando ela vai acontecer. Isso não é divulgado e é algo que é tratado entre os sócios.”

Quando os entrevistados foram perguntados sobre o planejamento da empresa para os próximos ciclos de gestão, todos os entrevistados responderam que de forma implícita, sem citar nomes, que é óbvio para a empresa quem ocupará a presidência da empresa. No trecho a seguir, do entrevistado E07, pode-se averiguar essa percepção:

“Eu nunca recebi alguma informação oficial ou consegui entender um programa nesse sentido. A gente tem algumas percepções, por padrões de comportamento, por algumas associações que a gente vai observando que essa linha sucessória já está definida de certa forma. O presidente tendo duas possíveis sucessoras, na minha visão, ele já escolheu uma delas. Acho que ele vem preparando-a, ela vem assumindo algumas posturas e o próprio perfil dela também, ela vem assumindo automaticamente e ocupando esse espaço.”

Outro ponto levantado nas respostas dos entrevistados é em relação à sucessão dos demais cargos de gestão na empresa. Esta preocupação com a sucessão dos superintendentes e gerentes é recente na empresa, surgindo a partir da contratação da empresa de consultoria que veio formular o planejamento estratégico da empresa. O entrevistado E10 cita isso:

“Esse ano a gente acabou contratando um processo de planejamento estratégico, em que esse tema foi um tema que surgiu. E hoje eu já estou vendo uma preocupação maior de formação de sucessores, mapeamento de sucessores, não só do presidente, mas dos diretores e dos gerentes.”

Este plano de sucessão que começou a ser desenhado é um importante avanço para a empresa, pois seus funcionários possuem a percepção atual que a sucessão dos cargos de liderança da empresa ocorre por meio de critérios como tempo de casa e não por competência. A entrevistada E14 comenta sobre esse assunto:

“Isso foi aprovado e a gente vai começar a trabalhar em cima disso, com algumas ações para desmistificar em relação à situação de “fulano tem 30 anos de empresa, ele é o próximo sucessor!” Não necessariamente. A gente tem que olhar desempenho e não empenho. Então, esses fóruns vão permitir isso.”

Portanto, essa ação da Rede Alpha visa não somente mudar a mentalidade dos funcionários quanto a esse ponto, mas também, preparar novos sucessores de maneira profissional.

O segundo elemento do construto são os Profissionais qualificados em posição de liderança. A Rede Alpha vem trabalhando de maneira bastante incisiva na qualificação dos profissionais que já ocupam a liderança atualmente. Recentemente, a empresa investiu em um “PDL - Programa de Desenvolvimento de Lideranças” que reuniu um grupo de líderes das mais diversas áreas da empresa para desenvolvê-los em diversos temas. Além deste movimento de capacitação das lideranças já existentes na empresa, durante o período do desenvolvimento desta pesquisa, houve algumas mudanças de gestores e, em todos os casos, a empresa contratou profissionais de mercado, capacitados e com *expertise* na área (E06).

Durante as entrevistas, os entrevistados foram questionados sobre a qualificação dos profissionais em posição de liderança na empresa, desde líderes até diretores. Começando pela diretoria, a percepção quase que unânime é que todos os diretores são qualificados para a posição que estão, conforme relatado pelo entrevistado E02:

“Sem dúvida, todos eles, toda essa geração que está aí é qualificada. Ela tirou a empresa de R\$100 milhões faturamento por ano pra R\$4 bi. Então, como questionar?”

Nas entrevistas, fica claro que o *background* de todos os diretores é reconhecido pelos funcionários, pontuando suas formações acadêmicas em grandes instituições, e o conhecimento prático que demonstram no dia a dia, propondo soluções e resolvendo problemas. Ao se analisar

a qualificação profissional especificamente dos dois novos diretores, os entrevistados comentam que estes conquistaram essa nova posição por mérito e competência, conforme relata o entrevistado E04:

“A percepção dos dois novos diretores é que os dois entraram por mérito, pelo trabalho que foi feito dentro da empresa. Já vieram como um nome forte de mercado e também por todo o trabalho que foi feito dentro da empresa. Um deles chegou ao cargo pela confiança que ele conquistou da família e o outro por toda a carreira que fez dentro da empresa por mais de 20 anos e demonstrou resultados. Foram duas promoções por mérito realmente, foi um trabalho conquistado.”

Outro ponto importante ressaltado por alguns dos entrevistados sobre a adição de dois profissionais de mercado na diretoria da empresa foi a mensagem que essa profissionalização passou para os funcionários, trazendo novas perspectivas de galgar cargos de liderança, pensando em uma construção de carreira. A entrevistada E10 fala sobre isso:

“Para a organização, acho que foi um recado muito bom de que é possível ser diretor mesmo não sendo acionista, porque era uma diretoria e era como se você tivesse limitado na sua carreira como superintendente porque diretor era só família.”

No nível de superintendentes e gerentes, a percepção dos entrevistados sobre a qualificação varia em alguns aspectos. A preparação de alguns deles para a gestão de pessoas foi citada como um ponto de atenção na empresa, pois nem todos que são tecnicamente capacitados possuem a capacitação para gerir pessoas. Conforme cita o entrevistado E07:

“Em relação aos demais profissionais que são gestores na empresa, nisso eu vejo alguns pontos de observação. Pois alguns profissionais têm a qualificação técnica, mas falta um pouco mais de trato, de experiência, de vivência com gestão de pessoas. Muitas das vezes nós temos ótimos líderes tecnicamente, mas não tão bons em relacionamento interpessoal e isso gera um *gap* muito grande.”

Foi relatado que a própria empresa tem mapeado essas deficiências em alguns profissionais e cobrado essa qualificação profissional, seja formação técnica ou de gestão. Somente comprometimento e tempo de casa não são suficientes, levando a empresa a realizar algumas mudanças em função do desempenho profissional, pois muitas vezes o profissional está em uma cadeira que é grande demais para ele, conforme relata a entrevistada E10:

“Mas ao longo do tempo os desafios foram ganhando uma complexidade muito grande. E aí a gente tem em algumas posições que as cadeiras são grandes para quem as ocupa, porque as pessoas eram adequadas para aquilo. Elas foram subindo na carreira, só que elas chegaram no potencial que elas têm, foram ótimas até agora, mas para o próximo passo elas tem *gaps* importantes que precisam ser sanados, porque não dão conta do próximo desafio.”

Esse trabalho de mapeamento de *gaps* e a busca por capacitação das lideranças abrange tanto o setor administrativo quanto as lojas. A empresa tem buscado criar programas, disponibilizar cursos *online* e *e-books* para capacitar o seu time. Entre as documentações

disponibilizadas, um *website* inteiro de capacitação interna chamado “Universidade Alpha” possui conteúdos de formação técnica para cargos operacionais como Repositor ou Vendedor. Nesta plataforma também está o PDL, material de apoio para alguns tópicos específicos como *SAP* e *Google Workspace*; mostra os convênios educacionais que a empresa possui com grandes universidades e empresas de educação para incentivar a formação de seus funcionários; e também traz algumas indicações de artigos, *podcasts*, livros e filmes.

O último elemento neste construto são as Práticas administrativas modernas. A Rede Alpha notoriamente passou por esse processo de adoção de práticas modernas desde a profissionalização da sua gestão. Todavia, algumas práticas que a empresa adotou foram antes mesmo da criação das novas diretorias, como por exemplo o “Programa Melhor Todo Dia – MTD”, que é baseado na metodologia *Kaizen*, foi elaborado e implementado na empresa há quase uma década atrás. Isto também o seu método de gestão de resultados juntamente com a consultoria Falconi.

Em vários documentos da empresa, é possível visualizar esse método de gestão que foi estabelecido. Um dos exemplos é o uso da metodologia PDCA (*Plan, Do, Check, Act*), na plataforma “Universidade Alpha”, é possível encontrar um *E-book* sobre o tema, chamado “PDCA: origem, conceitos e variantes dessa ideia de 70 anos” disponibilizado pela empresa em parceria com uma empresa de educação corporativa. Além deste, outro *e-book* encontrado foi o “Plano de Ação: Tudo o que você precisa para começar”, que ensina a criação e elaboração de um plano de ação bem estruturado.

A Rede Alpha é conhecida em MG e no Brasil por ser inovadora no seu setor. Após a profissionalização da sua gestão, mais inovações foram criadas na empresa, principalmente no que tange a Diretoria do Digital, responsável por toda a parte de vendas *online* da Rede Alpha, como o *site e-commerce* e o *app* da empresa. A entrevistada E08 comenta sobre essa fase da empresa:

“Tanto que, a empresa não sabia como era crescer no digital. Ela sabia fazer loja, mas ela não sabia crescer no digital. O percentual que a gente tinha no *site* há alguns anos não equivalia nem a 1% do faturamento da empresa, então era assim, era só para ter e não falar que empresa não estava no digital.”

Outra prática administrativa importante adotada pela Rede Alpha, e que foi realizada pela primeira vez em 2023, foi o planejamento estratégico. Uma consultoria foi contratada e este processo durou meses e contou com a participação de líderes de diversos setores da empresa, gerando um plano para os próximos cinco anos da empresa. Alguns relatos sobre este processo são trazidos pelo entrevistado E03:

“E nesse ano de 2023, tomamos a decisão de contratar uma empresa para fazer o nosso planejamento estratégico para os próximos cinco anos. Achei super válido, a empresa trouxe para a gente uma amplitude de visão maior, e aterrissou um plano para que a gente tenha realmente os objetivos da empresa e o quanto cada diretor vai contribuir para esses objetivos. Então isso foi muito benéfico para a gente dar os passos certos e juntos.”

Como resultado do planejamento estratégico realizado no ano de 2023, a Rede Alpha conseguiu estabelecer metas para os próximos anos e consequentemente projetos que a farão alcançar essas metas de forma assertiva. Dentre esses projetos, alguns investimentos serão realizados em práticas administrativas modernas, como a revisão da cultura organizacional da empresa, revisitando o tema juntamente com vários funcionários, e também realizando pesquisa de NPS (*Net Promoter Score*) para ouvir os funcionários e assim implantar melhorias que atendam as expectativas deles. A entrevistada E14 relata isso:

“Com o planejamento estratégico, eu acho que isso ficou ainda mais claro o que que a gente vai precisar atacar. E também com diagnóstico de cultura que a gente fez, trazendo no nível mais RH, ficou mais claro também o que a gente vai priorizar de projeto”.

Como resultado, acredita-se que a Profissionalização da gestão na Rede Alpha foi muito benéfica para a empresa, trazendo um planejamento maior e uma preocupação com o futuro da empresa, levando-os a executar um planejamento estratégico e priorizar ações efetivas para a empresa. O maior investimento em plataformas digitais também contribuiu para modernizar as práticas administrativas vigentes.

4.4.1.4. Cultura Organizacional

O quarto construto analisado neste trabalho é a Cultura Organizacional, um dos principais pilares que diferenciam uma empresa familiar das demais empresas não familiares. Neste construto, há oito elementos a serem analisados, sendo: Clima da empresa, Crenças e valores, Artefatos, Pressupostos, Análise transcultural e organizacional, Cultura do clã, Resistência à mudança e *Modus Operandi*.

A Rede Alpha possui uma cultura organizacional sólida e baseada em crenças e valores que a família estabeleceu há décadas. Em 2023, a consultoria externa contratada não só desenvolveu o planejamento estratégico da empresa, mas também escolheu cerca de 25 líderes de diversos setores da empresa para revisar a cultura da empresa, suas crenças, valores, objetivos e missão.

Inicia-se esta análise pelo elemento Clima da empresa, que nada mais é do que a atmosfera ou como é o ambiente para se trabalhar. A Figura 14 representa a nuvem de palavras das respostas dos entrevistados sobre este tema.

Figura 14

Nuvem de palavras – Clima da empresa



Fonte: Dados da pesquisa

Destaca-se na nuvem de palavras, a palavra “resultado” com a maior frequência, e também aparece a variação “resultados” mostrando que os entrevistados percebem o clima da empresa bastante voltado para resultados, muito focado em metas, podendo às vezes não ser um ambiente totalmente saudável para todos, pela pressão e cobranças. Conforme cita o entrevistado E02:

"Temos uma cultura orientada a resultados, e um resultado que nunca está bom, traz conflito e ela traz em alguns momentos até a exaustão. Porque se nunca está bom, e amanhã tem que fazer melhor, isso é um desafio contínuo. Quem entende isso como algo negativo, vai ter dias ruins aqui dentro. Quem consegue absorver que melhorar envolve a melhora não só da empresa, mas principalmente de cada um de nós, vai conseguir se dar muito melhor nesse clima."

Logo após, as duas palavras com frequência similar foram “familiar” e “saudável”, trazendo uma conotação de um ambiente “acolhedor”, “amigoso” e “harmônico”, “bem-estar”, onde as pessoas se sentem bem. A palavra “proximidade” também foi citada e traz essa similaridade das palavras citadas anteriormente.

Contudo, duas palavras aparecem na nuvem que podem soar negativas. São elas “desafiador” e “feudos”. O ambiente foi considerado desafiador em dois relatos onde tocam diferentes assuntos, sendo a orientação por resultados da empresa, e/ou o desafio de lidar com o clima da forma que é. Sobre a palavra feudos, conforme já citado no construto de Estrutura Organizacional, a empresa possui diferenças entre suas áreas ou diretorias, a palavra feudos foi utilizada pelo entrevistado E09, contudo a entrevistada E10 sintetiza essa situação:

“Eu acho que, de uma forma geral, é um clima bom. Assim, eu acho que as pessoas gostam de trabalhar aqui, e acho um ambiente leve. Acho que ele é diferente entre as diretorias, então cada uma tem o seu ambiente.”

Além das palavras que apareceram na nuvem de palavras, alguns pontos negativos foram relatados por alguns entrevistados, como pontos de melhoria no clima da empresa,

trazendo a questão da pressão no trabalho, da valorização do capital humano, e a comunicação falha em alguns aspectos. Porém, vários deles já foram levantados na recente pesquisa de NPS da empresa e serão tratados nos próximos anos.

O segundo elemento que será analisado são as Crenças e Valores da empresa. A Rede Alpha possui suas crenças e valores difundidos pela empresa. A começar pelo crachá do funcionário que possui sua missão estampada na parte de trás. Ao entrar na empresa, o novo funcionário precisa ler e assinar a aceitação do “Código de Ética e Conduta”, documento este que possui a missão, visão, crenças e valores, e competências estratégicas. Os entrevistados foram solicitados a elencar as características mais marcantes da cultura da empresa, resultando na nuvem de palavras da Figura 15.

Figura 15
Nuvem de palavras – Crenças e Valores



Fonte: Dados da pesquisa

Interessante observar que a palavra que mais apareceu nas entrevistas foi “cliente”, corroborando o que a Rede Alpha tanto valoriza, que são seus clientes e sua satisfação. As palavras “satisfeitos”, “satisfação” e “compromisso” aparecem na nuvem, pois estão ligadas às falas dos entrevistados quando se referem aos clientes em suas respostas. O entrevistado E11 evidencia isso, trazendo ao mesmo tempo uma dura crítica a essa cultura:

“O elemento principal hoje é o foco no cliente, na satisfação do cliente, em superar as expectativas do cliente. E isso é até uma crítica que eu faço, é importante esse tipo de posicionamento, mas tem hora que é bom também pensar no colaborador. Eu me acostumei a ouvir nas empresas que eu trabalhei, que o principal patrimônio são os colaboradores, não falavam que era o cliente, mas para nossa empresa é o cliente. Eles focam tanto nessa questão do cliente que eu sinceramente não consigo enxergar outro elemento.”

Novamente, outra palavra que apareceu na nuvem de palavras e que possui relação com essa cultura voltada para o cliente é “resultado” e sua derivação “resultados”. Praticamente

todos os entrevistados pontuam sobre a gestão voltada para resultados, o foco no resultado, a medição de resultados por meio das metas, mostrando que a empresa tem um foco muito grande nisso. A entrevistada E14 traz esse ponto no seu relato, trazendo novamente uma leve crítica sobre a forma que a empresa conduz essa gestão por resultados:

“E um outro ponto também que me marca muito em relação a nossa cultura é essa questão de ser muito voltado para metas, tem todo esse ritmo insano do varejo, mas eu acho que é um ponto muito positivo hoje na empresa a gente ter uma cultura voltada para resultados. O como chegar nesses resultados, que talvez precise ajustar. Mas essa questão de todas as áreas terem indicadores, é muito forte na nossa cultura.”

Além dos pontos citados acima, a “simplicidade”, “ética” e “inovação” são pontos muito citados ao longo das respostas dos entrevistados a essa pergunta específica, mas também em todo o contexto da entrevista.

Sobre a inovação, a Rede Alpha possui um vasto histórico de inovações para o ramo de varejo farmacêutico de Minas Gerais. O vídeo “Rede Alpha – Nossa história” relata o histórico inovador da empresa, mostrando o pioneirismo em várias frentes, conforme já exposto no tópico 4.1. A empresa continua até hoje inovando, trazendo novidades em suas lojas e na prestação de serviços que realiza. Nos últimos anos, ela implementou o modelo de compra virtual e retirada física nas lojas, atendimento e venda pelo *whatsapp*, serviços farmacêuticos e vacinas.

A Rede Alpha demonstra um interesse genuíno em cuidar do próximo, sejam seus clientes, a população da sua cidade e até mesmo seus colaboradores. Neste cenário de cuidado com o público interno, a entrevistada E13 trouxe vários exemplos e histórias de pessoas que a empresa pôde ajudar financeiramente em momentos de dificuldade financeira. Exemplos de empatia, acolhimento e desse sentimento de família mesmo, que ao serem contados levaram a entrevistada as lágrimas, mostrando como isso é importante para a empresa e como é grande o impacto que isso tem na história de seus funcionários, conforme relato a seguir.

“E que você vê que, no fim do dia, o que o presidente ensina para a gente é que, a gente não está aqui por dinheiro, não é isso, é que a gente pode fazer o bem para essas 11 mil pessoas que estão aqui. E eu me emociono, porque é muito raro isso hoje.”

Então é possível perceber, que a Rede Alpha procura ao máximo manter esse ambiente familiar, com crenças e valores que sustentem esse DNA criado há mais de um século. Constatam-se fortes traços de mineiridade nesta cultura familiar.

O terceiro elemento da análise são os Artefatos, que representam a forma concreta da cultura. Uma marca da empresa, que faz parte da sua identidade desde o início, são as cores em sua logomarca. Desde os primeiros impressos coloridos na década de 1920, as cores azul, vermelho e branco fazem parte do símbolo da empresa, que ao longo dos anos passou por

diversas evoluções, mas mantendo as cores. Todas as documentações da empresa e *templates* de apresentações oficiais possuem a logomarca e também as cores da empresa.

Ao longo da história da empresa, alguns *slogans* também fizeram parte dessa trajetória e são reconhecidos pela população mineira como sendo da Rede Alpha, como por exemplo: “Se faz bem, a Rede Alpha tem!”. Outro ponto interessante sobre a empresa é o fato de que, em Minas Gerais, principalmente na capital, quando as pessoas querem dizer que precisam ir a farmácia, a grande maioria diz “Vou passar na Alpha!”, e qualquer mineiro entende o que isso significa. A entrevistada E08 comentou que é difícil que se você questionar alguém na rua, a pessoa não saiba o que é a Rede Alpha. Além disso, a Rede Alpha também é reconhecida no Prêmio *Top of Mind* – Mercado Comum há anos, e já ganhou diversas vezes o prêmio mais importante de “Top do Top of Mind” como marca mais lembrada pelos mineiros.

Alguns dos sistemas e metodologias adotadas pela Rede Alpha podem ser considerados artefatos da cultura da empresa, como, por exemplo, os já citados *Kaizen*, *PDCA*.

Uma das características citadas na cultura da empresa, a simplicidade, também é lembrada pelos entrevistados E04 e E13, quando comentam sobre a localização da sede da empresa, ser em uma região simples de Belo Horizonte, além da própria estrutura do prédio ser simples. Um ponto bastante citado e reconhecido como artefato da empresa é o seu modelo de gestão (entrevistado E09), construído com a parceria da consultoria Falconi.

O quarto elemento deste construto são os Pressupostos, que são mais profundos e difíceis de serem identificados, pois se tratam de percepções, pensamentos e sentimentos que os funcionários têm e são aceitos e compartilhados por todos, mesmo que não saibam a origem deste. Um dos pressupostos trazido pelos entrevistados foi o “sentimento de dono” ligado à paixão de pertencer a Rede Alpha. A empresa trabalha muito fortemente na injeção dessa paixão no sangue de seus funcionários, buscando sempre incentivá-los a “vestir a camisa”. (E08 e E14)

Em sua documentação também, no manual já citado anteriormente, chamado Manual de Estilo e Comportamento, o seguinte trecho é escrito:

“Todas as ações do colaborador devem ser pautadas em zelar pelo nome e reputação da Rede Alpha em toda a sociedade. Agindo com honestidade, respeito, retidão, ética e integridade.”

Outra percepção levantada nas entrevistas foi sobre a comunicação aberta na empresa, seja qual for o canal, pessoal ou virtualmente, as pessoas são abertas a te receber, a diretoria é acessível a ouvir seus funcionários, não importando o nível deste, havendo um senso de liberdade, de fácil acesso (E06 e E13). Neste aspecto, o entrevistado E09 relata que:

“A empresa tem uma característica muito interessante que vem de longa data [...] que é o ouvido atento. [...] Então a empresa tem o ouvido aberto, e para o presidente independe do CPF, pode ser o operador de caixa, o segurança, porteiro.”

Contudo, nem todas as percepções são de pontos positivos da cultura da empresa. Uma questão levantada por alguns dos entrevistados é sobre o perfil das lideranças, englobando os critérios pelos quais a empresa escolhe seus líderes. O primeiro ponto é a personalidade, que parece ser necessário o profissional ter um perfil mais incisivo, exigente e até mesmo autoritário a ponto de agir sob comando e controle (E05). O entrevistado E06 traz um relato sobre o tópico:

“Nesses 15 anos, eu tinha uma percepção de que a liderança estava muito vinculada a tempo de empresa e até a uma questão de perfil, tipo aquela pessoa tem uma postura de gestor, que é mais incisiva, que cobra, que é mais exigente. Então, até alguns anos atrás, eu tinha uma percepção clara de que tinha a ver com personalidade e tempo de casa.”

O entrevistado E06 cita o outro ponto que é bastante considerado: o tempo de casa. A cultura muito familiar da empresa aparenta considerar e valorizar quem está na empresa há muitos anos, pois esses profissionais têm o “sangue Alpha”, tem o jeito de ser da empresa e conseguem liderar de acordo com o que a empresa espera de um gestor.

A Rede Alpha era conhecida internamente por não ter tolerância ao erro dos seus funcionários, contudo isso foi mudando nos últimos anos, conforme cita o entrevistado E12:

“Antes essa situação de você ter o direito de errar e aprender com seu erro, não era uma coisa muito aceita. Quando eu via alguém cometer um erro, não estou falando de erro de desvio de conduta, mas de um erro no processo, fazendo a atividade. Então antes eu sentia muito medo das pessoas admitirem que erraram. Hoje em dia eu não sinto tanto isso.”

Prosseguindo com as análises, o próximo elemento é a Análise Transcultural e Análise Organizacional. De maneira resumida, a análise transcultural diz que a cultura organizacional de uma empresa sofre influência externa do ambiente (ex.: cidade, região, país) que está localizada; e a análise organizacional mostra que a cultura organizacional é intrínseca à organização.

A Rede Alpha é uma empresa mineira, que atua há mais de um século somente no seu estado de origem. Ela valoriza os laços familiares, típicos de Minas Gerais, portanto a cultura mineira visivelmente influencia a cultura da empresa. Ao serem questionados sobre os traços da cultura mineira que estão presentes na cultura da Rede Alpha, os entrevistados, quase que unanimemente, iniciaram suas respostas reagindo com frases tipicamente mineiras, como: “Ixi, nós somos mineiros demais!”, “Nuuuh!”, “Demais da conta sô!”.

Foi elaborada uma nuvem de palavras para representar as características da cultura mineira que foram mais lembradas nas respostas dos entrevistados (Figura 16).

Figura 16

Nuvem de palavras – Traços da cultura mineira



Fonte: Dados da pesquisa

Segundo os entrevistados, a característica mineira que mais influencia a cultura da Rede Alpha é “simples”, com sua variação “simplicidade”. O entrevistado E05 comenta que a empresa não tem linguagem rebuscada, sistemas da “NASA”, jargões em inglês, tudo é muito simples e direto.

Outra característica mineira muito ressaltada nas entrevistas é “passo”, mas que está dentro de um contexto em que a empresa “dá um passo de cada vez”, isso também pode ser relacionado a outras palavras que apareceram na nuvem, como “devagar”, “devagarzinho”, “tranquila”, “sossegada”, “persistência”, “comedido”, “caladinha”, “quietinho” e a expressão mineira “come quieto, pelas beiradas”. Constatase que uma maior propensão a inovações de natureza incremental, implementadas somente quando houver menor risco e maior comprovação de resultados.

Na história da Rede Alpha, não há grandes alardes, havendo a busca por dar um passo de cada vez rumo a um crescimento sustentável (E05, E07). O entrevistado E06 comenta sobre o tema:

“Nossa, esse é fácil. É a persistência e perseverança, “devagar e sempre”. Não dá um passo maior do que a perna, o crescimento é acelerado, mas é sempre medido, sem aventuras, sem rompantes. É aquela coisa organizada, passo a passo, constante, não queima dinheiro. Isso é muito mineiro.”

Outra característica muito importante da cultura mineira é o “conservadorismo”, que está associado às palavras “desconfiado”, “conservador”, “conservadora”, “desconfiança” (Figura 16). O entrevistado E08 comenta sobre essa característica:

“A começar pelo jeitinho conservador, eu acho isso muito da cultura mineira. A Rede Alpha é uma empresa muito conservadora, muito pé no chão com as coisas. Ela dá um passo, mas sempre avaliando se aquele passo tem que ser dado ou não.”

Mesmo em um contexto em que as organizações têm sido mais tolerantes e diversas, este conservadorismo também pode ser percebido no documento “Manual de Estilo e Comportamento” que contém alguns tópicos sobre estilo e comportamento, como por exemplo: a cor do cabelo, fazer mechas no cabelo, corte M com topete alto, excesso de *blush*, uso de brincos e anéis (exceto aliança), e o uso de *piercings* e alargadores.

Adicionalmente, durante os acessos às documentações da Rede Alpha, foi encontrado pouco material em que a empresa se posiciona sobre o tema diversidade, apoiando a causa contra os preconceitos de Cor, Raça, Idade, Sexo, Orientação Sexual e PCDs (Pessoas Com Deficiência). Um dos trechos encontrados foi no Código de Ética:

“A Rede Alpha não tolera qualquer forma de:

- Preconceito em decorrência de raça, cor, religião, filiação política, nacionalidade, sexo, orientação sexual, idade, condição física ou qualquer outra característica;
- Conduta relacionada a assédio moral/sexual, ou outra que promova um ambiente hostil, intimidador e que prejudique o desempenho de seus funcionários no ambiente de trabalho;”

Foi encontrada na intranet da empresa uma ação de inclusão para PCDs chamada “Programa Incluir”, visando oportunidades para inclusão de profissionais com deficiência. Além desse programa, o Programa 50+ também foi lançado com o objetivo de trabalhar contra o etarismo nas contratações. Contudo, ainda faltam iniciativas na empresa e também a presença principalmente nas lideranças de diversos setores, de alguns grupos, como mulheres, pessoas pardas e pretas, e pessoas da comunidade LGBTQIA+.

O próximo elemento a ser analisado é a Cultura do clã. A cultura da Rede Alpha sofre uma influência do clã familiar, a partir do momento que a família se envolve muito no dia a dia da empresa. Contudo, à medida que a empresa vem se profissionalizando, essa influência vem diminuindo segundo o relato do entrevistado E03:

“Como é o caso do atual presidente, então é muito difícil ele passar aquela bola ali. Ele é um cara que realmente tem as convicções dele, mas eu o tenho visto com muita abertura hoje, já está com 73 anos, mas ele vê que ele tem que fazer isso, porque nós precisamos dar continuidade.”

Aparentemente essa mudança não tem sido tão fácil para o presidente, mas está acontecendo pela continuidade do negócio da empresa. Isto passa também pelo plano de sucessão da empresa, pois ele possui quatro opções bem-preparadas tecnicamente para assumir, mas que talvez não tenham a mesma ideia que ele. O entrevistado E05 evidencia isso:

“Apesar de ser uma empresa de família e tem irmãos e sobrinhos também na diretoria. Mas existe uma sucessão clara e essa sucessão veio por característica. Dá para sentir que ele tem um irmão, tem sobrinhos na diretoria, mas que não possuem uma característica que faça perpetuar a sua ideia, o seu projeto.”

Outro ponto que pode estar influenciando essa mudança na percepção da presidência é a entrada dos diretores não membros da família. Esta percepção foi dada pelo entrevistado E11:

“Colocar profissionais de fora é importante, porque senão você fica somente com aquela visão de família, né? A gente faz algumas coisas porque a família quer e manda fazer [...] Porque quer queira ou não, quando você trabalha numa empresa familiar, com gestão familiar, é difícil você opinar nas decisões.”

Portanto, na Rede Alpha o clã ainda existe, mas tem perdido força à medida que novas ideias têm sido trazidas por meio dos novos conhecimentos adquiridos pelos diretores que se profissionalizaram e também pelos diretores não membros da família.

O penúltimo elemento que será analisado é a Resistência à mudança. Ao questionar os entrevistados sobre como a empresa reage às mudanças, sejam elas culturais, processuais ou tecnológicas, é possível perceber que existe uma controvérsia nas opiniões, enquanto alguns entrevistados atribuem ao conservadorismo da empresa familiar à sua resistência, outros acreditam que o fato de a empresa ser familiar anula burocracias e facilita as mudanças necessárias. É possível observar essa controvérsia nos trechos das entrevistas E05 e E13:

“A empresa sempre reage de forma fechada, pois é uma empresa muito tradicional, ela não gosta de mudança.”

“E aí, fazendo um parêntese, eu acho que as empresas familiares nesse aspecto têm um diferencial muito bacana, porque elas são menos engessadas e a velocidade é maior.”

Adicionalmente, nota-se que a empresa mudou nos últimos anos e que hoje a resistência à mudança existe em alguns setores ou assuntos específicos e não na totalidade da empresa (E11).

Uma primeira percepção obtida é que a reação da empresa depende de onde a mudança impacta, se esta tem impacto interno, se é uma melhoria sistêmica ou processual mais administrativa, a empresa tende a ser mais flexível. Contudo, quando se trata de cliente final, podendo afetar vendas e resultados, a empresa se torna bastante resistente. Neste aspecto, o entrevistado E01 contribuiu com os seguintes trechos:

“No geral, em processos internos e dentro de tudo que desenvolvi, nunca encontrei nenhuma barreira no sentido de poder fazer as coisas. Às vezes, a resistência é muito maior nos pares e convencer os funcionários do que na liderança. [...] Mas quando você fala de venda direta, aí já muda bastante a percepção, daí é uma empresa mais resistente a mudanças nesse âmbito”.

Um primeiro ponto trazido nas respostas dos entrevistados é que a empresa aceita mudar um processo ou implementar uma tecnologia nova, contanto que seja provado por A+B que aquela solução vai dar certo e vai trazer retorno para a empresa. Então, em toda e qualquer ideia, nova tecnologia ou processo que alguém sugere, primeiramente são feitos cálculos, estudos, testes, validações para assim comprovar a eficácia e os resultados daquilo, e após isso, a

diretoria ou presidência aprova esta implementação, pois já tem certeza de que vai ser bem-sucedida e agregar ao negócio. Novamente, constata-se uma baixa tolerância a erros e riscos, que são inerentes ao processo inovativo.

Outro ponto que foi percebido é que algumas vezes o nível de resistência à mudança varia com o “tempo de casa” da liderança que está recebendo aquela sugestão. É notório que pessoas com mais tempo de empresa se acomodam no “como é feito” e se tornam resistentes pois a mudança altera suas rotinas e “sempre foi feito assim!”, por que mudar? O entrevistado E01 traz um relato sobre esse assunto:

“Quando chega um elemento novo, é bastante complexo você conseguir desenvolver, trazer uma outra visão, outra forma de fazer o negócio. As pessoas têm essa posição, elas têm as rotinas muito bem desenhadas. Então, essa coisa de parar e pensar no que está fazendo, está sendo feito e dando certo todo esse tempo, daí você chega e quer quebrar aquilo, estimular a mudança, que dá para fazer mais e melhor, isso é bem peculiar às empresas familiares.”

Outro aspecto em que existe diferenciação na forma de lidar com as mudanças é em relação ao tema dessa mudança. O entrevistado E06 esclarece em sua fala:

“Quando falamos de tecnologia, eu acho que eles lidam com mais facilidade. [...] Agora outros fatores culturais, já é uma abordagem um pouco mais complicada”

Nos últimos anos, a empresa passou uma atualização de seu parque tecnológico, modernizando equipamentos e adquirindo novos sistemas. Houve a própria construção do Centro de Distribuição da empresa, que possui a automatização de vários processos ganhando velocidade e eficiência. Contudo, quando se analisa a parte da cultura e benefícios aos funcionários, a empresa está ciente de que ainda precisa evoluir, pois recentemente fez uma pesquisa de NPS na qual os funcionários responderam sobre a cultura da empresa e a diretoria pôde perceber a criticidade de algumas áreas.

A entrevistada E14 comenta sobre isso:

“Então, na pesquisa NPS apareceu, por exemplo: “eu acho que o RH faz avaliação só para cumprir tabela, porque eu não acredito nos critérios do RH”. Ou “Ah, fulano é promovido porque ciclano gosta mais dele, então não existe meritocracia”. Então eu acho que é uma cultura que ainda deixa as pessoas um pouco na dúvida assim do que tem por trás das decisões, de como que a gente reconhece os colaboradores e a gente tem alguns processos.”

O último elemento a ser discutido é o *Modus Operandi* da empresa, que diz respeito a como empresa toma suas decisões, de maneira racional ou emocional, se há dificuldades em separar família e negócio, entre outros. Apesar de possuir a família como grande maioria na diretoria, aparentemente, a separação família e negócio ficou mais clara nos últimos anos.

Os entrevistados foram questionados sobre como a empresa estabelece seus objetivos, determina suas expectativas e resolve problemas de baixo desempenho ou resultados abaixo do esperado. Em sua maioria, os entrevistados pontuaram que o estabelecimento de objetivos e expectativas da empresa é realizado por meio do planejamento anual há mais de duas décadas nesse formato. O entrevistado E03 traz um relato sobre isso:

“Em 2003, nós contratamos a Falconi. A partir daí eles trouxeram a metodologia e nós construímos juntos esse ecossistema. Então, nós começamos a fazer essa gestão e muito mais, monitorar baseado numa metodologia de identificação e solução de problema, de construção de metas em cima de um determinado assunto ou metodologia. Portanto, o objetivo traçado em cada início de exercício.”

Esses indicadores são acompanhados mensalmente e são realizados planos de ação no caso de não atingimento da meta para que a causa raiz seja descoberta e corrigida. Esse estabelecimento de metas é diretamente ligado ao pagamento da PPR (Programa de Participação dos Resultados) da empresa aos funcionários. Portanto é extremamente importante para a empresa ter metas realistas e que sejam desafiadoras para que seus funcionários busquem ajudar a empresa a crescer e ao mesmo tempo, serem recompensados com a participação nos lucros da empresa ao final do exercício. Caso os resultados não sejam alcançados, a PPR não é paga. (E04).

Os funcionários pontuam que essas metas e indicadores são bem pesados, principalmente quando se trata das lojas, pois o pessoal de loja possui metas diárias para serem alcançadas, e a empresa divulga um relatório chamado “[BI Alerta] - Meta de Faturamento Diário Percentual” para toda a empresa, mostrando o percentual de atingimento da meta geral. Portanto, reforça-se a orientação para resultados no *modus operandi*.

Todo esse empenho nas metas e indicadores trouxeram benefícios para a empresa ao longo dos anos, pois fez com que o negócio fosse autossustentável e rentável, fazendo com que a Rede Alpha possua uma reputação financeira irrefutável no cenário mineiro (E05). Apesar de bastante profissionalizada dentro de suas rotinas, a Rede Alpha ainda possui alguns momentos em que há a interferência pessoal, e não profissional, de um dos diretores, evidenciando que há ainda um caminho a trilhar para que o *modus operandi* seja mais profissional. O entrevistado E03 comenta sobre:

“Às vezes são percepções e não situações ocorridas. A percepção muitas vezes vale muito, mas acaba que não é totalmente profissional, sempre tem pontos pessoais.”

Sobre a forma como a empresa resolve problemas de baixo desempenho ou resultados abaixo do esperado, alguns dos entrevistados pontuaram que em certos momentos a empresa

age de maneira passiva, resolvendo situações de modo diferente da que uma empresa não familiar resolveria. O entrevistado E01 relata isso:

“Muitas das vezes determinadas atividades ou baixo desempenho que poderiam ocasionar a demissão de um funcionário, na Rede Alpha, talvez pelo cenário de carência grande de mão de obra, acaba relevando a atitude de muita gente de determinada posição, e prefere permanecer com o funcionário ali, porque sabe que se desligar essa pessoa vai ser difícil repor, então vamos abafar essa situação.”

4.4.2. Análise da Gestão do PMO

A segunda análise a ser realizada é do grupo de construtos sobre a gestão do PMO. Neste agrupamento, existem quatro construtos e onze elementos.

4.4.2.1. Abordagem metodológica

O primeiro construto a ser analisado neste agrupamento é a abordagem metodológica, que diz respeito a qual o tipo de metodologia (Tradicional, Ágil e Híbrida) que esta empresa adota na gestão de seus projetos.

A Rede Alpha possui um PMO estabelecido há 9 anos. Ao serem questionados sobre o jeito Alpha de desenvolver projetos, os entrevistados realizaram uma separação importante para, considerando que a empresa possui três áreas responsáveis pela gestão de projetos, sendo o PMO, localizado na Diretoria de Tecnologia, Gestão e Controladoria – responsável pelos projetos de TI; as *Squads*, localizadas na Diretoria Digital – responsável pelos projetos das plataformas digitais; e a Gerência de Expansão, ligada diretamente à presidência da empresa – responsável pelos projetos de novas lojas e reformas.

Portanto, de maneira geral, os entrevistados pontuaram que a Rede Alpha não possui um jeito de gerir projetos, ou seja, não há uma metodologia estabelecida, e até eles pontuam que esse não é o foco, não é o mais importante, o importante é o resultado (E09). Contudo, grande parte dos entrevistados acredita que a empresa está procurando estabelecer o método que melhor se enquadra, conforme cita o entrevistado E12:

“A minha opinião é que a Alpha ainda está criando o jeito dela. [...] Os times funcionam de formas diferentes, cada time tem uma dinâmica. [...] Normalmente eles procuram trabalhar com a mesma metodologia, mas acabam tendo formações diferentes, organizações diferentes. Então, acho que a empresa ainda está criando a sua forma de trabalhar.”

Iniciando a análise dos elementos deste construto, o primeiro elemento é a Metodologia Tradicional. Na Rede Alpha, grande parte dos entrevistados acreditam que a empresa é mais adepta a metodologia tradicional, conforme entrevistado E04:

“O jeito principal é a metodologia tradicional, por cascata, com cronograma e método definido, porque tem uma preocupação muito grande por gerenciar a meta. Então tem uma preocupação muito grande da diretoria em cobrar prazo para tudo. Tudo tem prazo, plano de ação e cronograma, em qualquer área que você anda você tem que fazer um plano de ação, tem que ter um responsável, ter um prazo. Então a empresa tem essa cultura e cobra muito forte o prazo para execução das coisas.”

Adicionalmente, a entrevistada E10 comenta que a alta gestão prefere essa metodologia, pois traz mais segurança para a empresa em termos de investimentos e retorno. Importante evidenciar que o uso da metodologia tradicional na empresa se dá também por uma resistência a mudança e pela falta de preparação e capacitação dos funcionários (E05). A Gerência de Expansão e o PMO são consideradas áreas que trabalham com a metodologia tradicional (entrevistada E08)

O *template* de “*Status Report* de Projeto – Comitê” é utilizado desde 2017 pelo PMO da empresa para apresentar um *status* dos projetos para a diretoria. Nele observa-se o uso de metodologias tradicionais, trazendo o cronograma completo, com suas *milestones*, atividades realizadas, pendências e indicadores de projeto. De igual modo, a Gerência de Expansão possui um *dashboard* que apresenta a diretoria um relatório de andamento das obras e inauguração de lojas.

Ao se analisar o segundo elemento do construto que é a Metodologia Ágil, esta é bastante atribuída às *Squads* do Digital. Contudo, vários dos entrevistados pontuaram que a área ainda está aprendendo a trabalhar com a metodologia, e também qual a melhor forma para medir os resultados e ter entregas para a empresa (E04). Um relato importante sobre o uso da metodologia ágil no Digital é feito pela entrevistada E10:

“E no ágil a gente faz, acho mais para produtos digitais, mas com uma deficiência, porque acho que é uma deficiência da nossa empresa e do mercado, que o ágil virou uma deturpação na execução. Então as pessoas começaram a fazer uma gestão alvo a tiro. Então eu faço aquilo que cabe na Sprint, não mais tenho uma visão do todo e acabou perdendo a visão do todo. Hoje, ao não ter uma clareza de quais são esses objetivos que eu quero, sejam eles anuais, sejam eles trimestrais, para traduzir isso para as *squads*, eu acabo fazendo uma visão alvo a tiro, que de ágil não tem nada, porque eu passo a ter desenvolvimentos mais lentos, que não entregam valor na velocidade que deveriam e às vezes fazem entregas que meio *Frankstein*.”

Desta forma, a área de Digital acaba recorrendo também a práticas da metodologia tradicional, construindo assim uma metodologia híbrida para seus projetos. Contudo algumas pessoas acabam confundindo a metodologia híbrida com trabalhar de forma híbrida, ou seja, adaptando ao projeto a melhor forma de geri-lo (E07). Constata-se, portanto, que a metodologia de projetos predominante é a tradicional, pois a cultura ágil ainda é incipiente, requerendo mais capacitação e tempo de aculturação.

4.4.2.2. Maturidade em gestão de projetos

O segundo construto a ser analisado é a Maturidade em gestão de projetos com três elementos: Nível de maturidade, Fases do ciclo de vida e a Preparação para lidar com projetos.

O nível de maturidade poderia ter sido mensurado dentro da empresa por meio de modelos existentes para análise de maturidade, contudo nesta pesquisa o foco é entender qual a percepção dos funcionários quanto à maturidade da empresa. Os entrevistados em sua maioria eles pontuaram que a empresa ganhou maturidade em projetos nos últimos anos, com a realização de alguns projetos complexos que foram executados. O entrevistado E02 comenta sobre isso:

“Existe dois momentos da empresa, antes do *SAP* e depois da *SAP*. A gente ganhou uma maturidade geral em todos os times, mas não vou falar que nós estamos prontos.”

Vale ressaltar que o ERP *SAP* foi implementado na Rede Alpha em 2019, quatro anos após a criação do PMO, e segundo relato de alguns entrevistados, o projeto de implementação do *SAP* para algumas áreas foi “sangue, suor e lágrimas” pela falta de maturidade para trabalhar com projetos (E13). Desta forma, a maturidade geral da empresa ainda é baixa, por causa da falta de maturidade de alguns setores. O entrevistado E05 pontua isso:

“A maturidade é baixa, em gestão de projetos, porque como eu disse, a maioria das áreas de negócio, como áreas comerciais, área de novos produtos, de manipulados, parte de venda de remédio, de receita, eles não sabem montar um plano de ação. Então não existe projeto, são tudo iniciativas soltas, mal estruturadas.”

Neste aspecto, vários entrevistados pontuaram que as áreas que possuem poucos projetos e menos contato com o PMO, possuem uma maturidade menor para a gestão de seus projetos, pois falta capacitação desses times, muitos não têm conhecimento para fazer um plano de ação, muitos projetos não são acompanhados de maneira correta, não possuem comitês executivos, não possuem *status report*, afetando diretamente a maturidade em projetos da empresa como um todo.

Contudo, áreas como Gerência de Expansão, Diretoria de TI e Diretoria Digital, que são áreas que desenvolvem muitos projetos e possuem times para gerir os projetos, possuem uma maturidade maior, até mesmo pelas diretorias dessas áreas que possuem capacitação e experiência nisso. Apesar disso, a entrevistada E08 traz um ponto importante sobre papéis e responsabilidades dentro da Diretoria Digital, relatando que existem conflitos de liderança entre a função dela como Gerente de Projeto e outras funções de liderança das *Squads*, como o *Product Owner* e o *Product Manager*.

Se a maturidade da empresa como um todo fosse medida segundo modelos de maturidade como o MMGP (Modelo de Maturidade em Gestão de Projetos), desenvolvido por Prado (2015), o entrevistado E04 relata qual seria o nível encontrado, segundo sua percepção:

“Se pensar no nível hoje de maturidade, de 1 a 5, nós devemos estar, eu imagino, um pouco acima do três. Porque a gente tem padronização.”

Vários documentos relacionados à gestão de projetos evidenciam essa organização da empresa, tal como as atas do “Comitê Executivo de Projetos”, que é uma reunião mensal realizada com a diretoria e presidência da empresa para repassar o status dos principais projetos que estão em desenvolvimento. Além disso, todos os projetos liderados pelos gerentes de projetos do PMO possuem um “Plano de projeto” estruturado, “Cronograma”, “*Status Report* Semanal”, “Documento de Encerramento do Projeto”, “Plano de Gestão de Mudança”. Como resultado do planejamento estratégico que a empresa iniciou em 2023, hoje existe um “Comitê de Aprovação de Projetos” onde todos os projetos são avaliados pela diretoria e tem seu orçamento aprovado um a um.

O segundo elemento desta análise são as Fases do ciclo de vida. Praticamente todos os entrevistados pontuaram que a empresa reconhece o valor das práticas de gestão de projetos e a importância do PMO conforme ilustrado. O entrevistado E06 relatou que esse reconhecimento iniciou com a construção do CD, que foi um marco para a empresa, na mudança da cultura e relevância, tanto que atualmente a diretoria possui reuniões periódicas específicas sobre projetos.

Contudo nem todos acreditam que este reconhecimento é completo, pois existem ainda alguns pontos de melhoria e desenvolvimento que precisam ser observados. A entrevistada E08 relata isso:

“Eu acho que a empresa reconhece muito a gestão de projeto enquanto cronograma e escopo, tanto é que quando começa o projeto eles já pedem logo o planejamento, como se o gerente de projeto só planejasse. Mas não é só isso, tem por exemplo a gestão de risco. O risco é uma coisa que a empresa tem zero maturidade para tratar e que é tão importante. [...] Outro ponto é a gestão de mudanças, que é algo bem difícil. [...] mas eu acho que existem mais oportunidades para a área.”

É perceptível que os gestores de projetos, talvez, não sejam utilizados em sua capacidade total, contribuindo em todas as vertentes possíveis de sua atuação. Além disso, existe uma lacuna em várias áreas quanto ao reconhecimento da gestão de projetos, como por exemplo na área comercial, vendas diretas, CD e manipulados (E05).

Desta forma, acredita-se que a Rede Alpha se enquadra, em relação às fases do ciclo de vida de Kezner (2000), entre a terceira fase – reconhecimento da média gerência, visto que os conceitos e práticas do gerenciamento de projetos são aceitos, existe o suporte e o

comprometimento da liderança da organização como patrocinadores dos projetos e também na condução dos projetos. A quarta fase do ciclo – crescimento, que marca o início da criação de um processo de gerenciamento de projetos, buscando uma padronização nas metodologias para o planejamento, execução e controle dos projetos.

O terceiro elemento a ser analisado é a Preparação para lidar com projetos. A Rede Alpha possui várias áreas que executam projetos e três áreas, conforme já citado, que gerenciam esses projetos. Analisando a capacitação dos times que gerenciam projetos através da ótica “Cargo ou Função”, é possível observar que todos os times de gestão de projetos, seja do PMO, Gerência de Expansão ou *Squads*, possuem formação relacionada e adequada, contando com especialização ou certificação em gerenciamento de projetos.

Contudo, ao analisar as demais áreas da empresa, que participam dos projetos, com funções mais técnicas e/ou executoras, que compõem os times do projeto, é possível perceber que esse conhecimento se torna mais raro. O entrevistado E05 comenta sobre isso:

“Vai ser muito desafiador para o gerente de projetos, porque as pessoas não são capacitadas em gestão de projetos. Então, as pessoas não sabem o que é acompanhar um projeto. Tirando a alta liderança, as pessoas não sabem o que é e nem como fazer um plano de ação.”

Alguns dos entrevistados pontuaram que as áreas reconhecem a importância e a necessidade de acompanhamento de um gerente de projetos nos projetos grandes, porém, em pequenos projetos, que são chamados de operacionais, os gerentes de projetos muitas vezes não são alocados. Com isso, pela falta de conhecimento básico de projetos, os projetos dessas áreas acabam não caminhando corretamente, por não possuírem escopos bem definidos, um cronograma de acompanhamento, controle de custos, entre outros.

4.4.2.3. Escopo de atuação

O terceiro construto a ser analisado é o Escopo de atuação do PMO dentro da empresa com três elementos principais: Alinhamento com a estratégia, Atribuições do PMO e a Gestão do conhecimento. Dentre as várias funções de um PMO, gerenciar o portfólio de projetos da empresa é a principal, mas também ele é responsável por estabelecer os padrões e metodologias, gerenciar as pessoas envolvidas no projeto, como clientes, fornecedores e time técnico, entre outras.

Sobre o alinhamento com a estratégia, os entrevistados, de forma quase unânime, pontuaram que existe este alinhamento, mas ele é mais recente após o planejamento estratégico de 2023 (E09). O planejamento estratégico estabeleceu estratégias de negócio, sendo estas desdobradas em metas, e realizada uma reflexão sobre o que precisa ser feito para alcançar tais

metas, a partir disso, foram levantados os projetos que auxiliam a empresa a atingir essas metas, e conseqüentemente cumprir sua estratégia (E02).

O segundo elemento desse construto são as atribuições do PMO dentro da empresa. O PMO da Rede Alpha executa muitas dessas tarefas, contudo algumas com mais autonomia e suporte da alta direção da empresa, deixando pendentes outras dessas tarefas. Essas atribuições precisam ser desenvolvidas no PMO, e ao longo dos últimos anos o PMO da empresa tem se estruturado e adquirido cada vez mais atribuições e melhorado sua atuação.

O entrevistado E04 explica que:

“A atuação do PMO está vinculada aos projetos estratégicos. Então, os projetos de grande porte têm que ter um gerente de projeto que atua fortemente na gestão. Nos projetos de tecnologia, a área atua na maioria deles, fazendo um papel de Gestão de Projetos da TI. E onde a área não entra, são nos projetos menores, mais específicos de cada área, que não tem muito investimento associado.”

Contudo, alguns entrevistados, como o entrevistado E05, relataram que a atuação do PMO ainda é limitada a determinadas áreas, deixando diversas áreas da empresa sem o devido suporte e acompanhamento:

“O PMO é muito caracterizado pelos projetos dentro de tecnologia, é muito impulsionado por isso. Então são projetos estratégicos, mas ainda é muito voltada para a área de gestão de tecnologia, de produtos digitais e de vendas em modelo digital do que todo negócio. Ele não está presente em vários processos da companhia que deveria estar.”

Corroborando com esse posicionamento, o entrevistado E07, funcionário da área de TI, comentou que até mesmo na sua área que pertence a TI, a atuação do PMO é recente, antes esse acompanhamento era do líder da área. Portanto, é perceptível que o PMO está em processo de abrangência de suas atribuições. Contudo, em algumas áreas como a Gerência de Expansão, o entrevistado E01 comentou que nos projetos de expansão não tem nenhuma interação com o PMO e não há participação deles em nenhuma atividade da área. A entrevistada E14 destaca a necessidade de aproximar mais o PMO das áreas de negócio, uniformizar o método de trabalho, comunicar à empresa esse método, “vendendo melhor seu peixe”.

Entre as atribuições do PMO, foram citadas pelos entrevistados as seguintes: Organização, método e controle (E02); Atuação mais corporativa (E03); Condução dos projetos (E06); Cronograma (E07); Padrão e status para a Diretoria (E08); Apoio no atingimento dos resultados da empresa e gestão dos fornecedores (E09); Condução de projetos complexos (E10); Desembaraçar e auxiliar na solução dos problemas, gestão do time de projeto (E12); Comunicação para a empresa, controle de custos (E13).

Alguns arquivos que os gerentes de projeto do PMO elaboram para todos os projetos demonstram essa organização e a busca por uma metodologia padrão, como: Plano de projeto,

Documento de encerramento de projeto, Cronograma padrão, Requisição de mudança no projeto, Ficha de Abertura, Relatório semanal e *Status report*. Esses documentos são preenchidos ao longo de todo o desenvolvimento de cada projeto e são utilizados como base da metodologia do PMO.

Outras documentações que são utilizadas pelo PMO a fim de apresentar aos gerentes e diretores o andamento dos projetos são: Tela Mestre e *Status Report* Executivo. Estes documentos são utilizados mensalmente na reunião de projetos com a diretoria e presidência da empresa.

O terceiro e último elemento deste construto é a Gestão do conhecimento. A Rede Alpha não possui uma área específica de gestão do conhecimento, contudo cada uma das áreas de projeto tem buscado elaborar documentações e estruturar os conhecimentos internamente. De forma geral, a gestão do conhecimento é bastante recente na empresa, e ainda é muito falha, segundo alguns dos entrevistados. Sendo que os conhecimentos ficam mais no âmbito tácito que explícito (E02). Ao analisar separadamente a Gerência de Expansão, o entrevistado E01 comenta:

“Falando da expansão, não existia anteriormente. Mas a gente passou a olhar isso com mais atenção. Eu acho que existe uma dificuldade sim de estar 100% difundida na empresa e vejo isso em algumas áreas e não vejo em outras.”

O entrevistado E04, Gerente do PMO da Rede Alpha, comenta que algumas ações estão sendo realizadas para tentar garantir uma melhor gestão do conhecimento, como por exemplo: documentar o encerramento do projeto, levantar as lições aprendidas, padronização da documentação técnica do projeto e dos fornecedores, contando ainda com auditoria nessas documentações.

Foi acessado o Documento de Encerramento de Projeto, onde consta um quadro de lições aprendidas que deve ser preenchido para todos os projetos finalizados. Entretanto, um ponto importante é levantado pelo entrevistado E11 sobre os impactos dessa desorganização:

“Então, assim, se uma pessoa sair da empresa, ela leva o conhecimento com ela. Existem alguns sistemas internos da empresa que se um funcionário sair, a gente está ferrado, pois o conhecimento está com ele, e não tem nada documentado.”

Este depoimento evidencia que a gestão do conhecimento é um ponto a ser desenvolvido dentro da Rede Alpha.

4.4.2.4. Posicionamento

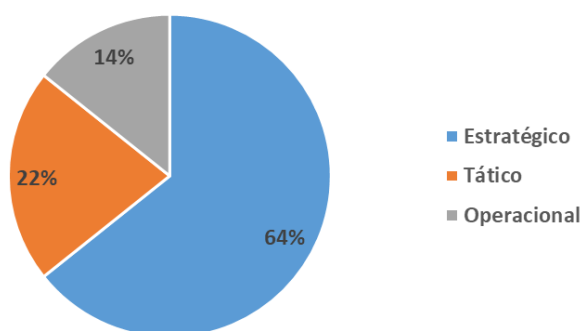
O último construto a ser analisado neste trabalho é o Posicionamento do PMO dentro da empresa. Este posicionamento possui duas vertentes que são os dois elementos a serem

analisados: Classificação de PMO e a Classificação da organização. Essas classificações dizem respeito à localização do PMO na estrutura hierárquica da empresa e como a organização estabelece a autoridade e autonomia do PMO em sua atuação nos projetos.

O primeiro elemento a ser analisado é a Classificação de PMO. Moreno e Silva (2010) relatam que existem três classificações principais para o PMO em relação ao seu posicionamento dentro da empresa, sendo: um PMO do projeto (nível 1), PMO departamental (nível 2) e PMO estratégico (nível 3). Sobre essa classificação, os entrevistados foram questionados qual seria, na percepção deles, a classificação do PMO da Rede Alpha hoje, um PMO mais estratégico, tático ou operacional. A Figura 17 mostra o resultado:

Figura 17

Classificação do PMO na Rede Alpha



Fonte: Dados da pesquisa

Constata-se que 64% dos entrevistados acreditam que o PMO hoje é mais estratégico, pois ele está diretamente ligado a projetos estratégicos da empresa, não atuando em projetos operacionais, que podem ser gerenciados pelas próprias áreas (E06). Contudo, o entrevistado E02 pontua de forma contundente que a classificação do PMO é tática:

“Acredito que tático, e é o que deve ser. Se ele assumir esse papel de estratégico, esse não é o papel dele. O papel estratégico é de cada diretor. O papel do escritório é ajudar aquele diretor aterrissar, isso é muito importante. O escritório do projeto ajuda no método, não no “o que”, ele ajuda no “como”. E confundir isso, tira responsabilidades importantes de nós gestores.”

Já o entrevistado E07 acha que o PMO é operacional:

“O escritório de projetos não entra desde o início, para definir um orçamento, qual o *backlog* de projetos e distribuir esses projetos ao longo do ano. Vocês entram quando já está tudo definido e agora é executar, acompanhar o projeto para ele ter início, meio e fim. Totalmente operacional.”

Desta forma, é possível perceber que a classificação do PMO dentro da empresa é confusa, talvez por um ponto já citado anteriormente, que é a falta de visibilidade do PMO na empresa, e também pelos funcionários não entenderem bem a função do PMO.

Ao analisar a classificação de PMO, obteve-se acesso a documentações como “Organograma da GEINF 2016” elaborado há oito anos, e ao “Organograma – 2023” atual representação das áreas da Rede Alpha, e em ambos o PMO está localizado abaixo de uma área. Em 2016, o PMO estava ligado ao SUGEC – Superintendência de Gestão e Controladoria, e atualmente está ligado a DITEC - Diretoria de Tecnologia, Gestão e Controladoria, portanto estruturalmente é um PMO Departamental.

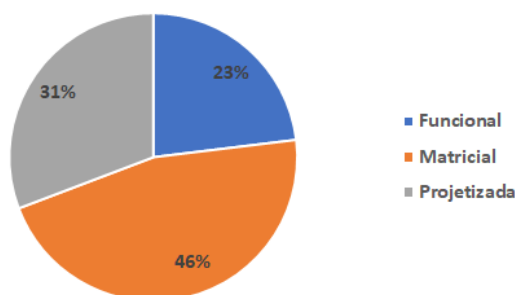
Contudo, sua atuação é mais estratégica, pois ele gerencia projetos de diferentes áreas da empresa, conforme relata o entrevistado E04:

“Então é um PMO estratégico e não está vinculado a uma área específica. Não é um PMO para tocar projetos na área de logística. É um PMO para tocar os projetos que são estratégicos, independente de qual área ele pertence.”

O segundo elemento sobre o posicionamento do PMO é a Classificação da Organização. Esta classificação segundo o PMI (2017) visa entender como a organização se estrutura para a gestão de projetos, se de forma Funcional, Matricial ou Projetizada. Segundo a maioria das respostas, a Rede Alpha é uma empresa matricial (46%), conforme a Figura 18 mostra:

Figura 18

Classificação da Organização quanto ao PMO



Fonte: Dados da pesquisa

O entrevistado E11 pontua que a empresa está em um processo de transição. Contudo, acredita-se que esse conceito de projetizada ainda não é totalmente claro para as pessoas que optaram por essa resposta. Constata-se que a Rede Alpha não é uma empresa projetizada, conforme o relato do entrevistado E04:

“É uma empresa hierarquizada, com uma estrutura matricial. A gente tem um PMO que está vinculado a uma diretoria, mas fazendo um papel estratégico. E aí, os gerentes de projeto estão alocados dentro do PMO, contudo possuem uma equipe com pessoas espalhadas em todas as diretorias. A gente não tem um time de execução dentro do PMO. Então a gente tem um PMO fazendo um papel matricial, não é projetizado.”

Trazendo a discussão para o conceito que o PMI (2017) trata, pode-se considerar que o PMO da Rede Alpha possui uma estrutura matricial balanceada, pois é perceptível que os times

de projetos são multifuncionais, contudo, cada pessoa continua respondendo ao seu gerente funcional. A autoridade é compartilhada entre o gerente de projeto e o gerente funcional para uma gestão mais integrada e eficiente. A comunicação é planejada para ocorrer a sinergia entre projetos e funções.

5. DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Este capítulo visa trazer uma discussão dos resultados obtidos e explicitar as contribuições teóricas e gerenciais que resultaram deste estudo.

5.1. Contribuições teóricas

Nesta seção, destacam-se as principais contribuições teóricas da pesquisa. Acredita-se que o modelo conceitual constituiu uma representação que articula as influências das características das empresas familiares na gestão do PMO, preenchendo uma lacuna nas literaturas de empresa familiar e gestão de projetos. As influências foram caracterizadas como positivas (facilitador) ou negativas (dificultador), ou até mesmo neutras. Com base no caso estudado, a matriz (Tabela 20) mostra qual o tipo de influência (identificada como iN, onde N é um número) que as características das empresas familiares (listados na primeira coluna) exercem sobre as características da gestão do PMO (listados na primeira linha). Para melhor visualização destas influências identificadas como (i), sendo a numeração a acompanhar o (i) somente uma referência à matriz, as classificações podem ser facilitador (+), dificultador (-) ou neutro (N).

Tabela 20
Matriz de influência

Características da empresa familiar \ Gestão do PMO	Posicionamento	Escopo de atuação	Maturidade	Abordagem Metodológica
Cultura	N (i1)	- (i2)	- (i3)	- (i4)
Centralização	- (i5)	N (i6)	N (i7)	N (i8)
Profissionalização	+ (i9)	+ (i10)	+ (i11)	+ (i12)
Estrutura Organizacional	- (i13)	N (i14)	N (i15)	N (i16)

Nota. Fonte: Tabela desenvolvida pelo autor com base em dados da pesquisa própria.

Das características das empresas familiares elencadas, duas se destacaram, antagonicamente, em relação à influência que exercem, sendo a Cultura a que mais dificulta os processos de gestão do PMO e a Profissionalização a que mais facilita.

A cultura de uma empresa é um dos principais pilares desta, sendo extremamente valorizada e protegida pelos membros da família. No caso estudado, foi possível observar que a empresa possui uma cultura em qualidade total com forte orientação em resultados e foco no

cliente, gerando um ambiente de muita pressão para os funcionários atingirem suas metas e desafios, o que muitas vezes incluem o desenvolvimento de projetos.

Essa cultura extremamente forte e conservadora é muito influenciada pela cultura da região de sua origem, em acordo com a análise transcultural apresentada por Raposo (2020), revelando características como o conservadorismo e a desconfiança, que são tipicamente mineiras. Caracteriza-se assim uma empresa bastante resistente a mudanças e inovações disruptivas, buscando sempre um caminho seguro e comedido (Kammerland & Essen, 2017).

Dessa forma, é perceptível que a cultura se torna um dificultador da adoção de abordagens metodológicas (i4) atualizadas, destacando-se a metodologia ágil. Apesar de possuir gestores de projeto capacitados e ferramentas, a empresa estudada possui um time executor (exceto os gestores de projeto) que possui pouco ou nenhum conhecimento sobre projetos e as metodologias utilizadas, como por exemplo, a abordagem ágil, necessitando assim de treinamento básico dos conceitos e práticas, e melhor definição de papéis e responsabilidades nesses times. Na empresa estudada, foi percebido que a utilização da metodologia tradicional é mais aceita por trazer segurança para a diretoria nos projetos desenvolvidos (Zasa & Pellizzoni, 2021), devido à alta aderência da mesma à cultura tradicional da empresa.

De igual modo, a cultura forte da empresa familiar estudada faz com que os funcionários possuam o sentimento de dono, visível principalmente naqueles que têm “tempo de casa”, sendo estes, funcionários respaldados em suas ações e com credibilidade para tomada de decisões. Os “funcionários leais” se sentem parte do clã familiar por possuírem a cultura enraizada em si (Venturi & Lenzi, 2003). Contudo, grande parte desses funcionários, se acomodam em suas posições devido à credibilidade que possuem com a família e não se desenvolvem profissionalmente, gerando empecilhos para a maturidade em projetos (i3) e lacunas de conhecimento, que poderiam ser resolvidas se recebessem treinamento adequado por parte da empresa. Percebe-se também que os treinamentos existentes na empresa estudada são mais voltados para os padrões de atendimento, processos de qualidade e ferramentas atuais, reforçando o *status quo* e garantindo uniformidade na operação varejista, o que é fundamental. No entanto, esses treinamentos habilitam pouco os colaboradores a lidarem com a inovação e as transformações digitais em curso. Tal contexto acaba estimulando a empresa a buscar profissionais externos que estão mais atualizados, capacitados tecnicamente e com *mindset* de projetos, sendo esta profissionalização um facilitador para o aumento de maturidade da empresa (i11) para lidar com projetos (Andersen & Jessen, 2003).

Adicionalmente, outra influência dificultadora que foi percebida é a da cultura sobre o escopo de atuação do PMO (i2) dentro da empresa familiar. No caso estudado, foi possível

verificar que a atuação do PMO não é homogênea/uniforme, ou seja, não são todas as áreas que são atendidas e suportadas pelo PMO na execução de seus projetos. Isto se deve a alguns fatores como a natureza dos projetos que são desenvolvidos nessas áreas, pelo nível de investimento envolvendo estes projetos e pelo baixo nível de conhecimento em projetos e/ou gestão de projetos que as áreas clientes possuem. Por consequência, a atuação do PMO é seletiva e determinada pela diretoria somente para projetos que trarão maiores resultados para a empresa.

No caso estudado, o processo de profissionalização da empresa familiar foi caracterizado como lento, ou seja, que vai demorar alguns anos ou até gerações para se concretizar devido à resistência da empresa (Mendonça & Aidar, 2021). Contudo, o PMO é partícipe neste processo, influenciando e sendo influenciado por ele. Profissionais qualificados em posição de liderança possuem conhecimento atualizado de mercado, sendo adeptos a práticas administrativas modernas, e, por conseguinte, influenciam positivamente no posicionamento (i9) do PMO dentro da empresa (Kezner, 2002; King, 1993). À medida que se tem entendimento da relevância do PMO, ele sai de uma posição departamental para uma área estratégica e atua de forma mais projetizada.

Sendo assim, a profissionalização se torna um facilitador também na ampliação do escopo de atuação (i10) do PMO dentro da empresa familiar (Aubry et al., 2010; Hobbs & Aubry, 2007; Valeriano, 2005). À medida que se reconhece a importância dos projetos no alcance das metas e do planejamento estratégico da empresa, as atribuições do PMO se ampliam e a gestão do conhecimento dos projetos ganha relevância para a estruturação dos projetos.

Apesar do escopo desta pesquisa considerar apenas a influência das características das empresas familiares na gestão do PMO (vide fluxo unidirecional do modelo conceitual), há evidências no caso estudado de que o PMO influencia em menor intensidade as características da empresa familiar no que tange à profissionalização da gestão. A atuação do PMO demanda dos profissionais da empresa uma reciclagem e qualificação maior, menor centralização em relação às decisões relacionadas aos projetos e seu orçamento, estrutura mais projetizada (considerando que abordagens metodológicas ágeis trabalham neste tipo de estrutura), e oxigenação da cultura corporativa. Cabe aos estudos futuros aprofundar o sentido contrário do fluxo aqui debatido.

Outros dois pontos a serem facilitados pela profissionalização da gestão são a maturidade em gestão de projetos (i11) e a abordagem metodológica (i12). A partir do momento em que a empresa investiu na profissionalização dos diretores, membros da família, e adicionou os dois profissionais de mercado, não membros da família, à sua diretoria, houve um incremento dos conhecimentos, técnicas e práticas modernas, tornando assim os profissionais da diretoria

qualificados para as posições que ocupam (Drucker, 1998; Freitas, 2005). Ao trazerem experiências de outras organizações, tais profissionais ampliam o repertório gerencial e cultural da empresa, pois tendem a adotar práticas administrativas modernas que incluem metodologias de projetos mais atuais. A pesquisa ratifica os estudos de Frugis (2007), para quem os treinamentos internos e a contratação de profissionais técnicos externos para execução das atividades de projetos incrementam os conhecimentos de metodologias de projeto e a maturidade da empresa como um todo.

Ainda que a cultura organizacional tenha uma influência neutra (i1) no posicionamento e no respaldo interno do PMO, a centralização (i5) e a estrutura organizacional (i13) influenciam negativamente (dificultador) o posicionamento do PMO. No caso estudado, foi possível perceber que existe uma priorização de projetos com alto valor do investimento e complexidade, limitando a classificação do PMO dentro da organização. Apesar das divergências nas percepções dos funcionários e da predominância nas opiniões de que o PMO é estratégico (Figura 17), o conjunto dos dados coletados permite classificar o PMO como tático em função de restrições em sua autonomia, escopo de atuação e poder de influência, corroborando os estudos de Bueno, Domingues, Vieira e Barcelos (2017). No caso em questão, o PMO não fornece suporte a projetos menores, deixando assim algumas áreas de lado. Há evidências de que nem todo projeto requer (ou merece) o envolvimento do *staff* qualificado do PMO, limitando a difusão da visão orientada por projetos na organização e a disseminação dos conhecimentos básicos de projetos para os times que os desenvolvem. Por conseguinte, as oportunidades de se promover uma estrutura mais projetizada se tornam restritas, favorecendo a manutenção das estruturas matricial e funcional (Figura 18).

Com base nos dados, constata-se que a centralização tem influência neutra no escopo de atuação (i6), na maturidade (i7) e na abordagem metodológica (i8). Não é o fato da família ser centralizadora nas decisões que afeta esses parâmetros, mas sim a falta de uma cultura de projetos na empresa. A falta de conhecimento em projetos pelas áreas clientes constitui o maior limitador para o avanço da maturidade, para um leque mais ampliado de abordagens metodológicas, e para a ampliação do escopo de atuação do PMO.

Analogamente, a estrutura organizacional possui influência neutra em três elementos da Gestão do PMO. Vale ressaltar que no caso estudado a empresa possui uma estrutura organizacional do tipo burocracia profissional, que é caracterizada pela padronização de habilidades por meio de treinamentos e a busca de profissionais capacitados para atuarem de forma autônoma em suas atribuições. Sendo assim, é possível evidenciar no caso estudado que o escopo de atuação do PMO (i6) não é limitado pela estrutura organizacional da empresa,

sendo o posicionamento do PMO mais responsável por afetá-lo. De igual modo, a maturidade em gestão de projetos (i7) não sofre influência nem positiva e nem negativa da estrutura, visto que o modo como a empresa se estrutura não demonstrou afetar o nível de maturidade em projetos. Por último, a abordagem metodológica (i8) não é influenciada pela centralização da tomada de decisão visto que esse perfil de organização busca profissionais capacitados e também capacita profissionais internamente. Concluiu-se para o caso estudado que a adoção de novas abordagens metodológicas é influenciada muito mais pela cultura corporativa.

O estudo realizado revelou que o PMO precisa ter conhecimentos técnicos e habilidades políticas para o convencimento de toda a diretoria, principalmente o presidente e os membros da família, que compartilham as decisões (Dyer, 1988; Lussier & Sonfield, 2004), no que tange à aprovação de projetos e apoio nas decisões relativas a estes.

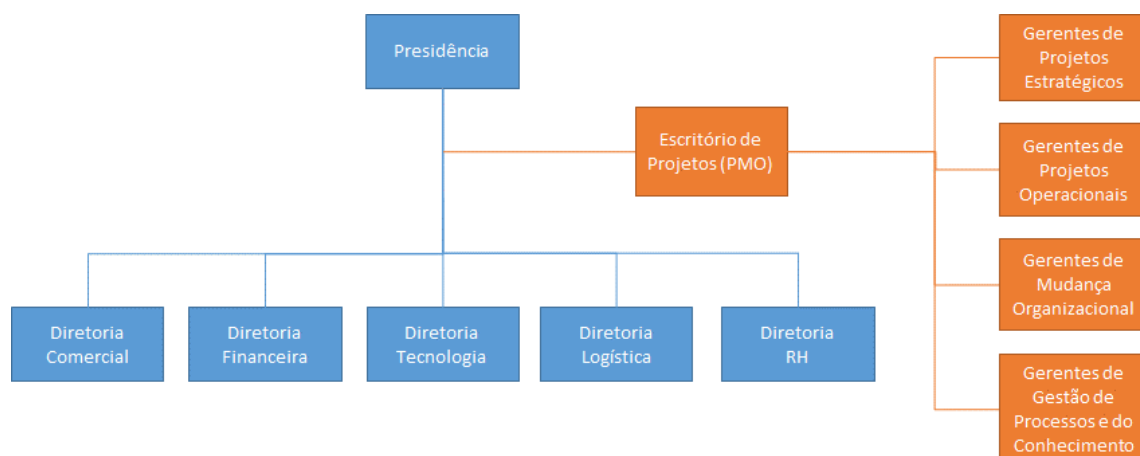
Outro ponto que evidenciou as percepções divergentes dos funcionários com a teoria estudada foi em relação ao engessamento dos processos, inovações e melhorias pela padronização da empresa. A percepção dos funcionários é que a empresa não sofre esse engessamento por causa dos padrões, sendo que alguns acreditam que esses padrões podem até impulsionar o funcionário a inovar. Essas percepções contradizem os estudos de Liao, Fei e Liu (2008) que relatam que as estruturas mecanicistas, com sua formalidade, quando dispostas ao aprendizado de novos comportamentos, estão geralmente delimitadas aos já existentes na organização (*exploitative learning*), considerando o contexto de estabilidade.

5.2. Contribuições gerenciais

Como contribuições gerenciais desta pesquisa, é possível vislumbrar a proposta de um novo arranjo organizacional específico para o PMO em empresas familiares (Figura 19). Este arranjo foi elaborado considerando alguns resultados obtidos durante este trabalho.

Figura 19

Novo arranjo organizacional do PMO em empresas familiares



Fonte: Elaborada pelo autor (2024).

Como ponto principal do arranjo proposto, pode-se visualizar o posicionamento do PMO na estrutura organizacional. Este está ligado diretamente ao Presidente/CEO da empresa, sendo assim um PMO Corporativo, que também atenderá alguns projetos departamentais que são importantes para a empresa em linha com os trabalhos de Lacerda (2019) e Tavares (2022).

Um dos principais pontos motivadores dessa mudança é dar maior autonomia para o PMO dentro da empresa, incrementando a autoridade do Gerente do PMO, que passa a ser Diretor do PMO, e não submisso a uma diretoria. Tal empoderamento do executivo líder do PMO em suas decisões em relação aos projetos da empresa diminuiria a influência dos outros diretores sobre os projetos e consequentemente interferências no processo de trabalho do PMO.

Outro ponto importante para o bom funcionamento de um PMO em uma empresa familiar é que este tenha um orçamento próprio, que fica alocado no centro de custo do PMO, trazendo assim mais organização aos projetos, e maior controle dos investimentos. Dessa forma, o PMO se torna uma área estratégica dentro da empresa, possuindo os funcionários executores (gerentes de projetos) e o orçamento de todos os projetos, sendo assim capaz de dar autonomia e poder ao gerente de projeto mediante a equipe de projeto e as respectivas áreas clientes.

Esse novo posicionamento do PMO traz também mais visibilidade para a área na empresa, pois ao se tornar uma área estratégica e independente das outras diretorias, o PMO passa a ser conhecido e respeitado em suas atividades. Além disso, um PMO centralizado auxilia na melhor definição de suas atribuições mediante a organização, estabelecendo uma metodologia única de trabalho dentro da empresa.

É possível vislumbrar que, nesse arranjo organizacional, o PMO passa a ter um ou mais gerentes de projetos estratégicos, que são dedicados aos projetos considerados estratégicos para a empresa, independente de qual área esse projeto pertença, trazendo um dinamismo e multifuncionalidade ao GP. Também vislumbra-se um outro grupo de Gerentes de Projetos Operacionais, que são projetos ligados as diretorias, atendendo assim demandas de todas as áreas. Assim, todos os projetos da empresa serão acompanhados e assistidos por um gerente de projetos, independentemente de sua complexidade ou valor investido.

De igual modo, todos os gerentes de projetos se tornam também responsáveis pela aprendizagem organizacional daquela área, no que tange projetos, trazendo conhecimento básico sobre projetos e a importância da gestão dos projetos, muito além de preenchimento de *templates* e documentação.

Dois papéis importantes que foram adotados nesse novo arranjo organizacional são os profissionais da Gestão de Processos e do Conhecimento e de Gestão da Mudança. São figuras

muitas vezes desconsideradas na maioria das empresas, mas para empresas que possuem projetos se tornam extremamente necessários, para que toda a empresa possa crescer e aprender a gerir o conhecimento desenvolvido internamente e as mudanças que ocorrem devido à implantação dos projetos.

Essa proposta de arranjo visa trazer para o PMO uma melhor gestão e isonomia mediante as características da empresa que muitas vezes afeta a área por falta de autonomia.

Outra contribuição gerencial relevante evidenciada pelo caso estudado é que não basta possuir gestores de projeto capacitados (internamente ou oriundos do mercado) se a equipe não possui os conhecimentos de gestão de projetos. Em uma metáfora esportiva, um técnico de elite não é fator suficiente para assegurar a conquista do campeonato, sendo necessários jogadores à sua altura para interpretar e executarem suas orientações. A deficiência de conhecimento da equipe constitui um fator extremamente limitador tanto para a adoção de abordagens ágeis quanto para um maior nível de maturidade em projetos. Em suma, a profissionalização da empresa familiar não deve estar limitada ao nível da Diretoria, mas envolve investir na melhor qualificação de seus colaboradores em todos os níveis.

6. CONCLUSÕES

O objetivo deste capítulo é apresentar as conclusões desta pesquisa, tendo em vista o objetivo geral de analisar o impacto das características de uma empresa familiar na gestão de um Escritório de Projetos (PMO) de uma empresa brasileira de grande porte do ramo do varejo farmacêutico. Também são apresentadas as principais limitações da pesquisa e sugestões de trabalhos futuros.

A presente pesquisa evidenciou que as características das empresas familiares influenciam diretamente na gestão do PMO. Das quatro características das empresas familiares, foi possível determinar que três influenciam de forma a dificultar a gestão do PMO. No caso estudado, a cultura organizacional é a principal delas, já que o fato de a empresa possuir uma cultura antiga, conservadora, resistente a mudança, e que demora a se adequar ao mercado, torna-se uma barreira para a evolução do PMO como área estratégica. Cabe ressaltar que cultura conservadora não é atributo exclusivo de empresa familiar.

A centralização de poder na tomada de decisão pelos membros da família também é um dificultador visto que pode restringir os investimentos em projetos e inovações, e interferir no desenvolvimento dos projetos, pois a qualquer momento o clã familiar pode decidir por interromper ou cancelar um projeto a fim de atender uma necessidade familiar. A estrutura organizacional da empresa pode ser um dificultador da gestão do PMO, pois sua atuação se torna restrita a áreas específicas, escolhidas pela família, limitando o alcance e escopo do PMO e consequentemente impactando nos resultados dos projetos executados.

Ao se comparar a gestão do PMO em uma empresa familiar e em uma empresa não-familiar, há que se esperar maiores dificuldades no primeiro contexto. Por mais que a governança do PMO esteja bem estabelecida em padrões *de jure*, a presença da família na alta cúpula constitui um peso *de facto* na tomada de decisão estratégica. Cabe ao PMO no contexto da empresa familiar desenvolver a habilidade de articulação política e conquistar um respaldo técnico baseado em desempenho. A conjugação dessa habilidade política com a reputação pavimentará o caminho em direção a um PMO mais independente e com atuação mais estratégica.

O grau de profissionalização da gestão pode ser considerado a única das características das empresas familiares a influenciar de forma a facilitar a gestão do PMO. Quanto mais profissionalizada a gestão, é de se esperar maior maturidade em projetos da empresa, maior a chance de adoção de práticas e metodologias modernas e maior o escopo de atuação do PMO,

pois os profissionais qualificados, com experiência e conhecimento enxergam valor nas atividades desenvolvidas pelo PMO.

Esta pesquisa também evidenciou a importância da capacitação das equipes da empresa familiar para a gestão do PMO. Em empresas familiares, a tradição usualmente se impõe mais facilmente do que a modernidade. Uma cultura de clã favorece que as novas lideranças se espelhem no comportamento dos membros da família, repetindo comportamentos e modelos de gestão bem-sucedidos em épocas passadas. No entanto, o acelerado ritmo de transformações digitais demanda o desenvolvimento de novas competências para lidar com novos desafios de negócios. Portanto, a profissionalização da gestão requer não somente a busca de profissionais externos, mas também o desenvolvimento dos colaboradores internos, a começar pelos membros da família, que devem servir de exemplo. No caso estudado, em particular, os consideráveis investimentos na qualificação profissional das novas gerações da família favoreceram a modernização da empresa e consequentemente na aceitação do PMO como área estratégica. Adicionalmente, a maior qualificação dos colaboradores da empresa familiar amplia o repertório de ferramentas de gestão para inovar e assumir riscos para além de somente repetir fórmulas passadas.

Tal capacitação em projetos é fundamental para que se internalize uma cultura projetizada. Caso contrário, corre-se o risco de se estagnar em uma adoção protocolar e instrumentalizada da gestão de projetos, baseando-se em modelos de documentos (*templates*) e ferramentas, mas sem assimilar os princípios e o modelo mental da agilidade. Esse acultramento é fundamental para se galguem patamares mais elevados de maturidade em projetos, aumentando significativamente o número de projetos bem-sucedidos na empresa.

Percebe-se, ainda, que a empresa estudada se encontra na direção correta, mas a consolidação do PMO se dará de modo gradual. Para o caso estudado, conclui-se que as características da empresa familiar inibem, mas não bloqueiam a atuação do PMO. Em suma, em uma organização familiar, o PMO deve ser “mineiramente” implantado, conquistando politicamente aos poucos seu espaço a partir da comprovação do seu desempenho técnico.

Como limitador desta pesquisa, percebe-se a necessidade de analisar se as características das empresas familiares evidenciadas no modelo são válidas para qualquer segmento ou porte de empresa familiar. É possível também ressaltar que as entrevistas foram realizadas com uma amostra pequena de funcionários, e que essa amostra se limitou a áreas que já possuíam ou possuem contato com projetos dentro da empresa. Outro limitador a ser considerado é que o estudo se deu em uma empresa fundada e instalada em Minas Gerais somente. Talvez empresas

fundadas em regiões com outros traços culturais ou que se expandiram pelo Brasil tenham resultados diferentes.

O estudo se limitou ao cenário atual do Escritório de Projetos (PMO) da empresa, não considerando sua implementação no passado. Além das limitações já descritas, é importante salientar que o pesquisador/entrevistador é funcionário da empresa pesquisada, compondo o quadro de gerentes de projeto do PMO. Este fato pode ou não ter afetado as respostas dos entrevistados, em maior ou menor nível.

Como sugestão de trabalhos futuros, indica-se a aplicação do modelo conceitual na implantação de um PMO em uma empresa familiar, visando verificar se as características levantadas afetam também essa importante etapa inicial. Outra sugestão é a validação das características das empresas familiares evidenciadas no modelo para outros segmentos ou portes de empresa familiar ou ainda regiões, seja na forma de um estudo de caso qualitativo, ou quantitativo. Recomenda-se também investigar o fluxo contrário do modelo de pesquisa, ou seja, como o PMO influencia as características da empresa familiar.

Por fim, por mais que seja desafiadora a gestão do PMO no contexto de uma empresa familiar, os frutos, apesar de demorados, parecem ser promissores. O caso estudado revelou que o Escritório de Projetos (PMO) constitui um lócus de discussão estratégica e de exercícios da inovação, ampliando gradativamente os horizontes da empresa familiar.

REFERÊNCIAS

- Abbasi, S. & Hollman, K. (1993). Business success in the Middle East. *Management Decisions*, 31(1), 55-60. <https://doi.org/10.1108/00251749310023193>
- ABRADILAN (2022, Agosto 17). *Ranking das maiores empresas do varejo reúne 20 farmácias*. Recuperado em 17 de Agosto, 2022, de <https://www.abradilan.com.br/saude/ranking-das-maiores-empresas-do-varejo-reune-20-farmacias/>
- Adachi, P. P. (2006). *Família SA: Gestão de empresa familiar e solução de conflitos*. (pp. 458-476). São Paulo: Atlas.
- Aitken, M., Kleinrock, M., & Muñoz, E. (2021). Global Medicine Spending and Usage Trends: Outlook to 2025 IQVIA Institute for Human Data Science.
- Alcadipani, R., & Crubellate, J. M. (2003). Cultura organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas. *Revista de administração de empresas*, 43, 64-77. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902003000200005>
- Alexandrova, M. (2018). A principal component analysis of project portfolio management practices. *Ekonomicko-manazerske spektrum*, 12(2), 96-105. <https://doi.org/10.26552/ems.2018.2.96-105>.
- Alexandrova, M. (2020). Impact of Organizational Culture on Project Portfolio Management. *Proceedings of the International Scientific Conference Hradec Economic Days 2020*, 10, 11–18. <https://doi.org/10.36689/uhk/hed/2020-01-001>
- Andersen, E. S., & Jessen, S. A. (2003). Project maturity in organisations. *International journal of project management*, 21(6), 457-461. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(02\)00088-1](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(02)00088-1)
- Aronoff, C.E. (1998), Megatrends in Family Business. *Family Business Review*, 11: 181-186. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1998.00181.x>
- Aronson, Z. (2015). An Investigation of the Role of Project Culture in Team Efficacy and Success in Project-Based Work. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 12(6). <https://doi.org/10.1142/S0219877015500273>
- Arruda Santos, G., & Netto Carminatti, R. (2021). Integrando metodologias de gestão de projetos: tradicional e ágil. *Revista Organização Sistêmica*, 10(18), 71–83. Recuperado de <https://revistasuninter.com/revistaorganizacaoSistemica/index.php/organizacaoSistemica/article/view/494>
- Aubry, M., Müller, R., Hobbs, B., & Blomquist, T. (2010). Project Management Offices in Transition. *International Journal of Project Management*, 28(8), 766–778. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.05.006>
- Banister-Hazama, D. & Hazama, C. (2014). Culture Is As Culture Does: The Impact of Corporate Culture on Portfolio, Program, and Project Management. Paper presented at PMI® Global Congress 2014—North America, Phoenix, AZ. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

- Barbi, F. C. (2010). *Os 7 passos do gerenciamento de projetos*. Microsoft Developers Network–MSDN.
- Barcaui, A. B. (2003). *Perfil dos Escritórios de Projetos em organizações atuantes no Brasil*. [Dissertação de Mestrado. Universidade Federal Fluminense]. http://www.revistaped.unifei.edu.br/documentos/V02N01/n2_art03.pdf
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Barontini, R., & Caprio, L. (2006). The effect of family control on firm value and performance. *European Financial Management*, 12(5), 689-723. <https://doi.org/10.1111/j.1468-036X.2006.00273.x>
- Barrueco, F. M., & Perrotti, P. S. R. (2010) *Empresas familiares: Estratégias para uma gestão competitiva e aspectos jurídicos essenciais para inovação, sucessão, governança, holding, herdeiros*. (2. Ed. Ampl.). São Paulo: IOB Publicações Jurídicas
- Beck, K., Beedle, M., Van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., ... & Thomas, D. (2001). Manifesto for agile software development. Disponível em <http://agilemanifesto.org>
- Benavides-Velasco, C., Quintana-García, C., & Guzmán-Parra, V. (2013). Trends in family business research. *Small Business Economics*, 40(1), 41–57. <https://doi.org/10.1007/s11187-011-9362-3>
- Bernadich, M., & Urbano, D. (2013). Creación y desarrollo de empresas familiares: Una revisión de literatura desde el enfoque institucional. In V. Fernandez (Ed.), *Nuevas investigaciones sobre la gestión de la empresa familiar en Spain* (1st ed., pp. 11–44). OmniaScience. <https://doi.org/10.3926/oms.13>
- Bernhoeft, R. (1989). *Empresa familiar: Sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida*. São Paulo: Nobel.
- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. (2012). Socioemotional Wealth in Family Firms. *Family Business Review*, 25(3), 258-279. <https://doi.org/10.1177/0894486511435355>
- Bornholdt, W. (2005). *Governança na empresa familiar: Implementação e prática*. Porto Alegre, RS: Bookman.
- Bridges, D. N., & Crawford, J. K. (2000, September). How to startup and rollout a project office. In *Proceedings of the Project Management Institute Annual Seminars & Symposium*. Houston (Vol. 7).
- Bridges D. N., & Crawford K. J. (2001). *A project office: Where and what type*. Paper presented at the PMI Symposium, Nashville, TN.
- Brito, T. S., Ongaratto, J., & Bueno, M. P. . (2022). Challenges and methods in managing the family business. *Research, Society and Development*, 11(3), e3011326267. <https://doi.org/10.33448/rsd-v11i3.26267>

- Brown, C.J. (2008). A comprehensive organisational model for the effective management of project management. *South African Journal of Business Management*, 39(3), 1-10. <https://hdl.handle.net/10520/EJC22357>
- Bueno, J. M., Domingues, C. R., Vieira, J., & Barcelos, M. (2017). A empresa está crescendo! O que vamos fazer agora?. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 44-53.
- Calabrò, A., Minichilli, A., Amore, M.D. & Brogi, M. (2018), “The courage to choose! Primogeniture and leadership succession in family firms”, *The Strategic Management Journal*, Vol. 39, pp. 2014-2035.
- Cameron, K.S. & Quinn, R.E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Carbone, P. (2000). Cultura organizacional do setor público brasileiro: Desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura. *Revista de Administração Pública* 34(2), 133-144. <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/6273>
- Cardoso, D. R., Ziviani, F., & Duarte, L. O. B. (2017). Gerenciamento de Projetos: Uma Análise da Maturidade do Setor de Mineração, *Revista de Gestão e Projetos*, 8(1), 01-15. <https://doi.org/10.5585/gep.v8i1.438>
- Carneiro, Â. (2008). *Diagnóstico da Gestão do Conhecimento em uma Empresa Familiar a Partir de Práticas de Gestão Administrativa*. [Dissertação de Mestrado. Universidade Federal da Paraíba]. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat06476a&AN=ufp.11117&lang=pt-br&site=eds-live>.
- Carrasco-Hernández, A., & Sanchez-Marin, G. (2007). The determinants of employees compensation in family firms: Empirical evidence. *Family Business Review*, 20(3), 215-228. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00096.x>
- Carvalho, M. M., & Rabechini, R. (2015). *Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo competências para gerenciar projetos*. São Paulo: Editora Atlas.
- Casillas, J. C., Vázquez, A., & Díaz, C. (2007) *Gestão da Empresa Familiar: conceitos, casos e soluções*. São Paulo: Thomson.
- Chen, H.-L., & Hsu, W.-T. (2009). Family Ownership, Board Independence, and R&D Investment. *Family Business Review*, 22(4), 347-362. <https://doi.org/10.1177/0894486509341062>
- Chiavenato, I. (2014). *Administração nos novos tempos: Os novos horizontes em administração* (3ª ed.). Barueri, SP: Manole.
- Chrisman, J. J., Chua, J., & Steier, L. (2002). The influence of national culture and family involvement on entrepreneurial perceptions and performance at the state level. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(4), 113-130. <https://doi.org/10.1177/104225870202600407>

- Chrisman, J. J., Chua, J. H., De Massis, A., Frattini, F., & Wright, M. (2015). The ability and willingness paradox in family firm innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 32(3), 310-318. <https://doi.org/10.1111/jpim.12207>
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19-39. <https://doi.org/10.1177/104225879902300402>
- Corbetta G., (1995). *Le imprese familiari: Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, Milano: Egea.
- Cortesi, A., Alberti, F., & Salvato, C. (2004). *Le piccole imprese: struttura, gestione, percorsi evolutivi* (pp. 1-307). Carocci.
- Crawford, J. K. (2002). *The Strategic project office: A guide to improving organization performance*. CRC Press.
- Credit Suisse. (2023). *The Family 1000: Family values and value creation*. <https://www.credit-suisse.com/media/assets/corporate/docs/about-us/research/publications/csri-the-family-1000-family-values-and-value-creation.pdf>
- Cunha, E. O., & Cunha, M. C. (2016). Estilos de gestão, cultura organizacional e desempenho escolar. *Revista Entreideias: Educação, Cultura e Sociedade*, 5(1). <https://doi.org/10.9771/2317-1219rf.v5i1.6733>
- Cyert, R. M., Feigenbaum, E. A., & March, J. G. (1959). Models in a behavioral theory of the firm. *Behavioral Science*, 4(2), 81-95. <https://doi.org/10.1002/bs.3830040202>
- Dai, C. X., & Wells, W. G. (2004). An exploration of project management office features and their relationship to project performance. *International Journal of Project Management*, 22, 523-532. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2004.04.001>
- Dante, F. S., Rodrigues, R. M., & Cremonezi, G. G. (2016). Os impactos da gestão familiar nos conflitos e cultura organizacional. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 6(3), 262-280. <https://doi.org/10.20503/recape.v6i3.31067>
- De Andrade, M. M., & Maria, L. E. (2010). *Fundamentos da metodologia científica*. São Paulo: Atlas.
- De Freitas, E. C., & Barth, M. (2012). De pai para filho: a complexidade e os desafios da gestão das empresas familiares. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 5(3), 549-568. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273424930011>
- De Massis, A., Kotlar, J., Chua, J. H., & Chrisman, J. J. (2014). Ability and willingness as sufficiency conditions for family-oriented particularistic behavior: Implications for theory and empirical studies. *Journal of Small Business Management*, 52(2), 344-364.
- De Massis, A., Frattini, F., Kotlar, J., Petruzzelli, A. M., & Wright, M. (2016). Innovation through tradition: Lessons from innovative family businesses and directions for future research. *Academy Management Perspectives*, 30(1), 93-116. <https://doi.org/10.5465/amp.2015.0017>

- De Queiroz, L. H. S., & Dutra, J. A. A. (2022). Profissionalização na gestão de empresas familiares: Professionalization in family business management. *Brazilian Journal of Business*, 4(4), 2288-2301
- Denison, D. (1990). *Corporate Culture and Organisational Effectiveness*. John Wiley & Sons.
- Denison, D., Lief, C., & Ward, J. (2004). Culture in Family-Owned Enterprises: Recognizing and Leveraging Unique Strengths. *Family Business Review*, 17(1), 61-70. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.00004.x>
- Dyer, W. G. (1988). Culture and continuity in family firms. *Family business review*, 1(1), 37-50. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1988.00037.x>
- Dias, R. (2003) *Cultura Organizacional*. Campinas: Alínea.
- Dinsmore, P. C. (2003). *Transformando estratégias empresariais em resultados através da gerência por projetos*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Domingues, C. R., Bueno, J. M., Melo Arantes, P. P., Machado, G. A., & Medeiros, G. N. (2017). A transição da estrutura organizacional simples para uma burocracia profissional - o caso da Sempre Bela Cabeleireiros. *Revista Ciências Administrativas*, 23(3), 400–414. <https://doi.org/10.5020/2318-0722.23.3.400-414>
- Donckels, R., & Frölich, E. (1991). Are your family businesses really different? European experiences from STRATOS. *Family Business Review*, 4(2), 149-160. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1991.00149.x>
- Donnelley, R. G. (1976). *A empresa familiar*. São Paulo: Abril-Tec. Biblioteca Harvard de Administração de Empresas.
- Dosea, A. S. (2022). *Da ideologia à prática: percepções sobre o profissionalismo farmacêutico no mercado varejista de medicamentos do Brasil*. [Dissertação de mestrado. Universidade Federal de Sergipe]. <https://ri.ufs.br/handle/riufs/16799>
- Driskill, G. W. (2018). *Organizational culture in action: A cultural analysis workbook*. Routledge.
- Drucker, P. F. (1998). *Administrando em Tempos de Grandes Mudanças*. São Paulo: Pioneira.
- Dyer, W. G. (1986). *Cultural change in family firms: Anticipating and managing business and family transitions*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Dyer, W. G. (2018). Culture and continuity in family firms. *Family Business Review*, 31(1), 21-34.
- Eder, S., Conforto, E. C., Schnetzler, J. P., Amaral, D. C., & Silva, S. L. da. (2012). Estudo das práticas de gerenciamento de projetos voltadas para desenvolvimento de produtos inovadores. *Produto & Produção*, 13(1). <https://doi.org/10.22456/1983-8026.24600>
- Englund, R. L., Graham, R. J., & Dinsmore, P. C. (2003). *Creating the project office: A manager's guide to leading organizational change*. John Wiley & Sons.

- Ershadi, M., Jefferies, M., Davis, P., & Mojtahedi, M. (2020, dez.). Breakthrough capabilities for delivering highperforming project management offices (PMOs) in construction enterprises. In 2020 IEEE international conference on industrial engineering and engineering management (IEEM). IEEE. Recuperado de <https://doi.org/10.1109/ieem45057.2020.9309918> doi: 10.1109/ieem45057.2020.9309918
- Fair, K. N., Solari Williams, K. D., Warren, J., McKyer, E. L. J., & Ory, M. G. (2018). The influence of organizational culture on school-based obesity prevention interventions: A systematic review of the literature. *Journal of School Health*, 88(6), 462-473. <https://doi.org/10.1111/josh.12626>
- Fairbanks, M. & Lindsay, S. (2000). *Arando o mar: fortalecendo as fontes ocultas de crescimento em países em desenvolvimento*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Farah, B. C. R. (2019). *Cultura organizacional em uma empresa familiar: estudo de caso no ramo de materiais de construção*. [Trabalho de Conclusão de Curso, Universidade de Brasília] <https://bdm.unb.br/handle/10483/25160>
- Farias, A.S., Batista, F.A.C., Neto, L.L.S. & Monteiro, J.A.A. (2018). Análise do nível de maturidade em gerenciamento de projetos da agência de saneamento de paragominas estado do Pará. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, (noviembre 2018), 1- 16.
- Feitosa, M. G. G. (2012). Maturidade no Gerenciamento de Projetos: Um Estudo das Práticas Existentes nos Órgãos do Governo de Pernambuco. *Revista De Gestão E Projetos*, 3(2), 207–234. <https://doi.org/10.5585/gep.v3i2.85>
- Ferrari, F. (2020). Are Family Businesses a Good Environment for Project Management?: Non-Technological Factors Affecting Project and Knowledge Management Practices Within Family Firms. In G. Jamil, F. Ribeiro, A. Malheiro da Silva, & S. Maravilhas Lopes (Eds.), *Handbook of Research on Emerging Technologies for Effective Project Management* (pp. 97-123). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-9993-7.ch006>
- Fey, C. F., and J. Birkinshaw (2005). “External Sources of Knowledge, Governance Mode, and R&D Performance,” *Journal of Management* 31(4), 597–621. <https://doi.org/10.1177/0149206304272346>
- Fraga, R. M., & Zocal, F. (2012, Novembro). A gestão de projetos é influenciada pela cultura organizacional? *Anais do 1º Simpósio Internacional de Gestão de Projetos*. São Paulo, SP, Brasil.
- Franco Pinheiro, V., & Costa, D. de M. (2021). A percepção de valor na implantação de PMOs em pequenas e médias empresas. *Revista Inovação, Projetos E Tecnologias*, 9(1), 124–142. <https://doi.org/10.5585/iptec.v9i1.19483>
- Freitas, E. (2005). A profissionalização da gestão em empresa familiar. In: C. M. M. Frezza. *Gestão em empresas familiares: discutindo a sucessão e a profissionalização*. (v. 2, n. 1, p.31-43) Feevale.
- Freitas, M. E. (2010). *Cultura Organizacional: evolução crítica*. São Paulo: Cengage Learning.
- Frugis, L. (2007). *As empresas familiares e a continuidade na gestão das terceiras gerações*. EDUC-Editora da PUC-SP.

- Gallo, M. A. (1992), Cultura en empresa familiar. *IESE*. Nota técnica, DGN-457. pp. 6-8.
- García, J., & Cabrera, M. (2000). Planteamiento multinivel para el estudio del proceso de sucesión en la empresa familiar. *Cuadernos De Economía y Dirección De La Empresa*, 6, 187–212. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=195480>
- Gehardt, T. E., & Silveira, T. E. (2009). *Métodos de pesquisa*. Porto Alegre: Editora da UFRGS.
- Gemino, A., Horner Reich, B., & Serrador, P. M. (2021). Agile, traditional, and hybrid approaches to project success: is hybrid a poor second choice?. *Project Management Journal*, 52(2), 161-175. <https://doi.org/10.1177/8756972820973082>
- Geremia, C. A., Schmitt, D. C., & Zanella, C. (2020). Nível de maturidade em gerenciamento de projetos: estudo de caso em empresa familiar de médio porte do ramo alimentício. *Revista de Gestão e Projetos*, 11(2), 110-132. <https://doi.org/10.5585/gep.v11i2.16911>
- Gersick, K. E., Davis, J. A., Mccollom Hampton, M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Harvard Business Press.
- Glimcher, P. W. (2003) *Decisions, uncertainty and the brain: The science of neuroeconomics*. MIT Press.
- Gomes, J. S., & Silva, A. F. S. (2011). Consideração do elemento cultural no desenho de sistemas de controle de gestão das empresas estrangeiras: Estudos de casos. *Revista de Contabilidade Vista e Revista*, 22(1), 143–176.
- Gomes, K. G. M., Raposo, C. G., Ceolin, A. C., Cabral, R. M., & de Paulo, F. L. L. (2023). Maturidade em gerenciamento de projetos: estudo de caso em Universidade Federal Brasileira com aplicação do modelo Prado-MMGP. *Revista Gestão em Análise*, 12(2), 21-37. <https://doi.org/10.12662/2359-618xregea.v12i2.p21-37.2023>
- Gómez-Mejía, L. R., Nunez-Nickel, M., & Gutierrez, I. (2001). The role of family ties in agency contracts. *Academy of Management Journal*, 44(1), 81-95. <https://doi.org/10.5465/3069338>
- Gordon, G., & Nicholson, N. (2008). *Empresas familiares: seus conflitos clássicos e como lidar com eles*. Barueri: Disal.
- Governo Federal (2023, Setembro 26). *Mapa de Empresas*. <https://www.gov.br/empresas-e-negocios/pt-br/mapa-de-empresas>
- Gudmundson, D., Burk, C., & Hartman, E. (2003). Innovation in small firms: Culture and ownership structure do matter. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 8(1), 1-17. <https://www.proquest.com/docview/208430506?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true&sourcetype=Scholarly%20Journals>
- Hall, A., Melin, L., & Nordqvist, M. (2001). Entrepreneurship as radical change in family firm: Exploring the role cultural patterns. *Family Business Review*, 14(3), 193-208. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2001.00193.x>
- Hall, E. T., & Hall, M. R. (1990). *Understanding Cultural Differences: Germans, French and Americans*. Yarmouth: Intercultural Press.

- Hardcopf, R., Liu, G. (J.), & Shah, R. (2021). Lean production and operational performance: The influence of organizational culture. *International Journal of Production Economics*, 235, 108060.
- Hartono, B., Wijaya, D. F., & Arini, H. M. (2019). The impact of project risk management maturity on performance: Complexity as a moderating variable. *International Journal of Engineering Business Management*, 11. <https://doi.org/10.1177/1847979019855504>
- Hobbs, B., & Aubry, M. (2007). A Multiphase Research Program Investigating Project Management Offices (PMOs): The results of phase 1. *Project Management Journal*, 38(1), 74– 86. <https://doi.org/10.1177/875697280703800108>
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in Work-Related Values*. Beverly Hills: Sage
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: software of the mind* (3rd ed.). McGraw-Hill
- Hogan, S. J., & Coote, L. V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of business research*, 67(8), 1609-1621. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.09.007>
- International Project Management Association (2015). *Individual Competence Baseline for Project, Programme and Portfolio Management*. Recuperado em 20 de dezembro, 2022 de https://products.ipma.world/wp-content/uploads/2016/03/IPMA_ICB_4_0_WEB.pdf
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (2006). Orientação para o mercado: antecedentes e conseqüências. e-a - *Revista De Administração De Empresas*, 46(2), 82–103. Retrieved from <https://periodicos.fgv.br/erarae/article/view/37121>
- Jordan, A. (2021, Setembro 23). *Are You Actually Using a Hybrid Approach?* ProjectManagement.com. https://www.projectmanagement.com/articles/729469/are-you-actually-using-a-hybrid-approach-#_=_
- Kammerland, N., & Essen, M. V. (2017). Research: family firms are more innovative than other companies, *Harvard Business Review*, 1-6. Retrieved from <https://hbr.org/2017/01/research-family-firms-are-more-innovative-than-other-companies>
- Kerzner, H. (2000). *Applied Project Management Best Practices on Implementation*. John Wiley & Sons.
- Kerzner, H. (2002). *Gestão de Projetos: As melhores práticas*. Bookman.
- Kerzner, H. (2003). *Project management: A systems approach to planning, scheduling and controlling*. (8a ed.). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Kerzner, H. (2006). *Gestão de Projetos: As melhores práticas*. Bookman.

- King, W. (1997). The Role of Projects in the Implementation of Business Strategy. In D. I. Cleland & W. R. King, (Eds.). *Project Management Handbook* (pp. 129-139). John Wiley & Sons.
- Koerner, M., Wirtz, M., Bengel, J., & Goeritz, A. (2015). Relationship of organizational culture, teamwork and job satisfaction in interprofessional teams. *BMC Health Services Research*, 15(1), 243. <https://doi.org/10.1186/s12913-015-0888-y>
- Kozlowski, R., & Matejun, M. (2016). Characteristic features of project management in small and medium-sized enterprises. *E+M Ekonomie a Management*, 19(1), 33-48. <http://hdl.handle.net/11025/21479>
- Lacerda, J. G. dos S. (2019). *Proposta de implantação de escritório de projetos para o setor de engenharia em cidades de pequeno porte: Estudo de caso na prefeitura de Assú/RN* [Trabalho de conclusão de curso, Universidade Federal Rural do Semi-Árido]. Universidade Federal Rural do Semi-Árido.
- Lanzana, A., & Constanzi, R. (1999). As empresas familiares brasileiras diante do atual panorama econômico mundial. In J. Martins. (Coord.). *Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas*. São Paulo: Negócio Editora.
- Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2018). Beyond the firm: Business families as entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 42(4), 527-536.
- Liao, S. H., Fei, W. C., & Liu, C. T. (2008). Relationships between knowledge inertia, organizational learning and organization innovation. *Technovation*, 28(4), 183-195. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2007.11.005>
- Lima, M. J. de O. (2009). *As empresas familiares da cidade de Franca: Um estudo sob a visão do serviço social*. São Paulo: Cultura Acadêmica.
- Lodi, J. B. (1993) *A empresa familiar*. (4.ed.). São Paulo: Pioneira.
- Lodi, J. B. (1994). *A ética na empresa familiar*. Livraria Pioneira Editora.
- Lodi, J. B. (1998) *A empresa familiar*. (5.ed.). São Paulo: Pioneira.
- López-Fernández, M., Serrano-Bedia, A., & Pérez-Pérez, M. (2016). Entrepreneurship and family firm research: A bibliometric analysis of an emerging field. *Journal of Small Business Management*, 54(2), 622–639. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12161>
- Love, P. E., Edum-Fotwe, F., & Irani, Z. (2003). Management of knowledge in project environments. *International Journal of Project Management*, 21(3), 155-156. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(02\)00089-3](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(02)00089-3).
- Lussier, R. N., & Sonfield, M. C. (2004). Family business management activities, styles and characteristics: A correlational study. *American Journal of Business*, 19(1), 47-54. <https://doi.org/10.1108/19355181200400005>
- Macêdo, K. (2002). Cultura, poder e decisão na organização familiar brasileira. *Revista de Administração de Empresas*, 1(1), 1-12. <https://doi.org/10.1590/S1676-56482002000100014>

- Machado, D. D. P. N., Gomes, G., Trentin, G. N. S., & Silva, A. (2014). Cultura de inovação: elementos da cultura que facilitam a criação de um ambiente inovador. *INMR - Innovation & Management Review*, 10(4), 164-182. Recuperado de <https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79348>
- Machuca, M. M., & Costa, C. M. (2012). A study of knowledge culture in the consulting industry. *Industrial Management and Data Systems*, 112(1), 24-41.
- Mariani, C. A. (2005). Método PDCA e ferramentas da qualidade no gerenciamento de processos industriais: um estudo de caso. *Innovation and Management Review*, 2(2), 110-126. <http://www.spell.org.br/documentos/ver/26326/metodo-pdca-e-ferramentas-da-qualidade-no-gerenciamento-de-processos-industriais--um-estudo-de-caso/i/pt-br>
- Marín, G. S., Hernández, A. J. C., del Valle, I. D., & Castillo, M. Á. S. (2016). *Organizational culture and family business: A configurational approach*. *European Journal of Family Business*, 6(2), 99-107. <https://doi.org/10.1016/j.ejfb.2017.05.002>
- Martins, A., Maccari, E. A., Campanario, M. A., & Almeida, M. I. R. (2008). Empresa familiar e as dificuldades enfrentadas pelos membros da terceira geração. *Revista de Ciências da Administração*, 10(22), 30-54.
- Martins, G.A. & Theóphilo, C.R. (2009). *Metodologia da investigação científica para Ciências Sociais Aplicadas*. São Paulo: Atlas.
- Mazzelli, A. (2015). Behavioural theory and the family business. In Nordqvist, M., Melin, L., Waldkirch, & Kumeto, G. (Ed.): *Theoretical perspectives on family businesses*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781783479665.00010>
- Mendonça, C., & Aidar, M. (2021). As empresas familiares diante da Covid-19. *GV Executivo*, 20(3). <https://periodicos.fgv.br/gvexecutivo/article/view/84611/80161>
- Menezes, L. C. de M. (2018). *Gestão de Projetos* (4. ed.). Editora Atlas.
- Merino, F., Monreal-Perez, J., & Sanchez-Marin, G. (2015). Family SMEs' internationalization: Disentangling the influence of familiness on Spanish firms' export activity. *Journal of Small Business Management*, 53(4), 1164-1184. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12111>
- Mintzberg, H. (2017) *Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações*. (2. ed.). São Paulo: Atlas.
- Miranda, S. S., & Barbosa, M. W. (2016). Uma análise da maturidade da gestão de projetos de Extensão Universitária com auxílio de um modelo de maturidade. *Anais do V Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade*. São Paulo, SP. Brasil.
- Moraes, M. B. D. (2006). *Estilo de liderança como um diferencial competitivo em uma organização familiar: o caso Magazine Luíza*. [Dissertação de mestrado. Universidade Federal da Bahia]. <http://www.repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/8134>
- Morais, N. M., Souza, A. K. M., & Canholi Junior, C. (2012). O caminho para a maturidade em gerenciamento de projetos: o caso da Companhia de Água e Esgoto do Ceará. *SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*. Resende, RS. Brasil.

- Moreira, F. G., Santos, K. L. S., Sobrinho, M. S., & Silva, L. C. (2015). A gestão organizacional em uma empresa familiar: Um estudo de caso no ramo de confecções infantis no município de Nova Andradina/MS. *Comunicação & Mercado*, 4(9), 171-184.
- Moreno Jr., V., & Silva, M. L. (2010). Adoção de PMO como Ferramenta de Controle Gerencial. *Revista De Gestão E Projetos*, 1(1), 48–73. <https://doi.org/10.5585/gep.v1i1.20104>
- Morgan, G. (2006). *Imagens da organização* (2. ed.) São Paulo: Atlas.
- Morgan, G. (2009) *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas.
- Morris, J. A., & Feldman, D. C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review*, 21(4), 986–1010. <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9704071861>
- Motta, F. P., & Caldas, M. P. (2007). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas.
- Muzzio, H. (2012). Racionalidades em jogo em um processo de profissionalização organizacional. *Revista de Administração Contemporânea*, 16, 827-844. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552012000600005>
- Nakano, D. N., & Fleury, A. C. (2005). Conhecimento Organizacional: uma revisão conceitual de modelos e quadros de referências. *Produto & Produção*, 8(2), 11-23. <https://doi.org/10.22456/1983-8026.3206>
- Naldi, L., M. Nordqvist, K. Sjöberg, and J. Wiklund (2007). “Entrepreneurial Orientation, Risk Taking, and Performance in Family Firms,” *Family Business Review* 20(1), 33–47. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00082.x>
- Nieto, M. J., Santamaria, L., & Fernandez, Z. (2015). Understanding the innovation behavior of family firms. *Journal of Small Business Management*, 53(2), 382-399. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12075>
- Nishitsuji, D.A. (2009). *O Processo da sucessão em organizações familiares na microrregião de Cornélio Procópio*. [Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Paraná -UFP]. <https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/18546/Dissertacao%20Denny.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Office of Government Commerce (2009). *Managing Successful Projects with PRINCE2*, 5th edition. The Stationery Office, London.
- Oliveira, André L. L. (2011) *A importância da implantação de um escritório de projetos em uma empresa familiar*. [Trabalho de Conclusão de Curso não publicado]. Universidade Candido Mendes Rio de Janeiro.
- Oliveira, C. M. A., & Silva, M. da. (2024). O Impacto da Liderança no Clima e na Cultura das Organizações de Pequeno Porte. *Revista Do Encontro De Gestão E Tecnologia*, 1(05), 82–92. <https://doi.org/10.5281/zenodo.12593330>

- Oliveira, J.P.N. (2014). Avaliação do nível de maturidade em gerenciamento de projetos no setor de engenharia de projetos de um estaleiro de grande porte no Nordeste Brasileiro. *Revista de Gestão e Projetos*, 5(3), 01-13. <https://doi.org/10.5585/gep.v5i3.257>
- Osunde, C. (2017). Family businesses and its impact on the economy. *Journal of Business & Financial Affairs*, 6(1). <https://doi.org/10.4172/2167-0234.1000251>
- Padilla-Meléndez, A., Dieguez-Soto, J., & Garrido-Moreno, A. (2015). Empirical research on Innovation in Family Business: literature review and proposal of an integrative framework. *Review of Business Management*, 17(56), 1064–1089. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v17i56.1915>
- Paim, R., Cardoso, V., Caulliriaux, H., & Clemente, R. (2009). *Gestão de processos: Pensar, agir e aprender*. Porto Alegre: Bookman.
- Paiva, L. E. B., Pio, J. A., & Ferraz, S. F. S. (2016). Tipologias da cultura organizacional no setor atacadista de confecção. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 10(2), 141-155.
- Pansolin, C. K. B., Bet, J. D. M., Nery, L. G. P., Ferreira, P. H. L., & Melnik, V. (2022). *Sucessão em empresas familiares no ramo de transporte rodoviário de cargas: limites e possibilidades*. [Especialização em Gestão do Negócio, Fundação Dom Cabral; Instituto de Transporte e Logística,].
- Papa, A. C., Luz, T. R., & Da ; Anais. (2008). O papel do fundador na cultura de uma empresa familiar: um estudo de caso em João Monlevade/MG, *Encontro Nacional da ANPAD*. Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Parolini Junior, J. T. P., do Carmo Satller, T., Pereira, A. G., & Silva, L. C. (2021). A importância de um escritório de gerenciamento de projetos em uma organização. *Revista Produção Online*, 21(2), 353-371. <https://doi.org/10.14488/1676-1901.v21i2.3586>
- Patah, L. A. (2004). *Alinhamento estratégico de estrutura organizacional de projetos: uma análise de múltiplos casos* [Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo]. <https://doi.org/10.11606/D.3.2004.tde-26062004-161221>
- Pellegrino, B., & Zingales, L. (2017). Diagnosing the Italian Disease. *NBER Working Paper Series*, 23964.
- Petroni, M. (2018). *Empresas familiares representam 90% dos empreendimentos no Brasil*. Jornal da USP. 10 Out. 2018. <<https://jornal.usp.br/atualidades/atualidades-em-dia-com-odireito-boletim-18-10-empresas-familiares-representam-90-dos-empreendimentos-no-brasil/>>Petry, L. I., & Nascimento, A. M. (2009). Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares. *Revista Contabilidade & Finanças*, 20, 109-125. <https://doi.org/10.1590/S1519-70772009000100008>
- Pinto, A. (2015). Pesquisa PMO Brasil 2015. Recuperado em 8 setembro, 2020, de <https://pt.slideshare.net/AmericoPinto2/pesquisa-pmo-project-management-office-brasil-brasil-2015>

- Piwowar-Sulej, K. (2021), "Organizational culture and project management methodology: research in the financial industry", *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol. 14 No. 6, pp. 1270-1289. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-08-2020-0252>
- Prado, D. (2000). Gerenciamento de Projetos nas Organizações. Vol. 1. Editora de Desenvolvimento Gerencial.
- Prado, D. (2015). *Maturidade em Gerenciamento do Projetos*. (3 ed.). Nova Lima. Falconi Editora.
- Prado, D. (2016). *Maturidade em gerenciamento de Projetos*. Falconi Editora.
- Prado, E. P. V., & Mancini, M. (2023). PMO e o sucesso em projetos: um estudo sobre empresas brasileiras de grande porte. *AtoZ: novas práticas em informação e conhecimento*, 12, 1-11. <https://revistas.ufpr.br/atoz/article/view/87594/49132>
- Project Management Institute (2013). *Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos. (PMBOK® Guide)*. 5. ed. Pennsylvania: Project Management Institute.
- Project Management Institute (2017). *A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*. 6. ed. Pennsylvania: Project Management Institute.
- Project Management Institute (2021). *A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*. 7. ed. Pennsylvania: Project Management Institute.
- PwC Global Family Business Survey. (2021). *From trust to impact. Why family businesses need to act now to ensure their legacy tomorrow*. <https://www.pwc.com/gx/en/family-business-services/family-business-survey-2021/pwc-family-business-survey-2021.pdf>.
- Queiroz Azevedo, P. H., Domingues, C. R., & Bueno, J. M. (2021). Oficinas de restauração de carros antigos: Perfil empreendedor, estrutura organizacional e estratégia. *FACEF Pesquisa-Desenvolvimento e Gestão*, 24(1). <http://periodicos.unifacef.com.br/facefpesquisa/article/view/1843/1622>
- Rabechini Jr., R. (2005). *Competências e Maturidade em Gestão de Projetos*. São Paulo. Editora Annablume.
- Rad, P. F., & Levin, G. (2002). *The advanced project management office: A comprehensive look at function and implementation*. Boca Raton, FL: St. Lucie Press.
- Raposo, R. J. D. A. M. (2020). Modelos operativos da cultura organizacional. *Lusíada. Economia & empresa*. 149-232. <https://doi.org/10.34628/79mc-wn49>
- Rede Alpha (2019). *PAN - Manual de Estilo e Comportamento* [Manual].
- Rede Alpha (2020a). *Código de Ética e Conduta* [Manual].
- Rede Alpha (2020b). *PAN - Classificação de Mercadorias para o Recebimento* [Manual].
- Rede Alpha (2020c). *PDCA: origem, conceitos e variantes dessa ideia de 70 anos* [E-book].
- Rede Alpha (2020d). *Plano de Ação: Tudo o que você precisa para começar* [E-book].

- Rede Alpha (2021a). *Universidade Alpha* [Webiste].
- Rede Alpha (2021b). *Wiki Governança* [Webiste].
- Rede Alpha (2022a). *Treinamento Aplicação de Injetáveis* [Manual].
- Rede Alpha (2022b). *Treinamento Boas Vindas* [Manual].
- Rede Alpha (2022c). *Treinamento Conferência de Receita* [Manual].
- Rede Alpha (2022d). *Treinamento Dermoconsultor* [Manual].
- Rede Alpha (2023a). *BI Alerta - Meta de Faturamento Diário Percentual* [Relatório].
- Rede Alpha (2023b). *Book de montagem* [Manual].
- Rede Alpha (2023c). *Caderno de Encargos* [Manual].
- Rede Alpha (2023d). *Comitê de Aprovação de Projetos* [Relatório].
- Rede Alpha (2023e). *Comitê Executivo de Projetos* [Relatório].
- Rede Alpha (2023f). *Cronograma de Projeto* [Relatório].
- Rede Alpha (2023g). *Documento de Encerramento de Projeto* [Relatório].
- Rede Alpha (2023h). *Ficha de abertura* [Relatório].
- Rede Alpha (2023i). *PAN - Empilhamento e Movimentação de Containers* [Manual].
- Rede Alpha (2023j). *Plano de Gestão de Mudança* [Relatório].
- Rede Alpha (2023k). *Plano de Projeto* [Relatório].
- Rede Alpha (2023l). *Procedimentos e documentos* [Manual].
- Rede Alpha (2023m). *Programa de Desenvolvimento de Lideranças* [Plataforma].
- Rede Alpha (2023n). *Programa de Necessidades* [Manual].
- Rede Alpha (2023o). *Status Report Semanal* [Relatório].
- Rede Alpha (2023p). *Tela Mestre* [Dashboard].
- Ribeiro, A. C. M. V. (2023). *Empresas familiares: a sucessão familiar* [Dissertação de mestrado. Universidade de Lisboa.]
<https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/48774>Robbins, S. (2009). *Comportamento organizacional* (9ª ed.). Pearson.
- Rocha, C. H. M. (2001). *A profissionalização da gestão das empresas familiares num contexto de mudança: um estudo de caso no setor têxtil*. [Dissertação de mestrado. Universidade Federal de Minas Gerais]. <http://hdl.handle.net/1843/BUBD-99VHD4>

- Rodriguez-Soto, J., y Dussan-Pulecio, C. (2018). La informalidad empresarial, evolución literaria que denota un fenómeno complejo. *Polo de Conocimiento*, 561-578.
- Rovelli, P., Ferasso, M., De Massis, A., & Kraus, S. (2022). Thirty years of research in family business journals: Status quo and future directions. *Journal of Family Business Strategy*, 13(3), 100422. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2021.100422>
- Ruiz, M. (2015). *La empresa familiar como disciplina científica*. Ciencia y Desarrollo (pp. 11-47). Santiago: UCATECI.
- Sadkowska, J. (2016). The difficulty in following project schedule as a key project management challenge: Family firm perspective. *Management and economics review*, 1(2), 136-147. <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=681037>
- Sadkowska J. (2017). The impact of the project environment uncertainty on project management practices in family firms. *PM World Journal*, 6, 7, July 2017, 1-12. <https://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2017/09/pmwj62-Sep2017-Sadkowska-project-management-in-family-firms-second-edition-1.pdf>
- Sala, V. P., & de Oliveira, E. C. (2020). Organizational Structure: Study in a Rural Family Business Using the Three-Dimensional Development Model-MDT. *International Journal of Advanced Engineering Research and Science*, 7(3). Retrieved from <https://journal-repository.theshillonga.com/index.php/ijaers/article/view/1801>
- Salim, G., Barth, M., & de Freitas, E. C. (2014). A influência da cultura organizacional na profissionalização da gestão e no processo sucessório nas empresas familiares. *Revista Ciências Administrativas*, 18(1). Recuperado de <https://ojs.unifor.br/rca/article/view/3333>
- Sampieri, R. H., Collado, C., & Lúcio, P. (2006). Capítulo 6: Formulação de Hipóteses. In: C. M. Toledo, & M. M. Rocha. (Eds.), *Metodologia de Pesquisa*. (6. ed, pp. 116-151). São Paulo: McGraw-Hill.
- Sánchez-Marín, G., Hernández, A. J., del Valle, I. D., & Castillo, M. Á. (2016). Organizational culture and family business: A configurational approach. *European Journal of Family Business*, 6(2), 99-107. <https://doi.org/10.1016/j.ejfb.2017.05.002>
- Sánchez-Pulido, L. (2021). La empresa familiar: Marcos teóricos y estado del arte. *Edicions de la Universitat de Lleida*. <https://doi.org/10.21001/QPEF.2021.8.cast.01>
- Santos, N. M. B. F. (2000). *Cultura organizacional e desempenho: pesquisa, teoria e aplicação*. São Paulo: Stilianio.
- Sato, C. E. Y., Dergint, D. E. A., & Hatakeyama, K. (2005). O papel evolutivo do gerente de projetos. *XI Seminário Latino-Iberoamericano de Gestão Tecnológica*. ALTEC, Salvador, BA, Brasil.
- Sauer, A. B. S., Sobral, K. B. D. S., & Silva, V. C. D. (2012). Excelência em gestão de projetos: um desafio na empresa familiar. *Anais do 1º Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade*. São Paulo, SP, Brasil.

- Sbragia, R., Rodrigues, I., & Gonzáles, F. (2002). *Escritório de Gerenciamento de Projetos: teoria e prática*. [Working Paper no. 02/007]. Departamento de Administração da FEA/USP.
- Schein, E. H. (1995). The role of the founder in creating organizational culture. *Family Business Review*, 8(3), 221–238.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, John Wiley & Sons
- Schein, E. H. (2009). *Cultura Organizacional e Liderança*. São Paulo: Atlas.
- Schwaber K, & Sutherland J. (2020). *The 2020 Scrum Guide*. <https://scrumguides.org/scrum-guide.html>
- SEBRAE (2022, Junho 25). *Negócios familiares: entenda como eles funcionam*. <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/as-caracteristicas-de-negocios-familiares,48e89e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD?origem=segmento&codSegmento=8>
- Secco, R. (1980). O administrador organizacional e o processo decisório. *Revista Executivo*, 6(24), 36-67.
- Senge, Peter M. (2013). *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. (29. ed.). Rio de Janeiro: Editora Best Seller.
- Serafin, C., Correia Júnior, D., & Vargas, M. (2015) *Perfil do farmacêutico no Brasil: Relatório*. Brasília, DF: Conselho Federal de Farmácia.
- Sergeeva, N., & Ali, S. (2020). The role of the project management office (pmo) in stimulating innovation in projects initiated by owner and operator organizations. *Project management journal*, 51 (4), 440–451. doi: <https://doi.org/10.1177/8756972820919215>
- Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. *Family business review*, 17(1), 1-36.
- Shinoda, A. C. M. (2012). *Gestão do conhecimento em projetos: um estudo sobre conhecimentos relevantes, fatores influenciadores e práticas em organizações projetizadas*. [Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo]. <https://doi.org/10.11606/D.12.2012.tde-07112012-195129>
- Siaba, S., Rivera, B. The evolution of the field of family business research over a decade (2012–2022). *Small Bus Econ* (2024). <https://doi.org/10.1007/s11187-023-00866-z>
- Silva, L. P., Castro, M. A. R., & Dos-Santos, M. G. (2018). Influência da cultura organizacional mediada pelo assédio moral na satisfação no trabalho. *Revista de Administração Contemporânea*, 22(2), 249-270. <http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac2018170176>
- Silva, R. R. (2011). *Análise comparativa de modelos de maturidade em gerenciamento de projetos: uma contribuição ao estudo da maturidade organizacional em setores de engenharia*. [Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Norte]. <https://repositorio.ufrn.br/jspui/handle/123456789/15022>.

- Silveira, K., & Biehl, K. A. (2003). Análise de ações no processo sucessório das empresas familiares. *ENANPAD – Encontro Anual da ANPAD*. Atibaia, SP, Brasil.
- Sorenson, E. D. (2000). The contribution of leadership style and practices to family and business success. *Family Business Review*, 13(3), 183-200. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2000.00183.x>
- Souza, E. R. E. D. (2022). *Aplicação de método híbrido de gestão para projetos de tecnologia da informação*. [Trabalho de Conclusão de Curso, Universidade Federal de Uberlândia]. <https://repositorio.ufu.br/handle/123456789/36130>
- Souza, R., Santos, T., Maccari, E., & Mazieri, M. (2020). Proposição de um modelo de gerenciamento de projetos para Pequenas e Médias Empresas (PME). *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 9(3), 384-407. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7881929>
- Spelta, A., & Albertin, A. (2009). O contexto da criação de escritórios de projetos nas áreas de TI: dois estudos de caso. *Journal of Information Systems and Technology Management*, 6(3), 413-436. <https://doi.org/10.4301/S1807-17752009000300003>
- Srour, R. H. (2012). *Poder, cultura e ética nas organizações*. Elsevier.
- Tavares, O. B. M. (2022). *Proposta de implantação de um escritório de gerenciamento de projetos no setor de prestação de serviços em uma empresa de telecomunicações brasileira*. [Trabalho de conclusão de curso, Universidade Federal Rural do Semi-Árido]. Universidade Federal Rural do Semi-Árido. <https://repositorio.ufersa.edu.br/handle/prefix/9292>
- Teles, K. J. M. (2018). Desafios e oportunidades na gestão de projetos em pequenas e médias empresas familiares. *Anais do 7º Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade*. São Paulo, SP, Brasil.
- Teixeira, L., & Emmendoerfer, M. (2010). Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(2), 390-391. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552010000200015>
- The Standish Group International (2015). *CHAOS Report 2015*. https://www.standishgroup.com/sampleResearch_files/CHAOSReport2015-Final.pdf
- Valeriano, D. (2005). *Moderno gerenciamento de projetos*. Prentice Hall.
- Van der Linde, J., & Steyn, H. (2016). The effect of a project management office on project and organisational performance: A case study. *South African Journal of Industrial Engineering*, 27 (1), 151–161. <https://hdl.handle.net/10520/EJC189191>
- Vargas, R. V. (2000). *Gerenciamento de Projetos*. São Paulo: Editora Brasport
- Vargas, R. V. (2003). *Gerenciamento de Projetos: estabelecendo diferenciais*. (5. ed.). Rio de Janeiro: Brasport Livros e Multimídia Ltda.
- Vargas, R. V. (2005). *Gerenciamento de Projetos* (6. ed.). Brasport.

- Vargas, R. V. (2009). *Gerenciamento de Projetos – Estabelecendo Diferenciais Competitivos*. Rio de Janeiro: Brasport.
- Varotto, L. F. (2018). Varejo no Brasil – Resgate Histórico e Tendências. *ReMark - Revista Brasileira De Marketing*, 17(3), 429–443. <https://doi.org/10.5585/remark.v17i3.3897>
- Vasconcelos, E., & Hemsley, J. (1997). *Estrutura das organizações: Estruturas tradicionais, estruturas para inovação e estrutura matricial*. São Paulo: Editora Pioneira.
- Venturi, J. L., & Lenzi, F. C. (2003). *Desenvolvimento gerencial: da teoria acadêmica para a prática empresarial*. Nova Era.
- Verzuh, E. (2000). *MBA Compacto: Gestão de projetos*. Tradução de André de L. Cardoso. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus
- Vidigal, A. C. (1996). *Viva a empresa familiar!* Rio de Janeiro: Rocco.
- Vieira, A. F., Lima, A. C. J. da S., & Carr, C. N. (2023). Improving the effectiveness of software development projects through a hybrid approach: An analysis of results and impacts. *Research, Society and Development*, 12(3), e24112340693. <https://doi.org/10.33448/rsd-v12i3.40693>
- Vinagre, L.M., Silva, S.W., Portugal, P.S., Souza, R.S., Gonçalves, J.E. & Pereira, W.F. (2017). O processo sucessório em uma empresa familiar: um estudo de caso em um supermercado de Varginha-MG. *Revista da Universidade Vale do Rio Verde*, 15(1), 689-700. <http://dx.doi.org/10.5892/ruvrd.v15i1.3401>
- White, D., & Fortune, J. (2002). Current practice in project management – An empirical study. *International Journal of project Management*, 20, 1-11. [http://dx.doi.org/10.1016/S0263-7863\(00\)00029-6](http://dx.doi.org/10.1016/S0263-7863(00)00029-6)
- Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (3. ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Yin, R. K. (2010) *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. (4. ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Zasa, F., Patrucco, A., & Pellizzoni, E. (2021). Managing the Hybrid Organization: How Can Agile and Traditional Project Management Coexist? *Research Technology Management*, 64(1), 54-63. <https://doi.org/10.1080/08956308.2021.1843331>

APÊNDICE A

Roteiro de Entrevista – Estudo de Caso Rede Alpha

Com apoio do Programa de Pós-Graduação em Administração da PUC Minas, estamos realizando uma pesquisa de Mestrado a respeito das influências das características das empresas familiares para a gestão de um Escritório de Projetos.

Agradeço antecipadamente pela disponibilidade e colaboração.

É importante deixá-lo(a) tranquilo(a) quanto à garantia de sigilo de dados confidenciais. Seu nome não será exposto nos relatórios de pesquisa nem o nome da empresa. A sua identidade será preservada e será utilizada apenas por mim para fins acadêmicos.

Dados Sócio Demográficos:

- Cargo:
- Tempo de experiência profissional (inclui a carreira toda):
- Tempo de empresa (Alpha somente):
- Setor de atuação:
- Nível de formação (graduação, pós ou MBA, Mestrado):
- Possui ou já possuiu alguma certificação em Gerência de Projetos (ex: PMP)

CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS FAMILIARES

1. Como você associa a manutenção do “Padrão Alpha” com o treinamento atual dos colaboradores?

2. Como a empresa trabalha para que padrões não “engessem” os processos e impeçam inovações e melhorias?

3. Há 4 anos a empresa inseriu em sua Diretoria 2 profissionais não membros da família, compondo a sua diretoria com 4 membros da família e 2 profissionais de mercado.

Como você enxerga a relação entre membros da família e funcionários não membros que ocupam cargos de gestão? Como foi essa mudança para a empresa?

4. Qual a sua percepção sobre a qualificação dos profissionais em posição de liderança na empresa?

5. Como você descreveria o processo atual de tomada de decisão na empresa? (Centralizado ou descentralizado)?

(*Follow-up questions*: Trouxe a adoção de práticas mais modernas do mercado? Houve mudanças na cultura da empresa?) Como foi para a família o processo de profissionalização da gestão?

6. Como você percebe o planejamento da empresa para os próximos ciclos de gestão? em 5 anos? 10 anos?
7. Como você caracterizaria o ambiente de trabalho e o clima da empresa?
8. Quais os elementos mais marcantes da cultura da empresa?
9. Que traços da cultura mineira você percebe na cultura da empresa?
10. Como a empresa reage às mudanças, sejam elas culturais, de processo ou de tecnologia?
11. Como a empresa estabelece seus objetivos, determina suas expectativas e resolve problemas de baixo desempenho ou resultados abaixo do esperado?

GESTÃO DE PROJETOS e PMO

1. Considerando que as metodologias de projeto podem ser mais tradicionais (sequenciais / cascata, com planejamento prévio e escopo definido), ágeis com ciclos curtos, ou híbridas (mista entre os dois modelos), como você percebe o jeito “Alpha” de desenvolver projetos?
2. Como você percebe a maturidade da empresa em gestão de projetos?
(*Follow-up questions*: Qual o nível de sucesso dos projetos na empresa?)
3. Como você percebe o reconhecimento das práticas de gestão de projetos na empresa?
4. Como os projetos estão alinhados com a estratégia da empresa?
5. Como você percebe a atuação do Escritório de Projetos PMO (Gerência de Portfolio de Projetos Estratégicos) da empresa?
6. Como você avalia a produção de conhecimento gerado pelos projetos da empresa? São documentados?
7. Qual é o grau de posicionamento mais estratégico, tático ou operacional do PMO da empresa na sua percepção?
8. Como você percebe a relação do PMO com a estrutura da empresa? Mais dentro de uma estrutura funcional, matricial ou projetizada?