



## Controle do Patrimônio Imobiliário da Petrobras: O Processo a Partir de uma Perspectiva de Projeto.

BARROS, Leonardo C. da Silva; BRITO, Maurini Elizardo  
<sup>1</sup>NPPG, UFRJ, Rio de Janeiro

### Informações do Artigo

Histórico:  
 Recebimento: 04 Fev 2020  
 Revisão: 06 Mar 2020  
 Aprovação: 18 Jun2020

Palavras-chave:  
 Patrimônio Imobiliário  
 Processos  
 Projetos

### Resumo:

*Este artigo apresenta uma análise acerca da aplicabilidade da metodologia de gerenciamento de projetos sobre o processo “Prover Serviços de Controle do Patrimônio Imobiliário”, executado pela Gerência de Serviços de Patrimônio Imobiliário no âmbito dos Serviços Compartilhados da Petrobras. A partir de um paralelo entre o estudo de caso do processo de negócio, e uma revisão de literaturas que abordam o tema, este trabalho tem como finalidade contribuir com o reconhecimento do gerenciamento de projeto como uma ferramenta de grande potencial para a gestão do negócio na unidade, observando as suas atividades a partir de uma perspectiva de projeto. Nesse sentido, o trabalho busca evidenciar as características desse processo de negócio que se tornaram provocadoras da adoção de uma nova perspectiva a partir do campo de gerenciamento de projetos, com a finalidade de otimização da eficiência na sua gestão.*

### 1. Introdução

Com vinculação à diretoria de Assuntos Corporativos da Petrobras, a unidade de Serviços Compartilhados tem como finalidade a prestação de serviços administrativos centralizados e de suportes operacionais à companhia.

Em agosto de 2016 foi instituída na estrutura organizacional desses Serviços Compartilhados, a Gerência de Serviços de Patrimônio Imobiliário, tendo como atribuição a análise e estruturação de modelo para o controle corporativo das propriedades

imobiliárias da Petrobras, visando garantir os padrões legais de regularidade junto aos Órgãos Públicos, bem como prover o controle das informações relativas a esses ativos.

O desafio que está atribuído à essa gerência supramencionada, de gerir o processo “*prover controle do patrimônio imobiliário*” é base de análise deste artigo, com o objetivo de evidenciar a necessidade da abordagem de práticas e metodologia do gerenciamento de projetos na governança do processo e, sobretudo, avaliar os seus efeitos práticos, dada a sua complexidade.

Para cumprimento do objetivo proposto, em etapa de pesquisa, foram coletadas em algumas literaturas, artigos e referências normativas da Petrobras, a relação existente entre projetos e processos, e como essas duas disciplinas interagem no ambiente organizacional. Além disso, por tratar-se de uma situação específica, a abordagem servirá de fonte de estudo para avaliações acerca das vantagens e desvantagens do seu modelo de gestão, e ao final, traçar um paralelo para sustentar os benefícios da utilização da metodologia de gerenciamento de projetos nesse processo.

Em busca de um nivelamento acerca de compreensão de terminologias, e para se criar uma relação mais próxima com ambiente corporativo em questão, ao se referir nesta pesquisa ao termo “operações”, definido pelo Guia PMBOK® [1] como “função organizacional que realiza a execução contínua de atividades que produzem o mesmo produto ou fornecem um serviço repetitivo”, em alguns contextos, serão utilizados os termos “processo” ou “processo de negócio”.

A primeira questão que ocorre relacionada a projetos e processos (operações) é a diferença elementar estabelecida para os seus conceitos. Em linhas gerais de definições e bem superficiais, os processos são contínuos, enquanto projetos são temporários. Obviamente, tais definições direcionam essas duas disciplinas a universos bem distintos no tocante às técnicas e ferramentas adotadas em cada campo, e, além disso, cria uma barreira entre elas no âmbito das organizações.

Mesmo em tempos mais recentes, com a difundida disseminação de conhecimentos acerca dos métodos de gerenciamento de projetos, bem como a observável eficiência dos resultados obtidos por meio das suas boas práticas, ainda se nota em ambientes organizacionais resistências culturais às mudanças, ou até mesmo o desconhecimento relativo a complementariedade do gerenciamento de projetos aplicado a processos, e vice e versa.

Ao contrário do que erroneamente muitos imaginam, com todas as particularidades intrínsecas de cada uma dessas distintas disciplinas, o que se percebe é que ambas têm como objetivo institucionalizar uma estrutura de melhoria de gestão na organização, onde em muitos casos existe a oportunidade de sinergia. Ou seja, convém enfatizar a importância dessa conexão com a estratégia empresarial.

A gestão do processo abordado neste artigo, evidenciou por meio de um estudo de caso, assumir problemáticas, tais quais resistências às mudanças, e desconhecimento acerca das disciplinas. De acordo com Kerzner [2], a maioria das empresas que acreditavam não ser orientadas a projetos eram híbridas. Organizações híbridas são, em geral, empresas não orientada a projetos, mas com uma ou duas divisões voltadas para tal.

Nesse sentido, é válido destacar que as boas práticas de gerenciamento de projetos são modelos que podem e devem ser adaptados de acordo com a necessidade de cada contexto. O próprio Kerzner [2] diz que a administração foi forçada a concluir que pode comandar a empresa com base na “gestão por projeto” e concretizar os benefícios de ambos os tipos de organização. Em outra citação, Kerzner [2] afirma que o crescimento e a aceitação acelerados da gestão de projetos nos últimos dez anos, tiveram como cenários principais os setores híbridos não orientados a projeto.

Trata-se da questão entre o conservadorismo e a mudança do modo de gerenciar, cuja transição requer tanto a compreensão da sinergia entre as disciplinas processo e projeto, bem como a busca pela definição de critérios claros para implementação de uma metodologia de gerenciamento de projeto que se adequa ao caso estudado.

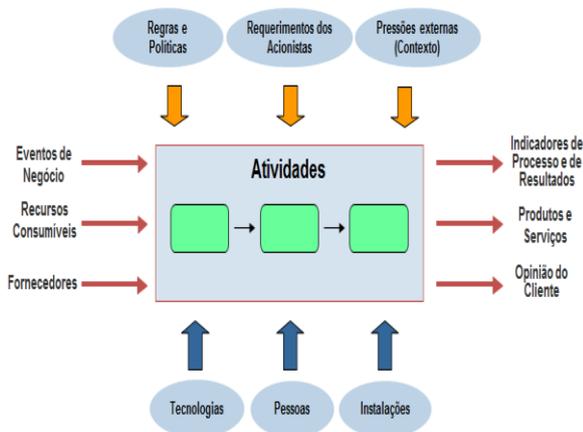
## **2. Particularidades Interdisciplinares entre Processos e Projetos**

Dada a sua importância para as organizações, os processos têm sido

estudados por vários autores das mais diversas disciplinas acadêmicas e áreas diferentes do conhecimento [3]. Gonçalves [4] registra o uso da palavra sendo empregada com acepções semelhantes tanto na Sociologia, quanto na psicologia, na Biologia, na Arquitetura, na Engenharia e na Política, embora tratando de assuntos diferentes.

Pelo glossário corporativo de gestão de processos da Petrobras, processo é o conjunto de recursos e atividades interligadas logicamente que, atendendo a requisitos, agregam valor aos insumos e geram produtos segundo as especificações do cliente. A figura a seguir apresenta a correlação desses fatores.

Figura 1: Correlações do Processo.



Fonte: Petrobras [5]

Para a Petrobras, Gestão por Processos é uma prática gerencial para governar, aperfeiçoar e evoluir os processos, de maneira integrada, buscando a melhoria contínua dos seus resultados e reforçando as vantagens competitivas da Petrobras, de forma alinhada com a estratégia e com um olhar sistêmico da Companhia. A Gestão por Processos trata as interfaces existentes entre os processos para entrega de cada produto ou serviço às partes interessadas.

Segundo o Guia PMBOK®[1], os projetos e as operações (processos) diferem principalmente no fato de que as operações são contínuas e produzem produtos, serviços ou resultados repetitivos. Os projetos (juntamente com os membros da equipe e,

muitas vezes, a oportunidade) são temporários e terminam. Por outro lado, o trabalho de operações é contínuo e mantém a organização ao longo do tempo. O trabalho operacional não termina quando seus objetivos atuais são atingidos, mas, em vez disso, segue novas direções para apoiar os planos estratégicos das organizações. No que tange à relevância da aplicabilidade da gestão de projetos nas operações, dependendo da natureza do projeto, as entregas podem modificar ou contribuir para o trabalho das operações existentes.

Ainda pelo Guia PMBOK® [1], as operações são uma função organizacional que realiza a execução contínua de atividades que produzem o mesmo produto, ou fornecem um serviço repetitivo. Já os projetos, embora temporários por natureza, podem ajudar a atingir os objetivos organizacionais, quando estão alinhados com a estratégia da organização. Às vezes, as organizações mudam suas operações, pela criação de iniciativas estratégicas de negócios. Os projetos exigem um gerenciamento de projetos, enquanto que as operações exigem gerenciamento de processos de negócios. Os projetos podem cruzar com os processos em vários pontos durante o ciclo de vida do produto, tais como:

- Na fase de encerramento de cada um;
- No desenvolvimento ou atualização de um novo produto;
- Na melhoria do processo de desenvolvimento do produto ou
- Até a venda de ativos das operações no final do ciclo do produto.

As operações são esforços permanentes que geram saídas repetitivas, com recursos designados a realizar basicamente o mesmo conjunto de atividades, de acordo com os padrões institucionalizados no ciclo de vida de um produto. Diferente da natureza contínua das operações, os projetos são esforços temporários.

Segundo o Manual de Gerenciamento de Projetos da AMA - American Management Association® [6] fazendo uma distinção entre organizações baseadas na produção e organizações baseadas em projetos, o primeiro tipo geralmente depende da entrega de grande quantidade de unidades idênticas (ou, pelo menos, muito semelhantes) de um produto ou serviço, com incerteza e variação de processo, mínimas ou facilmente gerenciáveis.

Nos ambientes de produção, o “touch time” associado à saída de uma unidade, geralmente é muito pequeno em comparação com o tempo total gasto para se gerar essa unidade, já que os componentes tendem a passar a maior parte do tempo em filas, ou aguardando setup de equipamentos que irá transformá-los de alguma maneira. Os ambientes de projeto, por sua vez, são caracterizados por incerteza nas expectativas e maior variação do desempenho com relação a essas expectativas. Os projetos também envolvem quantidades maiores de “touch time” proporcionalmente à duração total do projeto.

Quando a atividade se baseia em “vender”, o resultado dos projetos com um conjunto de recursos, como é o caso de setores como softwares e sistemas de informática customizados, consultoria, construção, manutenção e fabricação customizada, os projetos representam o próprio negócio. Nessa área, a capacidade de maximizar o desempenho dos múltiplos projetos está diretamente relacionada ao sucesso presente e futuro.

Utilizando como referência o BPM CBOK – 1ª versão (Business Process Management Common Body of Knowledge), da ABPMP [7], e o Guia PMBOK® [1] a abordagem dos principais conceitos associados ao gerenciamento de projetos e à gestão de processos pode ser disposta em cinco categorias:

- 1) O objeto da gestão,
- 2) O tipo da gestão realizada,

- 3) O ciclo de vida da gestão,
- 4) O papel do gestor, e
- 5) O papel dos respectivos escritórios.

O quadro a seguir resume as definições:

Tabela 1: Definições de Gestão. Processo vs Projetos

PROCESSOS	PROJETOS
Conjunto de atividades com um ou mais objetivos.	Esforço temporário para obter um resultado exclusivo
Abordagem para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar e controlar processos de forma a alcançar resultados consistentes.	Aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas a fim de atender aos requisitos do projeto.
1. Estratégia e planejamento; 2. Análise; 3. Projeto; 4. Implementação; 5. Monitoramento e Controle; 6. Refinamento.	1. Iniciação; 2. Planejamento; 4. Execução; 5. Controle; 6. Encerramento.
Responsável pelo desenho, desempenho, defesa e suporte ao processo.	Responsável por cumprir os objetivos do projeto.
É guardião dos modelos e padrões e promove a melhoria dos processos.	Centraliza e coordena o gerenciamento de projetos.

Fonte: ABPMP [7]

Diante das muitas definições estabelecidas acerca de projetos e processos (operações), avançando no entendimento podemos observar que ambas as disciplinas possuem semelhantes atividades, no entanto aplicadas sobre objetos razoavelmente distintos.

A figura a seguir, intitulada “productivity triangle”, demonstra a sinergia existente entre as disciplinas, e como contribuem de forma conjunta, na produtividade da organização:

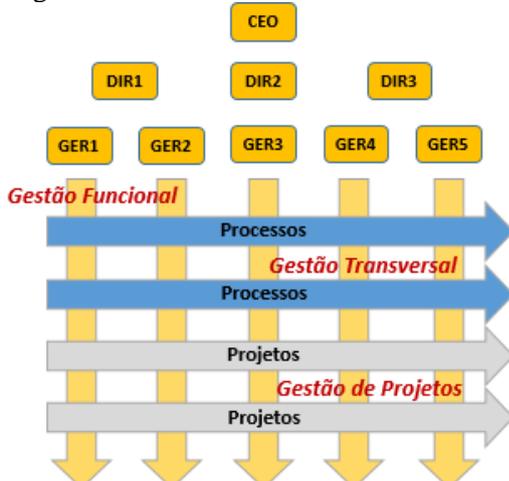


Fonte: Watermark Learning [8]

A partir de uma perspectiva dos seus “escritórios”, outro ponto de coincidência importante percebido nas disciplinas, é que ambas têm como finalidade maior, no que diz respeito a viabilizar mudanças, obter melhores desempenhos para atingir a excelência operacional. Tanto o acompanhamento dos projetos quanto a análise dos processos de negócio estão relacionados à melhoria da organização por meio de processos mais eficientes, novos produtos, melhores práticas de relacionamento com o cliente, rotinas mais rigorosas e precisas de entrega de produtos. Estas melhorias devem estar alinhadas à estratégia.

A figura a seguir apresenta os diferentes atores envolvidos na melhoria da organização:

Figura 3: Atores envolvidos nas melhorias



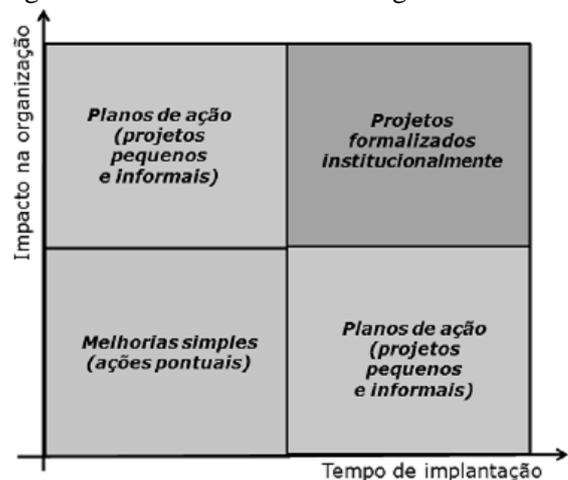
Fonte: Elo Group [9]

O importante dessa análise conceitual, aplicada a esta pesquisa acadêmica, é contextualizar e classificar o processo investigado no cenário organizacional que ele se encontra. O fato de ser um processo de negócio novo, estruturado recentemente, ainda faz com que muitos questionamentos acerca do seu modelo de gestão sejam levantados. Dentre eles, a aplicabilidade da metodologia de gerenciamento de projetos em algumas das suas etapas, o que é o principal tema deste estudo.

Um estudo feito e apresentado em um artigo pelo ELO Group [9], analisou as melhorias organizacionais obtidas por meio das duas disciplinas, a partir de duas dimensões: *tempo de implantação* e *impacto na organização*.

A figura apresentada a seguir, obtida no mencionado artigo, correlaciona os diferentes tipos de melhoria organizacional com os impactos na organização, bem como com o tempo de implantação necessário às melhorias.

Figura 4: Diferentes melhorias organizacionais



Fonte: Elo Group [9]

Segundo o Elo Group [9] como pode ser visto na figura anterior, são chamadas de *melhorias simples* aquelas ações pontuais de curto prazo que, em geral, possuem um baixo impacto no negócio. Alguns exemplos de melhorias simples são: implantação de novos procedimentos internos a uma área, revisão

das informações necessárias para determinada atividade, alteração na ordem de algumas atividades e melhoria da comunicação entre duas áreas.

Ainda no mesmo artigo, é dito que as melhorias de maior tempo de implantação e menor impacto, ou as de maior impacto, mas de fácil implantação, são as chamadas *planos de ação*, pois se caracterizam por projetos conduzidos de modo informal ou semiformal. Alguns exemplos de planos de ação são: estabelecimento de nível de serviço (SLA) entre duas áreas, revisão de responsabilidades por determinadas decisões, implantação de mecanismo de controle e realização de treinamentos específicos.

É dito no artigo também, que a necessidade de formalizar estas ações como *projetos* é resultante das *metodologias e graus de patrocínio* necessários para a sua implantação. Alguns exemplos dados com esta classificação são: implantação de um sistema integrado, automação de um processo, oferta de um novo serviço ou produto e centralização da execução de um conjunto de atividades/serviços.

O fato é que a estruturação da Gerência SCPI, bem como a modelagem de processo de negócio atribuída a esta nos Serviços Compartilhados, por recomendação de um GT, designado formalmente pela Diretoria Financeira, já caracteriza o reconhecimento formal de necessidade de melhoria identificada. Ou seja, a sua estruturação tem como objeto atender uma demanda suprimida na organização. Cabe agora, identificar a natureza desta melhoria organizacional, até mesmo para que seja possível buscar um alinhamento estratégico.

Tomando como base a fundamentação teórica apresentada neste item, bem como o capítulo introdutório, onde o processo “*prover controle do patrimônio imobiliário*”, executado pela gerência SCPI já foi apresentado como um novo serviço corporativo, executado de modo centralizado, vide a transcrição a seguir da introdução deste documento: “Ao final do trabalho, já em

2009, o grupo de trabalho concluiu e sugeriu a implantação de uma estrutura organizacional com atuação corporativa, que assegurasse o controle centralizado deste patrimônio”, podemos concluir que se trata, sim, de um projeto formalizado institucionalmente, de alto impacto, e com tempo de implantação maior.

### 3. A importância de uma Perspectiva de Projeto no Processo Corporativo.

Com o apoio do escritório de processos dos Serviços Compartilhados, o mapeamento do processo “*prover controle do patrimônio imobiliário*” foi concluído, e gerou o padrão de processo intitulado está registrado no sistema de gestão SINPEP da Petrobras, sob o código PP-2CP-00040. Conforme o próprio documento estabelece, o objetivo deste padrão é “estabelecer a sistemática para o desenvolvimento das atividades de controle do patrimônio imobiliário da Petrobras.”.

O processo de negócio “*prover serviços controle do patrimônio imobiliário*” foi estruturado nas seguintes cinco atividades:

1. Identificar Patrimônio Imobiliário;
2. Cadastrar Patrimônio Imobiliário;
3. Analisar Regularidade Patrimônio Imobiliário;
4. Notificar Unidades Responsáveis;
5. Controlar Patrimônio Imobiliário.

Desde o mapeamento desse processo, uma das grandes questões discutidas dentro do negócio, foi travada em torno de duas das suas atividades: “Identificar o patrimônio imobiliário da Petrobras” e “Controlar o Patrimônio Imobiliário”. E, é sobre estas duas atividades que este estudo discorre. Mesmo que observadas características intrínsecas de projeto nas duas atividades, até então não foi adotada uma metodologia formal no seu gerenciamento.

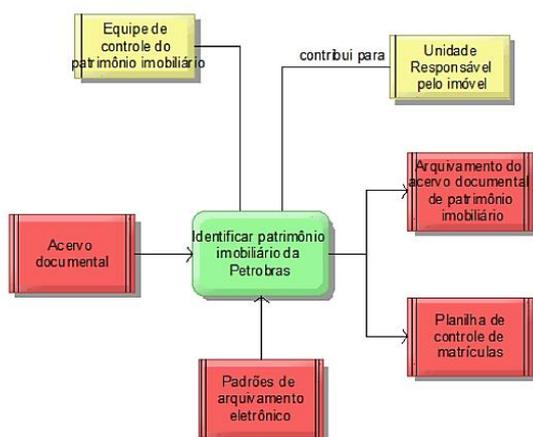
Desde a criação da demanda corporativa, que se atribuiu aos Serviços Compartilhados a responsabilidade pelo controle corporativo

dos imóveis da companhia, não foi considerado o importante fato de que, para que sejam implementadas rotinas de verificação e monitoramento dos imóveis (Controle), o que de fato se caracteriza por operações, ainda não existe o conhecimento acerca da totalidade desses imóveis. Ou seja, o seu inventário concluído. É obvio presumir que o controle de algo é precedido por saber o que deve ser controlado.

Com este cenário, a atividade “Identificar o Patrimônio Imobiliário da Petrobras”, componente importante do processo de negócio, nunca foi tratada com a metodologia apropriada. Isto é dito pelo fato das características intrínsecas da atividade a delinearem como um projeto. Afinal a sua conclusão se efetiva com a identificação e quantificação do um patrimônio existente. Uma atividade com início, meio e fim, concluída com uma entrega.

A principal característica de um bom inventário são os detalhes. É sempre interessante que o inventário contenha além do nome dos itens e da sua quantidade, também uma boa descrição destes itens. A figura a seguir apresenta as entradas e saídas ocorrentes na atividade descrita acima:

Figura 5: FAD do Processo



Fonte: Petrobras [10]

Já a atividade “Controlar o Patrimônio Imobiliário” consiste na ação periódica de verificar a conformidade dos imóveis, no que

tange à validade da sua documentação. Ao ser inventariado, cada imóvel, passa a ter associado a ele, a sua certidão de registro de imóvel digitalizada, e uma série de atributos, tais quais “data de emissão da certidão de registro”, “validade da certidão de registro”, etc. O mesmo ocorre para as certidões relativas aos tributos anuais, tais como IPTU e ITR.

A automatização do processo fará com que a cada cinco anos, para as certidões de RGI e três anos, para as quitações tributárias, sejam emitidas as notificações sobre tais vencimentos. E a partir de então cumprir-se os pagamentos e obter documentação atualizada que atestará a continuidade da titularidade do ativo atribuída à Petrobras. Parece pouco provável, mas a realidade é que em uma empresa com esse porte, controles de atividades e processos que não da atividade fim possuem muitas vulnerabilidades. E esta seria uma maneira de não efetuar pagamentos sob títulos ou tributos indevidos.

No entanto, diante da volumetria deste patrimônio, o que atualmente é estimado em cerca de sessenta mil imóveis distribuídos em amplitude geográfica nacional e, a necessidade de checagens “in loco” em grande parte dessas documentações, diante da inexistência de processos digitais em cartórios e prefeituras, conclui-se por empreendimento de considerável esforço de execução e gestão. E nesse sentido, também por dentro de períodos conhecidos, dever haver um planejamento para ocorrência de atividades dentro de um escopo predefinido (imóveis inventariados), pode-se afirmar que o processo de controle corporativo tem como maior prerrogativa ao seu pleno funcionamento, a ocorrência de projetos bem-sucedidos, sob risco de mal desempenho, ou até mesmo inexecuibilidade do processo de negócio.

#### 4. Referências.

- [1] PMI - Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos. Guia

- PMBOK® 6ª ed., Ed. – EUA: Project Management Institute, 2017.
- [2] KERZNER, Harold. Gestão de Projetos: As Melhores Práticas. 2. Ed. Bookman, 2006.
- [3] PAIM, R. As tarefas para gestão de processos. 2007. 454f. Tese (Doutorado em Ciências em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia, COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro, 2007.
- [4] GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. RAE - Revista de Administração de Empresas – RAE. São Paulo, v.40, n.1, jan/mar. 2000.
- [5] PETROBRAS. Glossário Corporativo de Gestão de Processos. PG-0V4-00043-0 Aquisição, Alienação e Gestão Imobiliária, 2011.
- [6] DINSMORE, Paul; BREWIN, Jeannette. AMA - Manual de Gerenciamento de Projetos. Ed. BRASPORT, 2009.
- [7] BILODEAU, Nancy; VIKTUS, Phil; POWELL, Emmett. - BPM CBOK 3.0 - Business Process Management Common Body of Knowledge. Ed. Createspace Independent Publishing Platform, 2013.
- [8] WATERMARK LEARNING - <https://www.watermarklearning.com/images/productivity-triangle.jpg>. Acesso em Março de 2019.
- [9] ELO GROUP; Coletânea ELO Group de Ideias e Tendências em BPM, 2011. Disponível em <http://ep.ifsp.edu.br/images/conteudo/documentos/biblioteca/ELO-GROUP-Coletnea-de-Idias-e-Tendncias-em-BPM.pdf>
- [10] PETROBRAS. Glossário Corporativo de Gestão de Processos. PG-0V4-00043-0 Aquisição, Alienação e Gestão Imobiliária, 2011.