



Project Management Institute

Making project management indispensable for business results.®

# **Guia Para Criar Capítulos Com Branches**

## Índice

1. <i>Introdução</i>	2
2. <i>Nosso Capítulo do PMI Deverá Criar Branches?</i>	2
3. <i>Qual a Melhor Estrutura de Governança Para um Capítulo Funcionar com Branches?</i>	3
4. <i>Quais São as Limitações na Criação de Branches?</i>	3
5. <i>Um Branch ou Dois ou Mais?</i>	4
6. <i>Existe um Número Mínimo de Membros para um Branch?</i>	5
7. <i>Qual é a Região Geográfica de um Branch?</i>	5
8. <i>Um Branch Deve Estar Sempre Baseado na Região Geográfica?</i>	6
9. <i>Um capítulo Existente Pode se Tornar um Branch?</i>	6
10. <i>Quanto aos Documentos Regulatórios do Capítulo</i>	6
11. <i>Quais são as Funções da Liderança?</i>	6
12. <i>Como os Líderes Serão Eleitos?</i>	7
13. <i>E Quanto às Finanças?</i>	8
14. <i>O Branch é a Única Opção?</i>	9
15. <i>Um Branch pode ser Utilizado para Iniciar um Capítulo?</i>	11
16. <i>O que Acontece se o Branch Não Der Certo?</i>	11
17. <i>Conclusão</i>	11



## 1. Introdução

Com as novas regras de chartering estabelecidas em 2006, os capítulos do PMI terão a oportunidade de prestar serviços e realizar os seus assuntos de negócios através da organização de um comitê local (também conhecido como Branch) que não é independente do capítulo, e que deve ter a permissão prévia por escrito concedida pelo PMI. Este documento oferece orientação sobre algumas das principais decisões que os líderes terão que tomar quando ao considerar a implementação de um branch no seu capítulo do PMI.

## 2. Nosso Capítulo do PMI Deverá Criar Branches?

Apesar de todos os novos capítulos futuramente se formarem sob o modelo branch, nem todo capítulo do PMI terá que implementar uma estrutura branch. É importante considerar os prós e os contras de uma estrutura branch antes de prosseguir. Algumas das considerações na implementação de uma estrutura branch são:

- Os programas de extensão para as comunidades novas ou distantes podem ser formalizados.
- Menores comunidades de membros podem ser servidas sem a sobrecarga de criação de um capítulo.
- Várias comunidades podem dividir os custos gerais de funcionamento de um capítulo.
- As conexões entre as comunidades geograficamente separadas podem ser reforçadas.
- Recursos de aprendizagem podem ser compartilhados entre as comunidades.
- A governança e gestão do capítulo são mais complexas e desafiadoras.
- A inclusão é importante, assim como a coerência na aplicação da prática, política e procedimentos para minimizar os riscos e responsabilidades para o capítulo.
- A gestão financeira para o branch e o capítulo pode exigir mais esforço administrativo.
- Mais oportunidades de liderança são criadas pela adição de uma estrutura de branch.

Cada capítulo do PMI terá que fazer a sua própria decisão sobre se os benefícios da implementação de uma estrutura branch superam os riscos. Um branch deve se alinhar ao plano operacional do capítulo. É necessário o empenho total da administração do capítulo antes de prosseguir.

Uma vez que cada branch fará parte do capítulo, o capítulo deve tratar o branch como parte de suas operações e governança. Não deve haver a percepção (implícita ou explícita) de que o branch está operando como uma entidade separada do capítulo. Estas limitações serão discutidas abaixo.



Acima de tudo, o capítulo deve focar na entrega de valor para os membros do capítulo e assegurar que, através da criação de um branch, o capítulo entregará mais valor aos membros do capítulo do que sem um branch. O capítulo não pode impor limitações para os membros, como, por exemplo, decidir que certos membros do capítulo poderão assistir apenas os eventos promovidos pelo branch.

### **3. Qual a Melhor Estrutura de Governança Para um Capítulo Funcionar com Branches?**

Não há um modelo recomendado para o funcionamento de um branch. Cada capítulo tem que decidir o método de governança que melhor atenda às suas necessidades para cumprir as metas do capítulo, estilo de liderança, necessidades de controle, recursos voluntários e restrições geográficas. Por favor, veja os estudos de caso para exemplos de estruturas de governança no site da Comunidade de Desenvolvimento do PMI.

### **4. Quais São as Limitações na Criação de Branches?**

Um branch não se destina a ser uma estrutura empresarial formal. Esta é uma das vantagens de criar uma estrutura de branch, já que um branch pode ser criado rapidamente. No entanto, algumas ações podem proporcionar a percepção de que um branch, quando não uma entidade legal, está agindo como uma organização separada com conseqüências definidas pela lei. Portanto, as seguintes limitações devem ser aceitas pelo capítulo e branch:

- Relacionamento:
  - O capítulo apoia o branch conforme documentado no acordo de charter do capítulo com o PMI, após aprovação pelo PMI.
  - O capítulo deve expor a sua relação e reportar o branch em seu objeto social.
  - Não haverá acordo de charter entre o capítulo e o branch.
  - O branch deve ser parte do território geográfico do capítulo, conforme descrito no Acordo de Charter do Capítulo com o PMI.
- Marca:
  - O branch não tem o seu próprio logotipo.
  - O branch utilizará o logotipo do capítulo e pode usar o slogan "Capítulo do PMI (nome do capítulo) - Branch."
- Eleições:
  - Se forem utilizadas eleições para selecionar o(s) líder(es) do branch, então todos os membros do capítulo em good standing devem ser elegíveis para votar em todas as eleições de branch.
- Conta Bancária:

- O branch está sujeito à supervisão financeira e à prestação de contas do capítulo. Todas as contas bancárias e de fundos para as operações do branch devem ser mantidas sob o controle do capítulo. Embora a autoridade de assinatura, se for o caso, possa incluir membros do branch, as contas devem estar sob o controle do capítulo.
- Região geográfica:
  - Um branch deve operar dentro dos limites do capítulo, em particular, um branch não deve operar em um país (ou área política) diferente de onde o capítulo foi incorporado.

Seguir estas limitações garante que o branch não está operando ou aparecendo como uma organização separada. Tal impressão deixaria o branch e capítulo, e, potencialmente, a sua liderança, aberto a suscetibilidade. Estas limitações foram documentadas para proteger o capítulo e sua liderança a partir de uma perspectiva fiduciária.

## 5. Um Branch ou Dois ou Mais?

Depois de tomada a decisão de estabelecer o primeiro branch, o capítulo deve decidir se a área original atendida pelo capítulo também será reorganizada como um Branch. Com efeito, **dois** branches podem ser criados dentro da área do capítulo: **um** para a área original e um **adicional** para atender novas áreas.

Se o conselho elege adotar a abordagem de dois branches, então as seguintes considerações devem ser feitas:

- Existem políticas e procedimentos para garantir a entrega uniforme e consistente de produtos e serviços aos membros pelos branches do capítulo.
- É menos provável que o Branch seja percebido como diferente. Sentimentos de disparidade para o novo branch podem ser evitados, pois todos os Branches são percebidos como pares.
- Líderes podem ser forçados a enfrentar abertamente questões sobre tratamento desigual dos diferentes branches.
- Itens gerais que servem todos os branches podem ser mais fáceis de identificar e gerenciar.
- Alguns rompimentos e complexidade adicional são inevitáveis por causa das mudanças de governança necessárias.
- Haverá trabalho e despesas extras para reorganizar os assuntos do capítulo e gerenciar o novo branch.
- Comunicações terão que ser equalizadas, assim todos os branches partilham o mesmo nível de informação.
- Mais líderes voluntários podem ser necessários para preencher as novas posições.
- O capítulo precisa ter um sistema para garantir que o valor é normalizado e entregue igualmente entre os branches.

Não há limite para o número de branches que podem ser formados por um capítulo, mas o capítulo deve considerar o impacto sobre os membros e as implicações operacionais da criação de um grande número de branches. Os impactos podem incluir:

- Confusão na filiação quanto ao propósito de cada branch
- Aumento do apoio administrativo para o capítulo para cada branch criado
- Aumento da governança exigida por líderes de capítulos para os branches

## **6. Existe um Número Mínimo de Membros para um Branch?**

Não existe um mínimo (ou máximo) número de membros necessários para um branch. Como mencionado neste guia, os branches não podem ter membros, no entanto, espera-se que branches servirão uma comunidade e a questão é o tamanho necessário para apoiar a comunidade. Há dois elementos que o capítulo deve considerar na abordagem a esta pergunta:

- Existe um volume suficiente de líderes voluntários dedicados para operar o branch?
- A comunidade está obtendo valor a partir do branch?

Se a resposta for sim a estas duas perguntas, então o branch deve continuar.

## **7. Qual é a Região Geográfica de um Branch?**

Um branch deve ser contido dentro do território geográfico do capítulo. Em geral, um branch não deve ter um território específico delineado em qualquer acordo. Um branch pode ter o mesmo território que um capítulo, por exemplo, se um branch é criado para apoiar um grupo de interesse local (GIL).

Nos casos onde um capítulo queira criar um branch fora do território geográfico do capítulo (como, por exemplo, um território em uma área geográfica não abrangida por qualquer Capítulo), o Acordo de Charter do Capítulo com o PMI deve ser modificado, seguindo procedimentos existentes do PMI para lidar com esta situação.

Algumas considerações para a localização de um branch:

- O nome do branch comunicará aos membros onde se situa o branch e sua finalidade?
- Os branches são localizados muito próximos uns dos outros?
- Existem instalações adequadas para realizar uma reunião de branch no local?
- Por razões legais e fiscais, um branch não deve ser localizado em outra jurisdição política, como em outro estado, província ou país. Se um capítulo operar em outra jurisdição, então estará sujeito às normas legais e fiscais desta jurisdição. Se esta situação surgir, os líderes do capítulo devem discutir com o mentor e com o PMI antes mesmo da criação do branch. (ver item 4 acima).



## **8. Um Branch Deve Estar Sempre Baseado na Região Geográfica?**

Um Branch é qualquer comunidade de membros que estão localizados dentro dos limites geográficos de um capítulo e, portanto, não está vinculado pela geografia. Um Branch pode ser configurado para uma comunidade dentro de um capítulo que tenha algum interesse especial. Alguns exemplos de branches não geográficos são:

- Grupos de interesse local
- Seções de Estudantes
- Grupos de Estudos Técnicos

## **9. Um Capítulo Existente Pode Se Tornar Um Branch?**

Embora o modelo permita que capítulos se combinem (mudando a partir de vários capítulos para um capítulo com vários branches), este procedimento envolve a dissolução do capítulo existente e será considerado caso a caso pelo PMI.

## **10. Quanto aos Documentos Regulatórios do Capítulo**

O Acordo de Charter do Capítulo terá que ser alterado para permitir Branches, assim como o contrato social do capítulo terá que ser alterado, a fim de acomodar informações sobre a estrutura do Branch. O capítulo deve apresentar cópias atuais dos novos contratos com o PMI dentro de noventa (90) dias da adoção pelo capítulo da estrutura de Branch. Veja o Processo de Formação para mais detalhes.

## **11. Quais são as Funções da Liderança?**

A diretoria do capítulo deve decidir como líderes do branch se encaixam na estrutura de governança do capítulo. O Capítulo do PMI suportará o branch. Portanto, a diretoria terá total responsabilidade por todas as ações da liderança do branch, operação e desempenho. A diretoria também nomeará líderes de comitê/branch para o branch ou os líderes do branch serão eleitos pelos membros do capítulo. As considerações sobre as eleições serão discutidas na próxima seção. Capítulos podem escolher uma relação de governança definida da seguinte forma ou com alguma variação:

- Líder do Branch é um membro eleito da diretoria do capítulo.
- Líder do Branch reporta a um membro da diretoria do capítulo, similar a uma estrutura de comitê.

Algumas das considerações sobre incluir os líderes do branch como fazendo parte da diretoria do capítulo são:

- A conexão direta entre o branch e o capítulo é estabelecida no mais alto nível.
- A diretoria pode ser mais operacional; portanto, a representação do branch na diretoria pode atender a necessidades específicas, incluindo a manutenção da visibilidade das operações do branch.



- Membros da diretoria podem facilitar as comunicações sobre atividades do branch, de modo que o branch mantenha o alinhamento com o foco estratégico e operacional do capítulo.
- Membros da diretoria que sejam líderes do branch validam o status do branch, proporcionando o reconhecimento de apoio por parte do capítulo para o branch e mostrando que o branch é uma parte integral do valor do capítulo aos seus associados.
- A prestação de contas do branch para o capítulo é reforçada.
- Membros da diretoria para o branch podem fazer parte do caminho de treinamento de liderança, dando a líderes do branch a oportunidade de participar diretamente da tomada de decisões do capítulo.
- A diretoria pode ser capaz de reagir mais rapidamente às questões e necessidades do branch.
- Se um capítulo possui muitos branches, sendo os líderes do branch parte da diretoria do capítulo, pode-se criar uma diretoria do capítulo muito grande, o que seria complicado para gerenciar.
- O foco da diretoria pode ser mais estratégico do que operacional.
- A liderança do branch pode ser vista como um campo de treinamento para os futuros membros da diretoria.

Veja os estudos de caso no site de Desenvolvimento da Comunidade do PMI para papéis de liderança, em particular, o estudo de caso da Nova Zelândia e da lei municipal da Nova Zelândia (artigo III, IV, XI). No entanto, a organização seleciona sua estrutura de governança. A cadeia de responsabilidades tem que ser claramente documentada e comunicada a todas as partes para que a diretoria do capítulo mantenha o controle e a prestação de contas.

O título de líder de branch não deve implicar em mais autoridade do que eles têm legalmente. Pense no líder de branch como um presidente de um comitê do capítulo, por exemplo.

## **12. Como os Líderes Serão Eleitos?**

O capítulo deve determinar se os líderes de branch serão eleitos ou nomeados para as posições. Inicialmente, o capítulo pode decidir que o primeiro líder do branch será nomeado. No início ou depois de alguma experiência, o capítulo pode querer incluir a liderança do branch no seu processo eleitoral. É importante notar que os branches não podem exercer as suas próprias eleições separadas.

Algumas considerações sobre manter eleições para líderes do branch são:

- Os membros podem sentir maior controle sobre quais benefícios eles recebem do branch.
- Membros locais podem ser atraídos para participar da liderança do branch.

- Pode demandar maior esforço e custos para a realização de eleições por causa das posições complementares elegíveis para a eleição.
- Pode haver exigência de normas e governança adicionais, incluindo alterações aos estatutos dos capítulos.
- A coesão dentro do capítulo pode ser reduzida.
- Se um processo de eleição é escolhido para a seleção da liderança do branch, então esta eleição deve estar aberta a todos os membros do capítulo.

Neste caso os documentos regulatórios deverão especificar quem tem direito a voto. Todos os membros do capítulo devem eleger a liderança do capítulo, incluindo a liderança do branch.

Os capítulos podem considerar a nomeação de líderes do branch ao invés de eleições.

### **13. E Quanto às Finanças?**

O novo branch terá acesso a fundos para operar e pode também gerar rendimentos de seus eventos do branch. Todas as contas bancárias e de fundos para as operações do branch devem ser controladas pelo capítulo. O capítulo precisa decidir como esse dinheiro será controlado, porque todas as transações no nível do branch são de responsabilidade do capítulo como um todo e devem ser totalmente reportadas como tal.

O diretor de finanças deve criar um sistema que garanta que:

- Todas as transações em nível de branch são devidamente autorizadas e registadas.
- Todos os ativos do capítulo na operação do branch são devidamente contabilizados; um branch não deve ter ativos próprios.
- Os direitos a uma cota de receitas do capítulo e responsabilidade pelo compartilhamento dos gastos gerais dos capítulos são determinados de uma forma justa e equitativa.

Para alcançar esses objetivos de controle, alguns capítulos podem querer criar uma conta bancária separada sob seu controle para a administração do branch. Em todos os casos, a conta bancária é de propriedade do capítulo.

Algumas considerações sobre ter uma conta bancária específica para as atividades do branch:

- As operações do branch e o caixa podem ser totalmente segregados do resto do capítulo.
- Os funcionários do branch podem ser incluídos em cartões de assinatura, a fim de completar as transações com menos tempo e esforço.
- O dinheiro disponível para o branch é facilmente mensurado pelo saldo bancário da conta do branch (menos cheques pendentes mais depósitos pendentes).
- As comunicações entre o branch e o capítulo sobre as transações podem ser reduzidas.

- A visibilidade das atividades do branch para o capítulo podem ser reduzidas através de uma conta bancária separada, mesmo assim a responsabilidade do capítulo não é diminuída.
- Leis bancárias locais podem ditar os requisitos que devem ser atendidos pelos signatários e relatores.
- O diretor de finanças do capítulo pode ter menos controle sobre as atividades financeiras do branch e terá de elaborar controles mitigadores.
- Será necessária uma capacidade de gestão financeira distribuída. Conhecimentos financeiros podem não estar disponíveis no capítulo ou branch.
- Políticas e procedimentos contábeis podem ser implementados de forma diferente no branch e no capítulo.
- Contabilidade, escrituração e relatórios financeiros podem tornar-se mais complicados.
- Relatórios combinados exigirão mais esforço e podem levar mais tempo para ser concluídos.
- A manutenção de várias contas bancárias pode gerar mais despesas bancárias.
- As transferências de dinheiro entre contas têm que ser gerenciadas.
- Outra conta bancária aumentará a carga de trabalho administrativo.

Ter uma conta bancária separada não é a única opção do capítulo. O diretor de finanças pode escolher um ou mais dos seguintes:

- Ter todos os recibos do branch depositados na conta bancária central do capítulo.
- Liberar pagamentos para despesas do branch da conta bancária central do capítulo.
- Fornecer cartões de crédito para líderes do branch com limites pré-definidos.
- Fornecer adiantamentos em dinheiro para os líderes do branch para financiar despesas de rotina.
- Exigir dos líderes do branch a apresentação ao capítulo das despesas para reembolso.
- Depósitos pré-pagos ou adiantamentos a fornecedores específicos do branch para despesas orçamentadas e pré-aprovadas.

## 14. O Branch é a Única Opção?

Se um capítulo quer criar uma nova comunidade para prestar serviços aos membros, existem três opções que podem ser consideradas: comitê; branch; ou capítulo. Cada um deles tem vantagens e desvantagens.

### **Comitê**

Um comitê é um grupo de voluntários estabelecidos pelo capítulo para apoiar as operações do capítulo. Comitês possuem um líder e reportam aos Diretores do capítulo através de um Officer.

Vantagens de um comitê:



- Eles são fáceis de estabelecer e não requerem modificação do estatuto do capítulo ou procedimentos operacionais.
- Eles possuem foco operacional.
- Pode ser uma forma de ver se há interesse suficiente em uma área para iniciar um branch.

Desvantagens de um comitê:

- Não há nenhuma marca ou identidade separada do capítulo.

Exemplos:

- Criar um novo comitê para organizar um jantar de negócios em uma parte diferente de um grande centro metropolitano.
- Um comitê para criar um guia de políticas para o capítulo.

### **Branch**

Um branch é constituído por um grupo de membros que faz eventos de networking ou de desenvolvimento profissional, ou a alguma distância do local do capítulo ou tendo um foco único.

Vantagens de um branch:

- Eles são relativamente fáceis de implementar.
- Eles têm um foco para proporcionar networking e reuniões de desenvolvimento profissional aos membros.
- Eles são marcados como um branch do capítulo.
- Eles podem compartilhar recursos, proporcionando vantagens econômicas.

Desvantagens de um branch:

- Eles não são um grupo independente e devem seguir a direção do capítulo.

Exemplos:

- Criar um branch para servir aos membros que estão a quatro horas de distância do principal centro do capítulo.

### **Capítulo**

Um capítulo é uma entidade jurídica independente criada para promover a gestão de projetos em uma região específica e fornecer produtos e serviços para os membros na região.

Vantagens de um capítulo:

- Eles são independentes e podem definir seu próprio rumo estratégico alinhado com a direção estratégica do PMI.

Desvantagens de um capítulo:

- Eles são uma entidade legal separada e são difíceis de criar.
- Eles têm que manter o nível mínimo de desempenho.

Exemplos:

- Criar um novo capítulo para servir uma população grande de membros do PMI que estão muito longe de um capítulo existente.

Para mais exemplos, consulte os estudos de caso no site da Comunidade de Desenvolvimento do PMI.



## 15. Um Branch Pode Ser Utilizado Para Iniciar Um Capítulo?

Se os líderes voluntários do PMI acreditam que mais de um capítulo na área vai aumentar o valor dos produtos ou dos serviços prestados aos membros do capítulo atual e incentivar o desenvolvimento dos membros na área do branch, então a criação de um branch é uma maneira de começar um capítulo, embora este método seja previsto para ser utilizado com pouca frequência. O branch pode usar o apoio do capítulo para desenvolver o interesse em gestão de projetos, gerar networking e reuniões de desenvolvimento profissional, e incentivar a maturidade em líderes voluntários antes de formar um capítulo.

Se um branch está sendo criado com a intenção de tornar-se um capítulo, devem ser considerados os seguintes aspectos:

- Como parte das eleições do capítulo, eleger o líder do branch.
- Criar uma conta bancária subordinada à conta bancária do capítulo para permitir que os fundos do branch sejam facilmente identificados.
- Incluir líderes do branch nas sessões de planejamento estratégico do capítulo.
- Apoiar e encorajar os líderes do branch a participar dos LIMs do PMI.
- Criar um documento para definir como o branch irá se dividir do capítulo, quando for criar um novo capítulo.

Se um branch dentro de um capítulo cresceu e tanto o branch quanto a liderança do capítulo desejam que o branch se torne um capítulo, o *Processo de Formação da Comunidade* tem que ser seguido, incluindo a preparação de um plano de negócios e obtenção da aprovação do PMI para prosseguir com o novo capítulo.

## 16. O Que Acontece Se o Branch Não der Certo?

Um branch não é uma entidade legal, então ele pode ser criado e dissolvido pelo capítulo, conforme necessário. O capítulo deve notificar o PMI quando um branch é criado ou quando um branch é dissolvido. Se um capítulo não tem certeza que um branch é necessário, o capítulo deve considerar primeiro a criação de um comitê.

## 17. Conclusão

O planejamento cuidadoso e análise dos assuntos deste guia ajudarão o capítulo a tomar decisões para a criação de um branch.

Se forem necessárias mais informações ou assistência, contate o seu mentor regional ou o PMI Global Operations Center (PMI GOC). As consultas podem ser dirigidas ao PMI GOC via e-mail para [communityformation@pmi.org](mailto:communityformation@pmi.org).