

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

IMPLANTAÇÃO DE UM ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Autor: José Arthur Malinowski

Projeto Técnico apresentado à Universidade Federal do Paraná para obtenção de título de Especialista em MBA em Gerenciamento de Projetos.

Orientador: Prof. Amaro dos Santos
Orientador de conteúdo: Maria Cecília Correia

AGRADECIMENTOS

A todas as pessoas que me incentivaram para que este trabalho fosse realizado.

INDICE

1	INTRODUÇÃO	5
1.1	CONTEXTO E IMPORTÂNCIA ATUAL DO TEMA	5
1.2	CONTRIBUIÇÕES ESPERADAS	7
1.3	OBJETIVO DO TRABALHO	7
1.4	MÉTODO DE PESQUISA	7
1.4.1	<i>Perguntas da Pesquisa</i>	7
1.4.2	<i>Método de Pesquisa e Técnicas de Coleta de Dados</i>	8
2	GESTÃO DE PROJETOS	8
2.1	PROJETO	8
2.1.1	DEFINIÇÃO E CARACTERÍSTICAS	8
2.1.2	<i>Fatores críticos, sucesso e fracasso de projetos</i>	10
2.2	GESTÃO DE PROJETOS	11
2.3	PROJETO COMO MEIO DE IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIO	16
3	ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS	16
3.1	DEFINIÇÃO	16
3.2	EVOLUÇÃO	19
3.3	FATORES MOTIVADORES DA IMPLEMENTAÇÃO	20
3.4	MODELOS, FUNÇÕES E COMPOSIÇÃO INTERNA	21
3.4.1	<i>Nível 1 - Escritório de Controle de Projetos</i>	22
3.4.2	<i>Nível 2 - Escritório de Suporte de Projetos</i>	24
3.4.3	<i>Nível 3: Escritório Estratégico de Projetos</i>	25
3.4.4	<i>Funções dos Escritórios de Gerenciamento de Projetos</i>	27
3.4.5	<i>Estrutura Interna</i>	31
3.4.5.2	Diretor	31
3.4.5.2	Gerentes de Projeto	32
3.4.5.3	Outras Posições	33
3.5	VALOR PARA A ORGANIZAÇÃO	34
3.5.1	<i>O Valor Esperado de um EGP</i>	36
3.6	FATORES DE SUCESSO E FATORES RESTRITIVOS	36
3.7	IMPLEMENTAÇÃO	38
3.7.1	<i>Aspectos Culturais</i>	39
3.7.2	<i>Fases da Implementação do EGP</i>	40
3.7.2.1	Fase I – Preparar o Terreno	41
3.7.2.2	Fase II - Começar com iniciativas de curto prazo	41
3.7.2.3	Fase III – Caminhar com soluções de longo prazo	42
3.7.2.4	Fase IV – Manter e Aprimorar	42
4	ESTUDO DE CASO – ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO	43
4.1	ABORDAGEM DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS E O EGP	44
4.2	DESCRIÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DO ESTUDO DO CASO	46
4.2.1	<i>Aspectos Organizacionais</i>	46
4.2.1.1	Estrutura Organizacional	46
4.2.1.2	Relação do resultado da empresa com o resultado dos projetos	47
4.2.1.3	Utilização de gerenciamento por projetos	47
4.2.1.4	Grau de Maturidade	47
4.2.1.5	Porte / Complexidade dos Projetos	48
4.2.2	<i>Implantação do EGP</i>	48
4.2.2.1	Motivos para a implementação	48
4.2.2.2	Grau de envolvimento da alta administração	49

4.2.2.3	Metodologia de implementação	49
4.2.2.4	Dificuldades encontradas	50
4.2.2.5	Fatores críticos de sucesso identificados	50
4.2.2.6	Próximos passos	50
4.2.3	<i>Caracterização do EGP</i>	51
4.2.3.1	Filosofia de atuação	51
4.2.3.2	Estratégias Organizacionais e o EGP	52
4.2.3.3	Grau de autoridade do executivo principal do EGP	52
4.2.3.4	Infra-estrutura	53
4.2.3.5	Atribuições e funções do EGP	53
4.2.3.6	Atuação do EGP x Tamanho e Duração dos Projetos	54
4.3	CONSIDERAÇÕES GERAIS	54
4.3.1	<i>Implementação do EGP</i>	54
4.3.1.1	Motivação	54
4.3.1.2	Fatores facilitadores e restritivos	55
4.3.1.3	Formas de implantação	56
4.3.2	<i>Atribuições e Funções do EGP</i>	57
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	60

1 – INTRODUÇÃO

Este capítulo apresenta o contexto no qual se insere este trabalho, as justificativas que motivaram a sua realização, a importância atual do tema, o objetivo proposto, as contribuições esperadas e o método de pesquisa adotado.

1.1 – Contexto e Importância Atual do Tema

Mudanças em empresas podem envolver dinheiro e ocorrem devidas à necessidade do desenvolvimento tecnológico e de qualidade nos produtos e serviços, e normalmente ocorrem por uma questão de sobrevivência, isto é, para não perder ou ganhar mercado, e devem ser executadas através de uma base que foi prevista em seu planejamento estratégico, como missão, objetivos, estratégias e táticas. Podendo ser realizadas através de melhorias através do gerenciamento rotineiro ou através de projetos.

Rad & Raghavan (2000) dizem que o gerenciamento de projetos é uma das disciplinas que mais cresce em praticamente todas as indústrias no mundo de hoje. Seus principais objetivos giram em torno de manter um balanço lógico e eficiente entre custo, prazo, qualidade e escopo dos objetivos ou produtos do projeto. Kate (2000) acrescenta que o aumento da complexidade do mundo dos negócios faz com que as empresas necessitem de uma maior capacidade de coordenar, gerenciar e controlar suas atividades de maneira a responder mais rapidamente aos estímulos externos. Essa coordenação e controle de atividades são o foco do gerenciamento de projetos e estão intimamente ligadas com o sucesso da implementação de estratégias de negócios por meio de projetos.

Projetos são os empreendimentos temporários que promovem determinados tipos de mudança, podendo ser por aplicação de engenharia ou organizacional, e são envolvidos de um grande esforço do gerente de projetos e da equipe envolvida para a sua realização. Apesar deste sacrifício temporário, ocorrem vários problemas ao longo de um projeto, que fazem com que o mesmo não termine no prazo previsto, gaste a mais do que o orçamento inicial ou não tenha a qualidade esperada, estas três funções são as restrições de um projeto.

Apesar do evidente aumento da utilização do gerenciamento de projetos por parte das empresas, ainda se observam (Rad & Raghavan *apud* Forman, 2000) altos índices de falhas em projetos. Um recente estudo descobriu que dentre 8.380 projetos de tecnologia de informação, 31,1% continham falhas que impediam totalmente que os objetivos fossem atingidos, 52,7% estavam em processo de recuperação de falhas ocorridas recentemente e, possivelmente, seriam completados fora do prazo e atingindo apenas

parcialmente os objetivos e 16,2% foram completados no prazo, dentro do orçamento e de acordo com as especificações (Forman, 2000).

Crawford (2000b) justifica esta aparente ineficácia no gerenciamento de projetos dizendo que a maioria dos problemas relativos aos projetos ocorrem devido à falta de processos adequados e padronizados de gerenciamento, ou seja, a maior causa das falhas nos projetos não são as especificidades do que efetivamente deu errado mas sim a falta de procedimentos, metodologia e padrões.

Kate (2000) complementa dizendo que o gerenciamento de projetos isolados é somente parte do que uma empresa deve fazer para ser competitiva atualmente. Também é crítico o conhecimento do que se passa em todos os projetos da organização. A empresa necessita se assegurar de que os projetos mais importantes para a organização tenham acesso privilegiado a recursos de forma a produzir os melhores resultados possíveis.

O Escritório de Gerenciamento de Projetos surge então como um elemento organizacional responsável pela minimização dos problemas de falta de processos bem definidos e padronizados, pela divulgação das melhores práticas de gerenciamento de projetos para toda a organização e pelo fornecimento da infra-estrutura necessária para um gerenciamento corporativo de projetos, possibilitando a diminuição dos índices de falhas e garantindo que os projetos mais importantes para a organização sejam os mais prioritários.

Por outro lado, autores como Dinsmore (2002) se contrapõem mostrando que alguns estudos estão evidenciando que os Escritórios de Gerenciamento de Projetos (EGP) podem não ser uma solução viável para um grande número de empresas e sua evidência nos dias de hoje pode ser fruto de um modismo passageiro.

Neste contexto, em que alguns autores relacionam ao EGP um alto potencial de ganho para as empresas e outros o colocam como uma moda passageira, torna-se muito importante o estudo do tema para elucidar os reais pontos positivos e negativos da utilização do mesmo e as características de sua implementação.

Soma-se a isto o fato de muitas empresas ainda desconhecerem os conceitos inerentes ao assunto e a relativa falta de trabalhos acadêmicos e compilações sobre o tema, o que torna o trabalho ainda mais interessante, tanto do ponto de vista de uma compilação bibliográfica atual quanto como um estudo de referência para suporte a decisão de implantação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos.

1.2 – Contribuições esperadas

Espera-se, primeiramente, situar o leitor nos conceitos básicos de gerenciamento de projetos. Além disso, espera-se que o referencial bibliográfico sobre Escritório de Gerenciamento de Projetos permita uma análise criteriosa do estudo de caso apresentado, servindo como referência para futuras implementações de EGP.

1.3 – Objetivo do Trabalho

O objetivo deste trabalho é analisar a implantação e utilização de um Escritório de Gerenciamento de Projetos como instrumento de apoio à gestão de projetos e de implementação de estratégias organizacionais em empresas de grande porte, identificando as principais dificuldades e fatores críticos de sucesso da implantação, os principais pontos positivos e negativos da utilização e, conseqüentemente, a viabilidade da solução. Além disso, também é objetivo deste trabalho a compilação de um referencial bibliográfico sobre o tema Escritório de Gerenciamento de Projetos.

1.4 - Método de Pesquisa

A seguir são discutidos os aspectos metodológicos considerados na realização desta pesquisa. Partindo-se do objetivo estabelecido são elaboradas as perguntas de pesquisa, escolhidos o método de pesquisa empregado e as técnicas de coleta de dados utilizadas e definidas as fases da pesquisa, as etapas do trabalho e amostragem selecionada.

1.4.1 – Perguntas da Pesquisa

A partir do objetivo do trabalho, foram definidas as seguintes perguntas de pesquisa:

- Quais os fatores críticos de sucesso na gestão de projetos?
- De que forma o EGP pode contribuir para a ocorrência desses fatores críticos de sucesso?
- Quais atividades relativas à esses fatores podem ser apoiadas por funções desempenhadas por um Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP)?
- Como os Escritórios de Gerenciamento de Projetos (EGP) são utilizados na gestão de projetos e na implementação de estratégias de negócio?
- Qual a estrutura típica de um EGP?
- Quais as dificuldades encontradas durante a implantação desses Escritórios e como se dá esta implementação?
- Quais os benefícios e vantagens observados após esta implantação?

1.4.2 - Método de Pesquisa e Técnicas de Coleta de Dados

Para o objetivo proposto, e de se responder às perguntas de pesquisa estabelecidas para este trabalho, é empregada uma abordagem de pesquisa descritiva. A pesquisa descritiva envolve o exame de um fenômeno para defini-lo de maneira ampla (Dane, 1990). Neste tipo de pesquisa, as informações são observadas, registradas, analisadas e correlacionadas, sem serem manipuladas (Cervo & Bervian, 1983). Será utilizado, a título de amostragem, o caso de implantação de Escritório de Gerenciamento de Projetos de uma empresa de grande porte do setor de telecomunicações.

2 – GESTÃO DE PROJETOS

Este capítulo define e apresenta as principais características dos projetos e da gestão dos mesmos de forma a situar o leitor e elucidar alguns termos e definições de maneira a tornar mais fácil a compreensão do restante do trabalho.

2.1 – Projeto

2.1.1 – Definição e características

Turner (1999) define projeto como um empreendimento no qual pessoas, finanças e recursos materiais são organizados de uma forma nova e diferente de escopo de trabalho, dentro de certas especificações, com limites de custo e tempo, de forma a atingir mudanças definidas por objetivos quantitativos e qualitativos.

Por sua vez, Lewis (2000) define projeto como um trabalho único que possui início e fim claramente definidos, um escopo de trabalho especificado, um orçamento e um nível de performance a ser atingido.

Goodpasture (2000) segue a mesma linha definindo projeto como o conjunto de tarefas únicas, interdependentes e não repetitivas, planejadas e executadas de forma a produzir algum resultado.

Nicholas (1990), por sua vez, diz que projeto pode ser definido em termos de propósito, estrutura organizacional, complexidade, interesse e ciclo de vida:

1. Um projeto envolve um propósito, produto ou resultado único e definível, geralmente especificado em termos de requerimentos de custo, prazo e performance;
2. Os projetos “cortam” as linhas funcionais da organização já que para sua execução são necessárias habilidades, competências e talentos de múltiplos profissionais de diferentes funções.

3. Todo projeto é único no sentido que gera algo diferente em algum ponto do que já foi feito anteriormente. Mesmo em projetos de “rotina”, como a construção de uma casa, variáveis como o terreno, o acesso a casa, leis de zoneamento, mercado de trabalho e serviços públicos certamente irão variar de uma construção para outra, tornando o projeto de cada construção único.

Desta forma, um projeto é essencialmente diferente das atividades normais de produção de uma empresa na medida que essas atividades são geralmente repetitivas e contínuas enquanto um projeto é, como definido, temporário e único;

4. Dado que um projeto é diferente do que já foi feito anteriormente, a incerteza e o risco são inerentes a ele;

5. Projetos são empreendimentos temporários, ou seja, possuem início e fim definidos. O fim é alcançado quando os objetivos do mesmo são alcançados, quando se torna claro que esses objetivos nunca serão alcançados ou quando a necessidade de que os objetivos sejam alcançados não existir mais;

6. Finalmente, o projeto é um processo de trabalho para atingir uma meta.

Durante esse processo, existem fases distintas. O conjunto dessas fases é chamado de ciclo de vida do projeto.

Meredith & Mantel (1985) dizem que um projeto pode ser dividido em sub-tarefas que precisam ser executadas para se alcançar os objetivos. O mesmo é complexo o suficiente para que a execução dessas sub-tarefas requeira uma coordenação cuidadosa e controle em termos de duração, precedência, custo e performance. O próprio projeto precisa ser coordenado perante outros projetos sendo executados concomitantemente.

Os mesmos autores dizem que, assim como entidades orgânicas, os projetos possuem um ciclo de vida. De um começo vagaroso, o nível de atividade vai se desenvolvendo até um pico, começando então a declinar e, finalmente, terminar.

O *Project Management Institute* (PMI, 2000), resume essas definições:

☐ Projeto é um empreendimento temporário realizado de forma progressiva para criar um produto ou serviço único;

☐ Do fato dos projetos serem temporários decorre o fato dos mesmos possuírem obrigatoriamente início e término definidos. O fato dos projetos serem temporários não necessariamente significa que sejam curtos;

☐ Os projetos possuem uma elaboração progressiva. Os resultados dos mesmos precisam ser progressivamente elaborados. A elaboração progressiva do resultado do projeto precisa ser cuidadosamente coordenada com o processo de definição de escopo.

2.1.2 – Fatores críticos, sucesso e fracasso de projetos

Robert L Kimons, um consultor norte americano, enumera nove componentes de projetos de sucesso, no artigo *Picking Projects For Profitability* da revista *PM Network* de dezembro de 2001:

1. Definição adequada e precisa do escopo;
2. Boa definição e priorização das razões para se fazer o projeto;
3. Entendimento dos riscos potenciais que podem afetar o projeto;
4. Um bom plano de gerenciamento desses riscos;
5. Projeto adequado para medir a performance, durante o andamento do projeto, de cada um dos indicadores associados aos objetivos;
6. A confecção de um plano de execução logo após a definição da estratégia do projeto;
7. Início imediato da execução de um plano de recuperação quando detectados desvios do realizado em comparação com o projetado;
8. Incorporação rápida de cada mudança aprovada de escopo;
9. Relatórios de status periódicos adaptados aos interesses dos interessados no projeto.

Com relação às causas de fracasso, Crawford (2001) diz que o gestor de projetos que for incumbido de gerenciar um projeto sem nenhuma metodologia, procedimento e processo formais para apoiá-lo terá grandes problemas para manter o projeto sob controle. Quando gestores de projetos conseguem atingir o sucesso nestas condições, muitas vezes é fruto de um heróico esforço individual e não de algo que a empresa pode com certeza reproduzir e institucionalizar. Algumas das outras razões pelas quais um projeto pode falhar incluem:

- Gestores de projetos que não têm uma visão corporativa de planejamento, controle, habilidades e ferramentas para o gerenciamento de projetos muitas vezes não conseguem visualizar o contexto no qual seus projetos estão inseridos, não conseguindo priorizar os recursos de acordo com as necessidades corporativas;
- Planos de recuperação dificilmente podem ser implantados a tempo em projetos que não são ativamente acompanhados e gerenciados durante sua execução;
- Falha no treinamento dos gestores de projetos: muitas organizações simplesmente promovem técnicos competentes para o cargo de gestor quando, na realidade, deveriam possibilitar entendimento e desenvolvimento das habilidades necessárias no gerenciamento de projetos, antes da promoção;

□ Falta de apoio da alta administração para os gestores de projetos. Existe (Crawford *apud* Roberts & Furlonger, 2001) uma alta correlação entre a falta de um patrocínio e apoio formal da alta administração e a falha em projetos;

□ As organizações muitas vezes não possuem um único responsável pelo gerenciamento de projetos, desta forma, não existe um “culpado” na alta administração para as falhas em gerenciamento de projetos.

Como será visto mais adiante, a gestão de projetos tem como objetivo garantir o sucesso do mesmo, realizando as tarefas necessárias para esse sucesso e evitando as armadilhas que podem levar ao fracasso.

2.2 – Gestão de Projetos

Os projetos modernos envolvem grande complexidade técnica e requerem uma alta diversidade de habilidades. Para lidar com esta nova e complexa natureza das atividades ligadas aos projetos modernos e com a incerteza inerente a essa complexidade, novas formas de gestão se desenvolveram. A moderna administração, ou gestão, de projetos é uma delas.

O gerenciamento de projetos, como uma área distinta de prática gerencial, é relativamente novo e seus métodos não são muito conhecidos por grande parte dos gerentes (Nicholas, 1990). Seu início data da década de 50, com os militares americanos, mas somente no final dos anos 80 começou a se espalhar fora da esfera militar.

A gestão de projetos provê a empresa com ferramentas poderosas que melhoram a habilidade da organização para planejar, organizar, executar e controlar as atividades de maneira a conseguir atingir os resultados esperados dentro do prazo e custo previstos, mesmo em projetos de grande complexidade (Meredith & Mantel, 1985).

Gerenciamento de Projetos pode ser definido também como sendo a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas nas atividades do projeto de forma a atingir os resultados necessários. Lewis (2000) coloca que o gerenciamento de projetos consiste no planejamento, programação e controle das atividades que precisam ser executadas para que os objetivos do projeto sejam atingidos.

Frame (1995) diz que a gestão de projetos também está baseada em muitos dos princípios da administração geral, por isso, também envolve negociação, solução de problemas, política, comunicação, liderança e estudo de estrutura organizacional. Este último item é muito importante para a gestão de projetos pois reflete o modo como a organização lida com a mesma.

O *Project Management Institute* (PMI, 2000), novamente, consolida as definições dos autores dizendo que a gestão de projetos consiste em decisões que são tomadas ao longo de toda a vida do projeto, estabelecendo tarefas de planejamento, organização, execução e controle e está estruturada basicamente sobre quatro variáveis principais: escopo, prazo, custo e risco.

Rad & Raghavan (2000), acentuam a importância dos processos no gerenciamento de projetos dizendo que, no passado, o foco da gestão de projetos estava em alocar pessoal competente para assegurar o sucesso do projeto e, apesar dessa abordagem ser necessária, o pensamento atual diz que procedimentos, processos, políticas e ferramentas mais formalizadas são vitais para o planejamento e gerenciamento dos projetos.

Nicholas (1990) complementa dizendo que as soluções para problemas impostos por demandas que mudam rapidamente e por tecnologias complexas precisam ser de alguma forma complexas ou adaptativas às novas condições. Como resposta a essas demandas, novas abordagens de gerenciamento surgiram adotando a abordagem sistêmica ou por processo. Essas teorias utilizam conceitos gerais de sistemas e análise de sistemas na tarefa de gerenciamento.

A elaboração dos processos de gerenciamento de projetos é crucial para a boa gestão dos mesmos. Crawford (2000b) diz que a grande maioria dos fracassos em gestão de projetos se deve a falta de processos ou processos mal formulados.

As fases de um projeto são divisões do ciclo de vida do projeto, que visam um melhor controle gerencial e foco naquele momento histórico do projeto. O ciclo de vida é o conjunto destas fases, caracterizando do início ao fim um projeto.

A conclusão de cada fase é caracterizada por uma entrega de um produto, caracterizando uma avaliação do que foi executado, sua correção, registro e decisão da passagem, ou não, para a fase seguinte.

As fases de um projeto são normalmente divididas em iniciação, planejamento, execução e controle e o encerramento.

A Fase de Iniciação é a fase inicial do projeto, quando uma determinada necessidade é identificada e transformada em um problema estruturado a ser resolvido por ele. Nesta fase, a missão e o objetivo do projeto são definidos, bem como as melhores estratégias são identificadas e selecionadas.

A Fase de Planejamento é a fase responsável por detalhar tudo aquilo que será realizado pelo projeto, incluindo cronogramas, interdependências entre atividades, alocação dos recursos envolvidos, análise de custos, etc., para que, no final desta fase ele esteja

suficientemente detalhado para ser executado sem dificuldades e imprevistos. Nesta fase, os planos auxiliares de comunicação, qualidade, riscos, aquisições e recursos humanos também são desenvolvidos.

A Fase de Execução é a fase que materializa tudo aquilo que foi planejado anteriormente. Qualquer erro cometido nas fases anteriores fica evidenciado durante essa fase. A maior parte do orçamento e esforço do projeto é consumida nesta fase.

A Fase de Controle é a fase que acontece paralelamente ao planejamento operacional e à execução do projeto. Tem como objetivo acompanhar e controlar aquilo que está sendo realizado pelo projeto, de modo a propor ações corretivas e preventivas no menor espaço de tempo possível após a detecção da anormalidade. O objetivo do controle é comparar o *status* atual do projeto com o *status* previsto pelo planejamento, tomando ações corretivas em caso de desvio de custos, cronograma, etc.

A Fase de Finalização é a fase que ocorre após a execução dos serviços e é a avaliação do que foi feito durante o projeto através de uma auditoria interna ou externa e ocorre o encerramento do projeto, onde todas as falhas ocorridas durante o projeto são discutidas e analisadas, tornando-se lições aprendidas, registradas, para que erros similares não ocorram nos futuros projetos desta empresa.

E através das fases, são utilizados conhecimentos e técnicas em gerenciamento de projetos, que foram divididos em nove áreas de conhecimento, e que são processos, organizados pela seguinte forma pelo *Project Management Institute* - PMI no *Project Management Body of Knowledge* - PMBOK. São elas:

Gerência do escopo do projeto são os processos necessários para assegurar que o projeto execute somente o trabalho requerido para completar o projeto com sucesso. Ela é composta pela iniciação, planejamento do escopo, detalhamento do escopo, verificação do escopo e controle de mudanças do escopo. O escopo é gerenciado através da Estrutura Analítica de Projeto - EAP, ou *work breakdown structure* - WBS, devendo ser utilizada, também, a *product breakdown structure* - PBS, segundo Turner (1999). A PBS, que tem a seguinte hierarquia de objetivos da empresa: visão, missão, projetos, equipes e objetivos individuais.

Gerência da Integração do projeto são os processos necessários para assegurar que os diversos elementos do projeto sejam adequadamente coordenados. Ela é composta pelo desenvolvimento do plano do projeto, execução do plano do projeto e controle integrado de mudanças. Segundo Turner (1999), a organização é gerenciada através da *organization breakdown structure* - OBS, onde são identificados os talentos das pessoas

que irão executar os serviços.

Gerência do tempo são os processos utilizados para assegurar que o projeto termine no prazo previsto. Ela é composta pela definição das atividades, seqüenciamento das atividades, estimativa de duração das atividades, desenvolvimento do cronograma e controle do cronograma. O tempo é gerenciado através de ferramentas matemáticas como o *critical path method* - CPM, e para a comunicação da programação de serviços a equipe de projeto é utilizada um gráfico de barras.

Gerência do custo são os processos adotados para assegurar que o projeto seja completado dentro do orçamento previsto. É composta pelo planejamento dos recursos, estimativa dos custos, orçamento dos custos e controle dos custos. O custo pode ser gerenciado através do *cost breakdown structure* - CBS onde são controlados os custos dos serviços, materiais e fluxo de caixa.

Gerência da qualidade do projeto descreve os processos para assegurar que as necessidades que originaram o desenvolvimento do projeto serão satisfeitas. Ela é composta pelo planejamento da qualidade, garantia da qualidade e controle da qualidade. A qualidade é gerenciada através das ferramentas do *total quality management* - TQM, através do controle de qualidade, Garantia de qualidade, manuais de procedimentos e auditorias.

Gerência dos recursos humanos são os processos necessários para proporcionar a melhor utilização das pessoas envolvidas no projeto. Ela é composta pelo planejamento organizacional, montagem da equipe e desenvolvimento da equipe.

Gerência das comunicações do projeto são os processos necessários para assegurar que geração, distribuição e armazenamento das informações do projeto sejam feitas de forma adequada e no tempo certo. Ela é composta pelo planejamento das comunicações, distribuição das informações, relato de desempenho e encerramento administrativo.

Gerência dos riscos do projeto são os processos que regem à identificação, análise e resposta a riscos do projeto. Ela é composta pelo planejamento da gerência de risco, identificação dos riscos, análise qualitativa dos riscos, análise quantitativa dos riscos, desenvolvimento das respostas aos riscos e controle e monitoração dos riscos.

Gerência das aquisições são os processos relacionados à aquisição de bens e serviços fora da organização que desenvolve o projeto. Ela é composta pelo planejamento das aquisições, obtenção das propostas, seleção de fornecedores, administração de contratos e encerramento de contratos.

2.3 – Projeto como meio de implementação de estratégias de negócio

Os projetos são realizados para introduzir uma mudança, porque a organização reconhece que não pode alcançar seus objetivos fazendo as tarefas rotineiras da época da decisão pela implantação de um projeto.

Gonsalez & Rodrigues (2002) dizem que a implementação de estratégias de negócios envolvem:

- Mudanças nos parâmetros da operação dos processos atuais da empresa;
- Implementação de novas competências, tecnologias ou processos;
- Tem natureza tangível ou natureza intangível.

Estas ações de implementação sempre podem ser traduzidas em projetos e administradas como tal, com prazo, escopo, produtos e qualidade definidos.

O projeto para implementação de uma ou mais estratégias organizacionais tem sempre por objetivo levar a empresa de um posicionamento atual para um outro posicionamento mais vantajoso no futuro. Isto leva ao que os autores denominaram necessidade de ciclo de vida ampliado dos projetos para a evolução contínua da empresa.

3 – ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Este capítulo define e apresenta as principais características do objeto de estudo deste trabalho, o Escritório de Gerenciamento de Projetos, de forma a situar o leitor nos conceitos relativos ao mesmo. Primeiro serão apresentadas as definições a respeito do tema, em seguida os principais tipos e funções existentes, além dos pré-requisitos e benefícios esperados em cada um desses tipos. Por último, serão descritos os aspectos relevantes de sua implementação.

3.1 - Definição

A definição de Escritório de Gerenciamento de Projetos na literatura é um tanto quanto imprecisa. Casey & Peck (2001) dizem que esta imprecisão deriva do fato de que EGP significa coisas diferentes para pessoas diferentes já que existem diferentes tipos de Escritórios de Gerenciamento de Projetos e que cada um tem seu conjunto de vantagens e desvantagens. Por isso, não é objetivo desta seção a busca de uma definição única e precisa para o tema, mas sim a busca das principais definições.

Rad & Raghavan (2000) definem o tema como a entidade organizacional que provê o foco institucional nos procedimentos de gerenciamento de projetos. Ainda de acordo com os mesmos autores, ele funciona como um mecanismo para a continuidade organizacional das experiências e lições aprendidas durante o processo de gerenciamento de projetos. Além disso, facilita a integração das atividades de gerenciamento de projetos com as políticas e procedimentos organizacionais, facilita a consistência freqüentemente desejada nas políticas, procedimentos e ferramentas de gerenciamento de projetos e, finalmente, atua como um centro corporativo de competência em gerenciamento de projetos.

Com esta definição, os autores enfatizam o caráter corporativo, de defensor dos procedimentos definidos e das boas práticas de gerenciamento de projetos dentro da organização. Duggall (2001) também define Escritório de Gerenciamento de Projetos nesta mesma linha, o descrevendo como uma estrutura formalizada que é direcionada diretamente ao suporte à comunidade de gerenciamento de projetos da empresa. A função do mesmo, neste caso, seria trazer ordem e padronização para as práticas possivelmente caóticas e diversas de gerenciamento de projetos. Para isso, devem ser definidos processos e padrões repetíveis, além do controle para verificação do cumprimento desses processos e padrões. Essas definições e controle também seriam de responsabilidade do EGP.

Crawford (2000a), por sua vez, define EGP como um provedor de serviços e processos completos para gerenciamento de projetos. O autor deixa em aberto o que significa o termo “serviços e processos completos para gerenciamento”, porém, podemos assumir que sejam os serviços e processos necessários para que a empresa consiga realizar com sucesso o gerenciamento de seus projetos, ou seja, que envolvam, pelo menos, o planejamento, organização, direção e controle de escopo, prazo, custo e risco. Cleland e Ireland (2000) reforçam esta definição descrevendo o tema como um grupo de suporte que provê serviços para os gerentes de projetos, gestores seniores e gerentes funcionais trabalhando em projetos. Dizem ainda que o escritório não substitui o gerente do projeto, apenas prepara informações e relatórios de apoio.

Com estas definições, os autores enfatizam o caráter de provedor de recursos e serviços para gerenciamento de um Escritório de Gerenciamento de Projetos, ou seja, seria de sua responsabilidade atuar como um “repositório” de serviços, profissionais, processos, métodos e ferramentas de auxílio.

Mais uma abordagem para a definição do tema é dada por Morningstar (1999) que diz que o EGP é uma entidade responsável pela definição de um método padronizado de avaliar e priorizar projetos e de alocar e gerenciar os recursos necessários para a execução desses projetos. Desta forma, a função de gestão de porta fólio que um Escritório de Gerenciamento de Projetos pode desempenhar é enfatizada pelo autor.

Bridges & Crawford (2001) também colaboram para definir o tema dizendo que o EGP surge para definir a infra-estrutura e o suporte necessário para se organizar uma empresa "projetizada". Uma empresa "projetizada", neste contexto, pode ser definida como aquela cuja estrutura organizacional está voltada para projetos e não para funções departamentais.

Os autores completam a definição dizendo que EGP também é um “escritório” ou “divisão”, física ou virtual, no qual trabalham profissionais conhecedores de gerenciamento de projetos e que servem às necessidades organizacionais de gerenciamento de projetos. Crawford (2001) acrescenta dizendo que, além disso, o mesmo também atua como centro de excelência em gestão de projetos dentro da organização.

Com essas definições, os autores enfatizam a função de “repositório” defendida por Crawford (2000a), além de acrescentar a função de definidor de infra-estrutura de gerenciamento de projetos para empresas "projetizadas".

Kate (2000) define o Escritório como uma unidade do negócio focada na eficiência do gerenciamento de projetos e programas dentro da organização. Não foge, portando, das outras definições já expostas acima, pois, assume-se, para garantir a eficiência do gerenciamento de projetos e programas, o EGP deveria atuar corporativamente, definindo padrões, processos, ferramentas, indicadores de desempenho e priorização, além de servir de fonte de recursos e boas práticas de gerenciamento de projetos.

Todos os autores vistos até agora tratam o tema como uma unidade organizacional única, outros, porém, como Archibald (1992) e Kerzner (1992) tratam o mesmo como uma entidade que não é corporativa mas sim parte integrante do time de cada projeto. Kerzner (1992) diz que o time do projeto é uma combinação do Escritório de Gerenciamento de Projetos e os empregados funcionais. Diz ainda que o mesmo é uma coleção de funções de gerenciamento de projetos que auxiliam os gerentes de projetos durante a execução de seus trabalhos. Os dois autores concordam e complementam dizendo que o EGP é a parte do time do projeto responsável pelo suporte às tarefas do gerente.

De acordo com o exposto, pode-se então agrupar as possíveis definições de Escritório de Gerenciamento de Projetos como se segue:

- Elemento organizacional de caráter corporativo e de definição, uniformização e defesa de padrões, processos e ferramentas de gerenciamento de projetos (Rad & Raghavan, 2000 e Duggall, 2001);
- Elemento organizacional de caráter corporativo que atua como repositório ou provedor de serviços, profissionais, processos, métodos e ferramentas de auxílio ao gerenciamento de projetos (Crawford, 2000^a e Cleland & Ireland, 2000);
- Elemento organizacional de caráter corporativo que atua no auxílio na gestão de portfólio (Morningstar, 1999);
- Parte integrante dos times de projetos e responsável pelo auxílio aos gerentes de projeto (Archibald, 1992 e Kerzner, 1992)

Assim, podemos definir o EGP como sendo a entidade organizacional formalmente estabelecida responsável por:

- Definir, uniformizar e defender padrões, processos, métricas e ferramentas de gerenciamento de projetos;
- Oferecer serviços de gerenciamento, treinamento e documentação de projetos;
- Garantir o alinhamento das iniciativas à estratégia organizacional;

□ Receber os relatórios de progresso e acompanhamento dos projetos e enviar para os patrocinadores os relatórios consolidados.

O Escritório poderia, desta forma, atuar como auxiliador da implementação das estratégias organizacionais, além de atuar na gestão dos projetos da empresa.

3.2 – Evolução

Gonzalez & Rodrigues (2002) descrevem a evolução histórica do Escritório de Gerenciamento de Projetos dizendo que o mesmo pode ser encontrado como entidade relativamente bem definida desde meados dos anos 60, nos grandes projetos militares, aeroespaciais e de construção civil. Podemos denominar esses escritórios como Escritórios de Controle de Projetos pois os especialistas em projetos da época possuíam apenas funções de controle e de ações corretivas, ou seja, o foco era a detecção e correção de problemas.

No final da década de 70 até meados da década de 80, com o surgimento dos primeiros *softwares* de gestão “amigáveis”, o escritório mudou para expandir sua cobertura inicial para outros projetos de áreas diferentes, porém, ainda isolados. Para isso, membros das áreas funcionais, não especialistas em projetos, foram alocados nos escritórios que assumiram a função de suporte aos projetos.

No final da década de 80 e meados da década de 90, as ferramentas de gestão (e todas as demais ferramentas computacionais) sofreram uma verdadeira revolução, facilitando o trabalho de controle e suporte dos escritórios de projetos. Com isso, gradativamente, o foco de atuação dos escritórios foi mudando de projetos relativamente simples e isolados para um ambiente de multi-projetos e projetos complexos, de funções de controle e suporte para um gerenciamento global e alinhado com as estratégias organizacionais.

3.3 – Fatores Motivadores da Implementação

Crawford (2001) diz que a grande maioria dos fatores que motivam a implantação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos são relacionados com as causas principais de fracasso dos projetos ou dos objetivos organizacionais. Dentre essas razões, o autor cita:

□ Gerentes de Projetos não conscientes das diretrizes estratégicas da organização ou que não conseguem guiar seus projetos de acordo com estas diretrizes. Isto faz com que os projetos sejam gerenciados individualmente, fazendo com que a probabilidade de não se alcançar os objetivos organizacionais fique mais alta.

□ Os projetos não são ativamente monitorados e gerenciados durante sua execução, fazendo com que as decisões de interromper o projeto ou então de recuperação de projetos mal conduzidos sejam tomadas tarde demais, quando boa parte dos recursos e imagem da organização foram consumidos.

□ Falha no treinamento adequado dos gestores de projetos

□ Falta de comprometimento e entendimento da importância dos projetos por parte da alta administração.

□ Falta de procedimentos, processos e ferramentas definidos e divulgados. Gonzalez & Rodrigues (2002) complementam dizendo que os projetos podem ser meios para a implementação de estratégias empresariais e, por isso, necessitam de um controle mais elaborado, que inclui a verificação de alinhamento com essas estratégias.

Essa necessidade de alinhamento, bem como os fatores a seguir, são motivadores da implementação de um EGP:

□ Carência de estrutura organizacional e competências específicas nas empresas em gerenciamento de projetos

□ Crescente complexidade e diversidade do portfólio de projetos das empresas

□ Gerenciamento de projetos e portfólio mais eficaz Bigelow (2002) destaca como fator motivador de implementação a proporcionalidade que algumas pesquisas estão verificando entre a implantação do Escritório de Gerenciamento de Projetos e o aumento das taxas de sucesso dos projetos organizacionais. Segundo a autora, o relatório da pesquisa *CHAOS 2001*, do *Standish Group* mostra claramente que os índices de sucesso dos projetos aumentaram mais de 30% se comparados com os índices de 1994, quando a pesquisa foi iniciada, e esse aumento se deve basicamente às melhoras no gerenciamento introduzidas pela implementação de Escritórios de Gerenciamento de Projetos, principalmente em indústrias de alta tecnologia.

3.4 – Modelos, Funções e Composição Interna

A maior parte dos autores divide os modelos de EGP em três principais tipos.

Crawford (2001) os chama de escritórios de projetos de nível 1 – Escritório de Controle de Projetos, nível 2 – Escritório de projetos de uma área do negócio, e nível 3 – Escritório Estratégico de Projetos. Kate (2000), por sua vez, denomina-os Escritório de Suporte de Projetos, Escritório de Projetos e Programas e Escritório de Governança de Projetos e Programas. Uma outra nomenclatura é dada por Casey & Peck (2001) que

os denomina escritório de nível 1 - Estação Meteorológica, escritório de nível 2 - Torre de Controle e escritório de nível 3 – Repositório de Recursos

O que distingue um modelo de EGP de outro são os diferentes graus de autoridade, responsabilidade e funções (Gonsalez & Rodrigues, 2002).

Apesar da diferença de nomenclatura, a maioria das funções associadas a cada tipo (ou nível) de EGP se mantém relativamente constantes perante os vários autores citados. Para os objetivos deste trabalho, os modelos de Escritórios possíveis também serão divididos em três.

1. Nível 1 – Escritório de Controle de Projetos;
2. Nível 2 – Escritório de Suporte de Projetos;
3. Nível 3 – Escritório Estratégico de Projetos

É interessante notar que, apesar desta divisão de modelos, tipos diferentes de Escritórios podem ser utilizados ao mesmo tempo em áreas distintas da organização ou mesmo dentro da mesma área (Casey & Peck, 2001). Bridges & Crawford (2001) reforçam dizendo que um EGP pode existir em qualquer um dos níveis ou até mesmo nos três níveis, simultaneamente, dependendo das necessidades da empresa. Esses modelos podem também se misturar, fazendo com que as fronteiras entre os mesmos seja muito tênue (Kate, 2000).

A questão para a maioria das organizações que lidam com projetos muitas vezes não é *se* a empresa deve ou não implantar um Escritório de Gerenciamento de Projetos, mas sim *onde e de que tipo* (Bridges & Crawford, 2001). Ter um EGP funcionando em local ou maneira incorreta é tão ruim quanto não ter um EGP já que isto pode reduzir ou mesmo eliminar os pontos positivos de sua implantação (Crawford, 2001).

Evidencia-se, assim, a importância de definir claramente cada um dos três modelos propostos.

3.4.1 – Nível 1 - Escritório de Controle de Projetos

Um EGP de nível 1 é utilizado para controle de projetos grandes ou médios e é responsável, basicamente, pela emissão de relatórios do projeto e de acompanhamento de indicadores previamente estabelecidos (Gonsalez & Rodrigues, 2002).

Os escritórios deste nível geralmente se encarregam de projetos únicos e relativamente complexos. É de sua responsabilidade o acompanhamento e elaboração de relatórios a respeito dos projetos, sem, contudo, influenciar a forma como estão sendo conduzidos. (Casey & Peck, 2001).

Kate (2000) diverge deste conceito enumerando as seguintes funções para um Escritório de Nível 1:

- ☐ Atua como um facilitador do fluxo de informações entre os projetos e programas;
- ☐ Abre linhas de comunicação entre os gerentes de projetos e programas e a organização;
- ☐ Auxilia na eliminação de esforços duplicados e projetos e programas conflitantes;
- ☐ Auxilia no alinhamento dos projetos e programas com a estratégia organizacional;
- ☐ Atua como fonte de experiências e competências em práticas de gestão de projetos.

A autora expande as funções definidas pelos demais autores, acrescentando as funções de alinhamento dos projetos com a estratégia organizacional e de auxílio na eliminação de esforços duplicados. Neste sentido, algumas das funções propostas pela autora seriam funções de um EGP de Nível 2 - Escritório de Suporte de Projetos e não de Nível 1 – Escritório de Controle de Projetos.

Resumindo, um EGP de Nível 1 seria responsável pelo controle dos projetos, monitorando e obtendo informações para a confecção de relatório de status, sem influenciar no gerenciamento do projeto.

As funções deste nível de Escritório são enumeradas abaixo: (Casey & Peck, 2001)

- ☐ Confecção de relatórios de progresso;
- ☐ Confecção de relatórios de custos e orçamento;
- ☐ Confecção de relatórios de identificação e acompanhamento de riscos identificados;
- ☐ Manter uma base de dados de ações históricas e lições aprendidas;
- ☐ Confecção de relatórios de performance segundo indicadores pré-estabelecidos;
- ☐ Monitorar os resultados do projeto

No geral, um Escritório deste nível trabalha controlando as atividades de dia-a-dia dos projetos para ajudar os gestores a assegurar que o time do projeto alcance suas metas, resultados e orçamento estipulados (Bridges & Crawford, 2001).

Casey & Peck (2001) complementam dizendo que, apesar das funções de um EGP de nível 1 parecerem simples, elas fazem com que o mesmo defina a frequência, formato, método de entrega e todas as ferramentas necessárias para os relatórios de planejamento.

Os autores adicionam dizendo que se o Escritório não tiver o apoio necessário para assegurar a cooperação dos gerentes de projetos, sua atuação será ineficiente e encontrará muitas barreiras nos projetos. Essa situação é um exemplo clássico de controle sem autoridade. Por isso, os gerentes de projetos têm de ser conscientizados da

importância do EGP e suas avaliações, de alguma maneira, tem que envolver a colaboração dos mesmos com o escritório.

3.4.2 – Nível 2 - Escritório de Suporte de Projetos

Um Escritório de Gerenciamento de Projetos de Nível 2, também chamado de Escritório de Suporte de Projetos, é geralmente utilizado para controle de projetos grandes ou de um número um pouco maior de projetos pequenos e médios. É responsável (Casey & Peck, 2001) também por:

- Todas as funções de um EGP de nível 1;
- Fornecer treinamento em gerenciamento de projetos;
- Estabelecer e verificar o cumprimento de padrões e métricas de gerenciamento de projetos;
- Possibilitar o alinhamento dos projetos às estratégias do departamento ou divisão;
- Controlar e armazenar as lições aprendidas e outros elementos e relatórios gerados pelos projetos;
- Padronizar ferramentas de gerenciamento;
- Definir, implementar e controlar mecanismos de controle de mudanças;
- Assumir o papel de mentor para projetos com problemas

Bridges & Crawford (2001) complementam dizendo que, geralmente, um Escritório de Nível 2 geralmente está localizado no nível departamental ou de divisão da empresa, enquanto que um de Nível 1 está localizado no nível operacional ou de projetos.

Além disso, dentre suas responsabilidades, um EGP de Nível 2 deve assessorar os Escritórios de Nível 1, se existirem, e os projetos da organização, garantindo o alinhamento com os objetivos da divisão ou departamento.

Os autores consideram muito importante notar que, para implantar esse nível de EGP, a organização provavelmente precisa integrar e coordenar o gerenciamento de recursos, relatórios, orçamentos e manter a consistência de processos nos projetos. Em um Escritório de Nível 1, a mera aplicação de controles e o monitoramento já gera um valor considerável porque ajudam os projetos, se considerados de maneira isolada, a gerar os resultados necessários no prazo e no custo orçados. A partir do nível 2, o EGP também tem essa finalidade, porém, tem também que se preocupar com questões que extrapolam o projeto considerado de maneira isolada. A preocupação com a eficiência na gestão dos recursos entre os diversos projetos e a integração de tempo e orçamento entre os mesmo deve estar sempre presente.

Crawford (2001) colabora colocando que o principal valor adicionado por um EGP de Nível 2, se comparado com o de Nível 1, é a possibilidade de implantação de um padrão de excelência de gestão de projetos em nível departamental ou divisional e não somente no nível de projeto. Um Escritório de Nível 2 adiciona ao seu leque de responsabilidades a preocupação com a coordenação de e entre múltiplos projetos, o que inclui:

- Gerenciamento de recursos entre os projetos;
- Adequação de cronogramas e orçamentos;
- Atuação como mentor;
- Fonte de recursos e competências em gerenciamento de projetos;

Kate (2000) concorda, desta vez, com a definição dos demais autores explicitando as funções que considera de responsabilidade de um Escritório de Nível 2:

- Prover as mesmas funções de um Escritório de Controle de Projetos;
- Prover análises e relatórios das atividades dos projetos;
- Prover mentoriação e assessoramento para os gerentes de projetos e programas baseado numa metodologia de gerenciamento mais estruturada;
- Auditar projetos e programas;

Resumindo as definições, basicamente, um EGP de Nível 2 difere de um de Nível 1 principalmente pelo poder de influir no andamento dos projetos por meio de mentoriação e definição de metodologias, técnicas, métricas e ferramentas a serem utilizadas. Com um EGP de Nível 2, a empresa começa a tratar o gerenciamento corporativo de projetos como um elemento importante em sua estrutura. (Casey & Peck, 2001).

3.4.3 – Nível 3: Escritório Estratégico de Projetos

Um Escritório Estratégico de Projetos opera no nível corporativo, coordenando e definindo políticas para todos os projetos dentro da organização, gerenciando o portfólio corporativo e prestando auxílio aos Escritórios de nível 1 e 2, se existirem. Neste nível, um EGP geralmente é considerado um centro de excelência em gerenciamento de projetos, guiando e ajudando os gerentes de projetos e demais membros dos times dos projetos a alcançar seus resultados de maneira mais eficiente. (Bridges & Crawford, 2001)

Os autores acrescentam dizendo que, neste nível de EGP, as funções principais giram em torno de:

- Padronização do gerenciamento de projetos;
- Identificação, priorização e seleção de projetos;
- Gerenciamento corporativo de recursos;
- Educação continuada dos gestores de projetos;
- Implantação e manutenção de um sistema de informações de gerenciamento de projetos;
- Alinhamento dos projetos à estratégia corporativa;
- Desenvolvimento profissional e dos planos de carreira dos profissionais de gerenciamento de projetos da organização.

Kate (2000) diz que um EGP de Nível 3 tem como responsabilidade:

- Prover todas as funções de um Escritório de Nível 2;
- Determinar e publicar toda a metodologia e processos de gerenciamento de projetos a serem seguidos;
- Determinar e disponibilizar as ferramentas de gerenciamento de projetos a serem utilizadas;
- Assegurar o alinhamento dos projetos e programas às estratégias do negócio.

Segundo os autores citados, a principal diferença entre os Níveis 2 e 3 dos Escritórios de Gerenciamento de Projetos é o caráter corporativo do segundo contra um caráter departamental do primeiro.

Crawford (2001) não discorda desta definição ao colocar um exemplo:

considere uma organização com várias unidades de negócio, vários departamentos de suporte tanto nas unidades de negócio quanto no nível corporativo. Um EGP de nível 2 não teria autoridade, provavelmente nem conhecimento, suficiente para priorizar os projetos da perspectiva corporativa muito menos para alinhar esses projetos aos objetivos corporativos que podem incluir metas de rentabilidade, estratégias de penetração de mercado, expansão de linha de produtos, expansão geográfica, diminuição de custos, entre outros. Somente um elemento organizacional em nível corporativo pode prover a coordenação e o nível de visão necessária para selecionar, priorizar e monitorar os projetos e programas, fazendo-os contribuir para o cumprimento da estratégia organizacional. E este elemento é o Escritório Estratégico de Projetos.

O autor acrescenta à definição a lista abaixo de funções e características de um EGP de nível 3 :

□ Desenvolver, documentar e armazenar uma metodologia padronização de gestão de projetos que deve ser composta também de um conjunto consistente de ferramentas e processos para os projetos;

□ Baseado na experiência de projetos anteriores, o EGP pode validar o que foi assumidos em relação a recursos humanos, custo e prazo durante os processos de planejamento;

□ Atuar como um centro de competência e uma biblioteca de planos de projetos anteriores;

□ Atuar como centro de consultoria em gerenciamento de projetos;

□ Atuar como centro de análise e revisão de projetos, como um centro de gerenciamento do conhecimento em gestão de projetos onde informações a respeito dos objetivos dos projetos, orçamentos, progresso e história são armazenados, tanto durante o ciclo de vida do projeto como depois, na forma de lições aprendidas.

O autor observa que é claro que, no mundo real, nada funciona precisamente da forma como foi descrito, em qualquer Nível de Escritório de Gerenciamento de Projetos.

Muitos Escritórios são modelos híbridos em relação aos níveis apresentados. O importante desta divisão é observar que é um erro definir um EGP de nível 3 e ocupá-lo exclusivamente com tarefas operacionais de projetos ou então, o contrário, definir um EGP

de nível 1 e ocupá-lo com tarefas estratégicas. Primeiramente deve-se definir quais são os objetivos e, somente depois, que tipo de EGP seria o mais adequado.

3.4.4 – Funções dos Escritórios de Gerenciamento de Projetos

As funções expostas nos modelos de EGP descritos acima variam em função do grau de maturidade em gerenciamento de projetos, das necessidades da organização, do quanto à empresa depende de projetos para obter resultados e dos benefícios esperados.

Essas funções podem ser relativas à processos e tecnologia e às pessoas (Gonzalez & Rodrigues, 2002).

Rad & Raghavan (2000) têm a mesma opinião dizendo que as tarefas principais que podem ser atribuídas a qualquer EGP podem ser divididas nas categorias de Processos e Pessoas. As funções relativas aos Processos, basicamente, cobrem as atividades necessárias para planejar e executar os processos e procedimentos necessários para assegurar à correta implementação da metodologia de gerenciamento de projetos definida pelo EGP. As funções relativas às Pessoas cobrem as atividades que são

necessárias para selecionar, manter e gerenciar as pessoas inseridas num ambiente de gerenciamento de projetos. Uma ênfase no balanceamento entre ambas as funções é um fator de sucesso para o EGP. Ao contrário, o desbalanceamento entre as funções é uma das principais causas de falhas na implementação.

Para o estabelecimento do grau de maturidade em gerenciamento de projetos da organização, utilizou-se um paralelo com os níveis de maturidade de produção de software, o *Capability Maturity Model* – CMM.

Modelo de EGP recomendado de acordo com o grau de maturidade:

Inicial

Modelo simplificado de EGP ou um estágio embrionário do mesmo. Algo que introduza a cultura de Gerenciamento de Projetos na organização.

- Não há processos de gerenciamento de projetos em operação;
- Processos são vistos como únicos e há problemas de custos, qualidade e prazo;
- Não há documentação – lições aprendidas não são aproveitadas.

Repetitivo

EGP de Nível 1 – Escritório de Controle de Projetos.

- Há processos de gerenciamento de projetos para planejamento, previsão de prazos, acompanhamento e estimativas de custos;
- Utilizam-se *softwares* de gerenciamento de projetos;
- Os dados não estão integrados;
- Resultados não são evidentes;
- Falta visão geral dos projetos

Definido

EGP de Nível 2 – Escritório de Suporte de Projetos

- Abordagem padronizada de gerenciamento de projetos;
- Sistemas de gerenciamento de projetos bem definidos, documentados e padronizados;
- Gasta-se muito tempo com modelos, em detrimento da análise e solução de problemas.

Gerenciado

EGP de Nível 3 – Escritório Estratégico de Projetos

- Processos de gerenciamento de projetos integrados, avaliados e controlados;
- Alta gerência interligada ao fluxo de informações dos principais projetos;
- Alta taxa de sucessos em projetos;
- Banco de dados consolidado.

Otimizado

EGP de Nível 3 em conjunto com um Centro de Gerenciamento da Transformação Organizacional, uma espécie de maestro das transformações organizacionais e da relação da organização com o restante da rede na qual ela está inserida.

- Processos continuamente aperfeiçoados;
- Sistemas atendem às necessidades da alta gerência e da linha;
- Informações confiáveis podem ser transferidas de um projeto a outro e analisadas de um ponto de vista corporativo;
- Recursos otimizados não só em termos de projetos mas em termos empresariais;

Com relação à lista de funções exercidas pelo EGP, Rad & Raghavan (2000) enumeram as funções relativas aos processos e tecnologia:

□ Suporte Administrativo

- o Manutenção das programações e cronogramas;
- o Produção, consolidação e distribuição de relatórios;
- o Manutenção da Sala do Projeto (*Visibility Room* ou *War Room*);
- o Suporte na escolha e operação de *softwares*;
- o Arquivamento de documentação e gerenciamento de informações;
- o Controle de mudanças;
- o Suporte na operação de *Softwares*.

□ Consultoria e orientação em gerenciamento de projetos

- o Auxílio na elaboração de propostas comerciais;

- o Assistência na fase inicial dos projetos;
- o Assistência ao longo da execução dos projetos;
- o Auxílio na recuperação de projetos com problemas;
- o Auxílio na elaboração de planejamento de riscos;
- o Mentoraç o e gerenciamento s nior.

Desenvolvimento de metodologia de gerenciamento de projetos

- o Concretizar uma metodologia para gerenciamento de projetos;
- o Recomendar e implementar mudanas na metodologia existente.
- o Identificar, desenvolver e garantir a aderência a padrões e procedimentos;
- o Monitorar e implementar melhores práticas de gerenciamento;
- o Manter uma base de dados dos projetos com li es aprendidas.

Alinhamento às estratégias organizacionais

- o Alinhamento às estratégias corporativas e departamentais;
- o Implementao de estratégias organizacionais;
- o Priorizao de projetos;
- o Gerenciamento de porta fólio.

As fun es relativas às pessoas incluem:

Disponibilizao de pessoal especializado em gerenciamento de projetos

- o Identificao das habilidades requeridas;
- o Aquisio, desenvolvimento e reteno de gerentes de projetos;
- o Desenvolvimento de plano para identificao e utilizao de recursos, capacidades e competências;

Treinamento em gerenciamento de projetos

- o Coordenar e conduzir programas de treinamento (Gerenciamento de Projetos Básico e Avanado, Preparao para o Exame de *Project Management Professional* – PMP, ou uma certificao do IPMA e Habilidades em *Software* de Gerenciamento de Projetos);
- o Transferir conhecimento por meio de mentorao.

Atuao na resoluo de conflitos

o Definição clara das funções e responsabilidades do gerente de projetos face ao gerente funcional.

Atuação como gestor da carreira de gestor de projetos

o Definição de planos de carreira;

o Acompanhamento do desenvolvimento dos profissionais.

Atuação para “encaixar” os papéis de gerenciamento de projetos na estrutura organizacional

3.4.5 – Estrutura Interna

Crawford (2001) diz que um EGP, independente do nível, pode ser composto das seguintes posições, que geralmente podem ser ocupadas por um conjunto reduzido de pessoas: Diretor, Gerente, Mentor, Planejador, Especialista em Metodologias, Bibliotecário ou especialista em documentação, Coordenador de Suporte Administrativo, Coordenador de Comunicações, Coordenador de Controle de Mudanças e Coordenador de Gerenciamento de Risco. É claro que um EGP de nível mais baixo não terá a maioria das posições acima enquanto um de nível mais elevado provavelmente contará com a maioria, senão todas.

3.4.5.1 - Diretor

Se a organização está preparada para implantar um EGP de Nível 3 e fazê-lo ser a força central por trás de seus esforços de gerenciamento de projetos, ela irá necessitar de um diretor para assumir a liderança do Escritório. Esta posição promove a visualização do EGP por parte de toda a organização. Qualquer projeto que atravesse os limites departamentais estará no campo de atuação do diretor. Dentre as tarefas do Diretor, que podem ser executadas pelo restante do time do EGP, porém, sempre sob supervisão direta do mesmo, estão:

- Desenhar e implementar um modelo de EGP que traga benefícios ao negócio;
- Desenvolver um programa de métricas para avaliar o sucesso do EGP;
- Atuar como “embaixador” do EGP, estabelecendo contatos, resolvendo conflitos e defendendo os interesses do escritório;
- Desenvolver e comunicar a missão, visão, escopo e benefícios do EGP;
- Buscar comprometimento da alta administração;
- Priorizar os recursos do EGP;

- Desenvolver as habilidades de gerenciamento de projetos dos gestores de projetos da organização;
- Gerenciar o orçamento do EGP.

3.4.5.2 – Gerentes de Projeto

O objetivo dos gerentes de projeto é conseguir completar com sucesso seus projetos. Isto inclui a iniciação, planejamento, execução, controle, comunicação e fechamento dos seus projetos. O Gerente de Projeto também é responsável por manter o patrocinador do projeto e o diretor do EGP cientes do progresso dos seus projetos e de qualquer outra informação relevante a respeito dos mesmos.

Coordenação e comunicação com os gerentes funcionais e com seus pares dentro do Escritório também são essenciais para assegurar que seus projetos estão sendo executados sem visibilidade e suporte.

Além disso, os gerentes de projetos atuais, que deveriam ser profissionais e pró-ativos, deveriam se sentir como “sócios” do negócio e buscar também atingir os objetivos da organização e não apenas “fazer seu trabalho bem feito”. Em qualquer projeto, o gerente de projetos faz mais que meramente reportar problemas: ele ou ela tem o poder de tomar ações, resolver problemas e levar os mesmos para a alta administração somente em último caso.

3.4.5.3 – Outras Posições

Dentro dos papéis que serão executados pelos demais membros de um EGP estão (Crawford, 2001):

- Suporte administrativo: tarefas administrativas e de suporte aos projetos, geração de relatórios e suporte no uso de *softwares*. Estas tarefas incluem as posições de Planejador, Especialista em Metodologias e Coordenador de Suporte Administrativo;
- Competências em processos e nas melhores práticas: treinamento, controle de qualidade, desenvolvimento de metodologias ou processos, auditoria em projetos para verificação do cumprimento de metodologias, mentoraç o dos gerentes de projetos. Essas funções incluem as posições de Diretor, Mentor, Especialista em Metodologias, Bibliotecário ou especialista em documenta o, Coordenador de Comunica es, Coordenador de Controle de Mudanç as e Coordenador de Gerenciamento de Risco;
- Serviç os de biblioteca e armazenagem de informa es: Relatórios de projetos, padrões, métodos e lições aprendidas que precisam ser armazenadas nos bancos de dados dos

projetos. Numa organização de grande porte, a manutenção de um banco de dados como este pode se tornar um trabalho de tempo integral. Essa função exclui a posição de Bibliotecário e especialista em documentação.

□ Gerenciamento de Recursos: numa organização com um número significativo de projetos em execução, a responsabilidade pelo gerenciamento de recursos pode se tornar um trabalho de tempo integral. Gerentes de projetos, ao invés de “pedir, emprestar ou roubar” recursos onde quer que eles possam ser encontrados, se voltam para o Gestor de Recursos do EGP para assistência. Esse gestor prioriza as requisições e trabalha com o Diretor para “encaixar” as competências necessárias com as competências oferecidas pelos recursos, tendo sempre em manter a priorização guiada pelas estratégias corporativas. Esta função geralmente é exercida por Gerentes do EGP. Com relação a este assunto, Kate (2000) coloca que dentro do contexto de um EGP, podem existir um número grande de papéis que contribuem para o sucesso do mesmo. Os papéis contidos no EGP e suas respectivas responsabilidades dependem do tipo e da fase de implementação. Cada papel pode ser visto em todos os estágios ou modelos mencionados anteriormente, com diferentes responsabilidades em cada modelo. Por exemplo, o Diretor do EGP provavelmente iria existir em todos os modelos ou pelo menos nos modelos de Nível 2 e 3, porém, pode ser somente um facilitador de comunicação no Nível 1 ou um responsável pela implementação de estratégias organizacionais no Nível 3.

Abaixo a autora descreve alguns destes papéis.

□ Analista de Projetos: provê suporte para as tarefas de geração de relatórios a respeito da atividade dos projetos. Esta pessoa pode revisar os planos dos projetos e outros documentos de forma a garantir a consistência com outros projetos;

□ Consultor de Projetos: realiza consultoria e mentoraç o em gerenciamento de projetos. Este indivíduo precisa ter muita experiência em gerenciamento de diferentes tipos de projetos e possuir um profundo conhecimento de administra o geral de forma a poder aconselhar os gerentes de projetos. O consultor de projetos pode trazer valor para a organiza o muito rapidamente assegurando que as informaçoes apropriadas são disponibilizadas para os gestores dos projetos, melhorando seus níveis de eficácia;

□ Gerentes de projetos e programas: são freqüentemente encontrados em Escritórios mais desenvolvidos e se reportam ao Diretor do EGP. Esses indivíduos realizam a gestão ou consultoria para os gestores dos projetos dentro da organiza o;

- Treinador de Gerenciamento de Projetos: realiza o treinamento necessário para desenvolver as competências em gerenciamento de projetos requeridas pela organização;
- Diretor do EGP: é a liderança do EGP. Possui as mesmas funções descritas por Crawford (2001) acima.

3.5 – Valor para a Organização

Kate (2000) diz que a implementação de um EGP pode trazer muitos benefícios para a organização. Enquanto os modelos de Escritórios variam de organização para organização, os benefícios são comuns dentro de todas as várias formas encontradas.

Alguns dos benefícios podem ser observados em um período curto de tempo enquanto outros somente serão observados no longo prazo. Os benefícios são claramente demonstrados mostrando que os projetos são finalizados no prazo, dentro do orçamento e baseado nas expectativas dos clientes mais freqüentemente do que eram antes da implantação do EGP. O uso de ferramentas de feedback, baseado nos relatórios gerados pelo Escritório, pode mostrar os resultados tangíveis do processo aos interessados. A lista abaixo cita alguns dos benefícios mais comuns encontrados após a implantação de um EGP.

- Informação pode ser obtida e disseminada entre os projetos e unidades de negócio, ajudando na comunicação;
- Clientes recebem informações numa forma comum para melhorar o padrão de comunicação;
- Gerentes de programas e projetos recebem suporte enquanto continuam a aprender e crescer dentro de seu ramo de atuação, resultando em um gerenciamento de projetos mais eficiente e efetivo por parte da organização;
- A gerência é apta a priorizar o trabalho baseado em informações disponibilizadas para todos os interessados, resultando na correta alocação dos recursos entre os projetos;
- A gerência é capaz de focar seu esforço em projetos que requerem maior intervenção e são mais importantes para a organização;
- Riscos e problemas são identificados mais rapidamente e podem ser resolvidos mais eficientemente.
- As ferramentas e técnicas de gerenciamento de projetos são compartilhadas entre todos os envolvidos.

A autora considera que dentre essas contribuições, a mais importante é a distribuição e compartilhamento de informações a respeito dos projetos perante todos os interessados.

Quanto mais as pessoas souberem a respeito do que está acontecendo na organização, mais capazes elas serão para contribuir para o sucesso da mesma. O EGP precisa se preocupar em facilitar a comunicação, deixar a informação fluir em todos os níveis da organização e entre os clientes que estão se beneficiando dos projetos e programas.

Quanto mais próximo do estratégico estiver o foco de atuação do Escritório de Gerenciamento de Projetos, maior o valor para a organização do mesmo (Gonzalez & Rodrigues, 2002). A figura abaixo, adaptada do trabalho dos autores, ilustra essa colocação.

Assim, quanto mais próximo da visão estratégica do negócio estiver o EGP, maior valor será adicionado à organização pois o foco de atuação do mesmo será a maximização do valor da empresa e da taxa de sucesso de suas iniciativas estratégicas enquanto que, quanto mais próximo do operacional, maior o foco em redução de custos e execução. De qualquer forma, o valor sempre existirá, seja ele em forma de redução de custos ou em aumento do valor da organização.

3.5.1 – O Valor Esperado de um EGP

Goodpasture (2000) coloca que com os projetos amarrados diretamente a objetivos e resultados, pode parecer simples justificar a implantação de um EGP, mas isto geralmente não é tão simples quanto parece pois geralmente a relação esses objetivos e resultados e a atuação do EGP não é clara. Uma maneira de resolver esse problema é pelo cálculo do valor monetário esperado de se implementar um Escritório. O valor monetário esperado (VME) é o valor em dinheiro de um resultado esperado ponderado pela probabilidade deste resultado ocorrer. Árvores de decisão são freqüentemente utilizadas para mostrar e organizar as escolhas possíveis e avaliar os resultados. Elas são uma boa ferramenta analítica para o processo de decisão quando os elementos de decisão são discretos e relativamente pouco numerosos.

Assim, o EGP é justificado somente quando $VE[EGP] + \text{Custos operacionais do EGP} > VE[\text{Sem EGP}]$, ou seja, somente quando o valor esperado do EGP mais os custos operacionais do mesmo é maior que o valor esperado sem a implantação do EGP.

3.6 – Fatores de Sucesso e Fatores Restritivos

Bridges & Crawford (2000) descreve os fatores de sucesso e os fatores restritivos da implantação de um EGP. Os fatores de sucesso listados são:

Manter o processo simples;

- Foco em valor;
- Planejamento;
- Patrocínio da alta administração;
- Comunicação

Com relação à simplicidade do projeto, os autores dizem que a implementação tem se ser realista e começar com o básico, com as coisas mais simples. Deve-se procurar atender a todas as questões mais fáceis e básicas primeiramente para depois pensar em tarefas mais complexas. Não se deve tentar, logo de início, otimizar cada aspecto do gerenciamento de projetos. Com isto, o valor do EGP será percebido de maneira mais rápida.

A questão do foco em valor vai ao encontro do exposto no item de simplicidade do processo. Deve-se procurar gerar o maior valor possível no menor espaço de tempo. Para isso, deve-se procurar as coisas mais simples, porém, mais importantes para a organização.

O planejamento é necessário para ajudar a criar a expectativa correta dos interessados em relação ao EGP, ou seja, não permitindo que seja criada uma expectativa que não seja realista. Além disso, o planejamento facilita a comunicação e o controle da implementação.

O patrocínio da alta administração, por sua vez, também é indispensável. Os autores dizem que não importa o que você faça, sem o apoio da alta administração, você falhará. A comunicação também segue a mesma linha. A melhor idéia do mundo não leva a lugar nenhum se você a guardar com você. As pessoas gostam de serem informadas sobre o que está acontecendo com o que lhes interessa. Deixe todos os interessados saber como o EGP e as novas práticas de gerenciamento irão ajudá-los. Assim, será mais fácil conseguir o apoio das pessoas.

Os autores também enumeram os fatores que levam ao fracasso da implementação de Escritórios:

1. Fazer tudo de uma vez;
2. Procrastinar;
3. Esquecer os principais interessados;
4. Demandar antes de prover;
5. Trabalhar no vácuo.

Com relação ao primeiro aspecto, os autores consideram que existem três fatores na implementação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos: pessoas, processos e ferramentas. Obviamente, mudar as três coisas ao mesmo tempo é uma tarefa muito

complexa, que deve ser evitada se possível. Ao mudar o ambiente de ferramentas deve-se manter o processo e ao mudar o processo, deve-se usar as mesmas ferramentas. Uma abordagem dividida em fases possibilita isto.

No tocante a procrastinação, os autores sugerem que, uma vez tomada e comunicada a decisão de implantar um EGP, esta deve ser levada até o final pois hesitações podem acarretar uma perda de confiança das pessoas no processo. O terceiro aspecto é o esquecimento de interessados-chave. Assim como deve ser feito com a alta administração, deve-se envolver os interessados no EGP desde o início, determinando-se suas necessidades, expectativas e objetivos. Entendendo o problema nestes três diferentes níveis garantirá um maior apoio à implantação. Outro aspecto de insucesso é quando o EGP é visto como uma entidade que apenas demanda informações e não provê nenhum serviço, ou seja, apenas realiza auditoria nos projetos. Ele precisa ser visto como uma entidade que primeira provê serviços aos interessados, auxilia e facilita o cumprimento das tarefas de gerenciamento de projetos.

Caso isto não seja feito, o apoio necessário para a implantação dificilmente será encontrado.

O último aspecto, trabalhar no vácuo, pode ser considerado uma decorrência dos itens acima e significa não conseguir a colaboração necessária para a implantação. Se a equipe de implantação do EGP estiver realizando o trabalho sem a colaboração das pessoas, ela provavelmente terá que “re-inventar a roda” muitas vezes pois experiências já obtidas por terceiros não serão compartilhadas. Isto deve ser evitado.

Dinsmore (2002), acrescenta alguns pontos que podem levar ao fracasso da implementação:

1. Falta de pressão externa: a mudança é geralmente iniciada por algo externo a organização como, por exemplo, uma mudança drástica do mercado, um contrato recém fechado, uma lei nova aprovada, etc. Se essa pressão não existir e a companhia em si se encontrar em um momento de estabilidade, então tentar melhorar as coisas gastando com a implantação de um EGP provavelmente não dará resultados;
2. Insatisfação interna: se a pressão externa for suficiente, as pessoas na organização ficam mais insatisfeitas com o modo atual de trabalho pois vêem que é necessário mudar. Essa insatisfação é muito importante pois, sem ela, a proposta de mudança dos métodos de trabalhos atuais não será levada a sério;

3. Falta de um plano viável. O Escritório pode assumir inúmeras formas e modelos. Se os mesmos não estiverem adaptados ao contexto da empresa e um plano de execução viável não for concebido, o esforço de implantação irá falhar.

3.7– Implementação

Este item trata da implementação do EGP: os fatores culturais envolvidos e a metodologia de implantação proposta pelos autores.

3.7.1 – Aspectos Culturais

Gonzalez & Rodrigues (2002) dizem que muitos autores mostram o ceticismo que muitas vezes ocorre na implementação de um EGP que é visto como uma entidade meramente burocrática, repleta de controles e papeladas inúteis e de alto custo. Os mesmos autores, citando Bernstein, lamentam esta visão, pois na verdade, se corretamente implantado, o EGP pode representar um alívio no complicado processo de gerenciamento de projetos.

A implantação de um EGP é também, portanto, um processo de gestão de mudanças organizacionais (Crawford, 2000). Saber lidar com as resistências requer saber executar a mudança cultural na empresa necessária para vencer essas resistências.

O mesmo autor define a cultura organizacional como a representação do que as pessoas acreditam a respeito de seu trabalho, seus pares, e seus pensamentos a respeito do gerenciamento. Também inclui as regras de negócio formais, processos de trabalho, escritos ou não, e as crenças, valores e práticas organizacionais relativas ao processo de decisão, estilo de gerenciamento, comunicação, reconhecimento, relações com clientes, qualidade e envolvimento dos funcionários. A cultura organizacional precisa ser entendida e estudada para que as mudanças necessárias para a implantação de um EGP tenham como ser feitas.

Gonzalez & Rodrigues *apud* Dinsmore sugerem algumas atividades operacionais para tornar a mudança cultural possível:

Validação e motivação inicial

o Pesquisas e entrevistas para definir uma linha de referência para o projeto de implementação do EGP;

o Apresentações para a alta administração;

o Seminários para validação;

Treinamento e desenvolvimento

- o Seminários para os gerentes de projetos e pessoas-chave em temas como liderança, gerenciamento de projetos complexos, seminário sobre o PMBOK;
- Treinamento no local de trabalho
- o Definição e priorização dos projetos que serão utilizados como piloto durante a implementação;
- Infra-estrutura e sistemas de suporte
- o Interface com os desenvolvedores de software;
- o Alinhamento das ferramentas e metodologias;
- Mapeamento da competência profissional
- o Pesquisa para definir uma metodologia de avaliação de competências;
- o Entrevistas com profissionais e consolidação dos resultados;
- o Estabelecimento de programas de desenvolvimento individuais.

3.7.2 - Fases da Implementação do EGP

Bridges & Crawford (2000) consideram que, dado que a implementação das mudanças culturais necessárias para a implementação do EGP é uma tarefa muito difícil, a implantação seja feita em partes.

Gonzalez & Rodrigues *apud* Valeriano sugerem quatro fases para se implementar um EGP: projeto, implantação, implementação e melhoria contínua. Estimam as durações das fases em dois meses para o projeto, seis meses a um ano para a implantação e mais um ou dois anos até a implementação total.

O autor aponta que a implementação do EGP deve ser encarada como um projeto específico, com designação de um gerente de projetos que poderá, ou não, vir a ser o futuro responsável pela direção do EGP. Durante a elaboração do projeto deve-se determinar qual a necessidade da organização e como ela pretende ou pode supri-las, quais as atribuições iniciais do escritório de projetos e aquelas que serão deixadas para o futuro.

Devem ser consideradas as partes interessadas, em especial, os clientes, e o custo /benefício da instalação do EGP. Ao término da fase de projeto devem estar definidos o objetivo, os recursos necessários para a operação, a estrutura, modelo e funcionamento do EGP, treinamento para os gerentes e equipes, prazos e custos das fases seguintes.

Na fase de implantação, deve-se buscar a obtenção dos recursos necessários para se dar início ao funcionamento do EGP. O autor sugere que sejam feitos treinamentos seguidos de aplicação em projetos reais, que sirvam como piloto. O esforço e os resultados devem

ser objetos de avaliações para correções de rumo. Uma vez implantado o EGP, inicia-se o trabalho de ampliação do alcance do mesmo, abrangendo cada vez mais projetos. Também nesta fase é importante que os procedimentos sejam acompanhados e avaliados. Em seguida, vem a fase de melhoria contínua, onde os trabalhos são direcionados para a melhoria dos processos, atualização de *software* e meios de comunicação e reciclagem da equipe.

Bridges & Crawford (2000) adotam uma abordagem que visa gerar valor o mais rápido possível ao mesmo tempo que considera soluções de longo prazo para aprimorar o gerenciamento de projetos para a implementação do EGP. Assim, os autores recomendam fazer um esforço consciente e planejar deliberadamente para gerar valor imediato e atender o mais rapidamente possível as necessidades do negócio. A chave é manter a implementação simples, focada na obtenção de valor, e o plano de implantação bem estruturado.

Apesar do foco no curto-prazo ser o começo, soluções de longo prazo precisam ser consideradas e os passos iniciais dados não podem impossibilitar essas soluções. As soluções de longo prazo lidam com esforços de maturidade permanentes que irão resultar em valor de longo-prazo para a organização não apenas uma vez, mas de forma perene, graças aos processos repetíveis e padronizados gerados.

Para que isso seja possível, os autores propõem quatro fases distintas: Preparar o terreno; começar com iniciativas de curto prazo; caminhar com soluções de longo prazo; manter e aprimorar.

3.7.2.1 – Fase I – Preparar o Terreno

Nesta fase são definidas as iniciativas de curto prazo que serão tomadas e os objetivos de longo prazo. Deve ser feito um estudo da situação atual e das metas e objetivos a serem alcançados. Estudar a empresa em relação a um modelo de maturidade em gerenciamento de projetos pode ser uma boa maneira de se entender a situação atual do ambiente de gerenciamento de projetos da empresa. Ainda nesta fase são feitas reuniões com as partes interessadas, a determinação das funções e da equipe do EGP e a preparação da estratégia de comunicação. A fase acaba com a aprovação dos planos feitos e da continuidade do processo.

3.7.2.2 – Fase II - Começar com iniciativas de curto prazo

Nesta fase se inicia a operação do EGP com a alocação da equipe, início das atividades de comunicação e a divulgação para a organização do EGP e de suas responsabilidades. Dois esforços são realizados para demonstrar o valor imediato do EGP na empresa: as iniciativas de curto prazo identificadas na fase anterior e o acompanhamento de projetos. É importante demonstrar, desde cedo, soluções imediatas como:

- Catalogação dos projetos;
- Suporte para novos projetos;
- Treinamentos para as equipes de projeto;
- Identificação e implementação de metodologias;
- Estabelecimento de modelos;
- Consolidação de relatórios e indicadores;
- Elaboraões de modelos e padrões.

A fase termina quando as iniciativas de curto prazo já deram resultado e estão consolidadas.

3.7.2.3 – Fase III – Caminhar com soluções de longo prazo

O objetivo desta fase é gerar valor para a empresa por meio da melhoria das práticas de gerenciamento de projetos e no desenvolvimento dos profissionais ligados a esse gerenciamento. Alguns exemplos de fatores críticos de sucesso nesta fase são:

- Desenvolvimento e customização contínua de processos e metodologias;
- Desenvolvimento de um programa fixo de treinamento;
- Gerenciamento de recursos;
- Desenvolvimento de relatórios e métricas detalhadas;
- Implantação de ferramentas;
- Criação de planos de carreira para a área de gerenciamento de projetos;
- Gerenciamento estratégico de porta fólio;
- Planejamento de mudanças organizacionais e de transição.

3.7.2.4 – Fase IV – Manter e Aprimorar

Nesta fase o EGP já está funcionando e a organização já reconheceu seu valor.

Deve-se, portanto, conduzir as atividades diárias, refinando continuamente o sistema de gerenciamento de projetos e procurando sempre novas oportunidades de gerar valor para a empresa por meio de implementação mais rápida e com menor custo das estratégias organizacionais.

4. ESTUDO DE CASO – ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO

Neste capítulo são realizadas a descrição e análise dos dados coletados durante o estudo de caso, bem como a comparação destes dados com os dados da pesquisa bibliográfica apresentada nos capítulos 2 e 3. Primeiramente, é apresentada a empresa estudada, juntamente com sua abordagem de gerenciamento de projetos. Em seguida, são apresentadas as análises e a interpretação gerada pela comparação dos dados observados no caso com a pesquisa bibliográfica, abordando cada um dos itens da entrevista:

1. Aspectos Organizacionais

- a. Estrutura organizacional;
- b. Relação do resultado da empresa com o resultado dos projetos
- c. Utilização de gerenciamento por projetos;
- d. Grau de maturidade;
- e. Porte / complexidade dos projetos;

2. Implantação do Escritório de Gerenciamento de Projetos

- a. Motivos para a implementação;
- b. Grau de envolvimento da alta administração;
- c. Metodologia de implementação;
- d. Dificuldades encontradas;
- e. Fatores críticos de sucesso;
- f. Próximos passos;

3. Caracterização do Escritório de Gerenciamento de Projetos

- a. Filosofia de atuação;
- b. Relação entre o esforço de implementação de estratégias organizacionais e o EGP;
- c. Grau de autoridade do executivo principal do EGP;
- d. Infra-estrutura;
- e. Atribuições ou funções do EGP;
- f. Relação entre tamanho e duração dos projetos e forma de abordagem do EGP.

O estudo de caso foi conduzido numa grande empresa do setor de telecomunicações, sob a condição de sigilo absoluto em relação à sua identidade.

4.1 – Abordagem de Gerenciamento de Projetos e o EGP

A empresa estudada é líder mundial no mercado de telecomunicações. A participação da empresa no mercado nacional girava há alguns anos atrás em torno de 40% em telefonia móvel e 35% em telefonia fixa. Mais de 40% das ligações interurbanas e internacionais do país são realizadas através de sistemas e equipamentos da empresa que, juntamente com suas subsidiárias, possuíam aproximadamente 3.800 funcionários espalhados pelo território nacional. A empresa mantém negócios com as 10 maiores empresas operadoras de telecomunicações do mundo.

Sua missão é entender as oportunidades e necessidades de seus clientes e prover soluções de comunicação de maneira mais rápida e melhor do que qualquer competidor. Fazendo isso, a empresa acredita que será gerado um competitivo retorno econômico para seus acionistas.

Seu negócio está voltado para o fornecimento de sistemas e infra-estrutura de redes de telecomunicações para as operadoras e a implantação desses sistemas e infra-estrutura.

As contas dos clientes são agrupadas em KAMs (*Key Account Managers*) e são compostas por vários contratos. Cada contrato é relacionado à prestação de um serviço e/ou fornecimento de equipamentos e sistemas. Os projetos desenvolvidos na empresa são voltados para a implantação de centrais telefônicas e instalação e implantação de redes de telecomunicações.

A receita está, portanto, ligada diretamente à venda destes projetos para os clientes, o que evidencia a importância do gerenciamento de projetos dentro da organização. A figura a seguir ilustra a estrutura organizacional da empresa no país:

Embora os projetos sejam atualmente agrupados por conta, dificultando a análise individual dos mesmos, surgiu um movimento na empresa de administrar cada contrato como um projeto independente, permitindo acompanhar sua lucratividade, custo, qualidade, prazo, risco, etc. No início deste ano de 2002, a presidência da empresa reforçou a orientação voltada para projetos e deu força a esse movimento, porém, a estrutura organizacional da empresa ainda não se ajusta a essa nova visão.

O responsável pelo Gerenciamento de Projetos está localizada dentro da unidade de *Global Services*.

A estrutura da empresa para lidar com seus projetos é claramente matricial pois o gerente de projetos monta a sua equipe a partir de recursos das linhas, portanto, estão presentes os conflitos típicos deste tipo de estrutura organizacional.

A necessidade de implementação do EGP surgiu com a demanda por uma padronização na metodologia de desenvolvimento dos projetos da organização. Cada área tinha a sua metodologia, ou não tinha metodologia alguma, e o esforço para manutenção destas metodologias era muito grande. Além disso, não era possível saber ao certo qual a situação de cada projeto, se estava sendo lucrativo ou não. A unificação das metodologias surgiu com a criação de uma que atendesse a todos os casos.

Além da criação da nova metodologia de gerenciamento de projetos, a empresa percebeu que o desenvolvimento da competência nesta matéria também era um fator competitivo importante. Assim, o EGP como uma forma de implementar uma metodologia única e de difundir a competência em gerenciamento de projetos por toda a empresa. O escritório deveria ter uma equipe própria, com formação específica em gerenciamento de projetos.

A implementação do Escritório iniciou-se em 1999 com foco na disseminação da metodologia de gerenciamento de projetos. Essa implementação foi conduzida como um projeto no início, mas alguns problemas ocasionados por processos de reorganização na empresa interromperam essa abordagem.

O EGP na empresa é considerado como um elemento em implementação, que atravessa uma fase de consolidação de abordagem e definição de rumos. O patrocínio da alta gerencia, a sensibilização dos KAMs, e a demonstração dos benefícios do EGP são fatores que estão sendo trabalhados atualmente.

Resumindo, a empresa tem uma estrutura formal chamada *Project Management Office* que de fato agrega sob sua estrutura os gerentes de projeto, guarda a metodologia de gerenciamento, procura difundi-la e provê suporte na aplicação da mesma.

Essa estrutura teve uma evolução relativamente rápida desde a construção de uma metodologia uniforme até hoje (cerca de 2 a 3 anos) apoiada por uma diretriz mundial de valorização da disciplina de gerenciamento de projetos. Em momentos onde o patrocínio da alta administração foi forte, o EGP teve bom desenvolvimento. Ruídos causados por reestruturações organizacionais fizeram com que a direção não ficasse clara e a velocidade de implementação se reduzisse. A introdução do EGP na empresa sem um plano de desenvolvimento e estruturação e sem uma visão clara de atribuição e futuro, gerou resistências por parte das áreas operacionais que não conseguem enxergar claramente os benefícios.

4.2 – Descrição, Análise e Interpretação do Estudo do Caso

Para a análise de interpretação do estudo do caso, para cada item, serão expostas as informações do caso comparadas com as informações bibliográficas referentes.

4.2.1 – Aspectos Organizacionais

4.2.1.1 – Estrutura Organizacional

A empresa está hoje numa fase de transição. Ainda pode ser considerada uma empresa muito departamental, em linha, mas já existe um movimento para mudar o foco da organização para uma organização por projetos. A estrutura de poder ainda está nas linhas e a matriz existente para os projetos ainda é muito fraca.

Essa estrutura atual da empresa não colabora, por uma série de fatores, com essa mudança de foco que visa tornar a empresa mais voltada para projetos. Dentre esses fatores, muito ligados aos fatores apresentados por Crawford (2001), pode-se enumerar:

1. Inexistência de um único responsável pelo Gerenciamento de Projetos, dado que a estrutura matricial fraca da empresa não permite uma clara distinção de responsabilidades;
2. A estrutura de poder está localizada nos departamentos funcionais que cedem os profissionais para o projeto e não no Gerente de Projeto, o que dificulta o engajamento dos profissionais nos objetivos propostos.
3. O EGP está localizado três níveis hierárquicos abaixo da presidência, dificultando o acesso à alta administração e diminuindo o poder de ação estratégica do mesmo, com a conseqüente perda de valor para a organização conforme diz o trabalho de Gonzalez & Rodrigues (2002);

4.2.1.2 – Relação do resultado da empresa com o resultado dos projetos

A relação entre o resultado da empresa e o resultado dos projetos é forte. A receita é gerada por meio de venda de soluções integradas de infra-estrutura e a implantação destas soluções para as operadoras. Mesmo numa venda de produtos, os serviços associados, geralmente projetos de implantação, fazem parte da oferta da empresa.

Essa alta relação entre o resultado da organização e o resultado dos projetos pode ter tido certa influência sobre a decisão da alta administração de incentivar a administração por projetos dentro da organização e pode também ser um fator motivador de mudanças na estrutura organizacional de forma a facilitar que esse reposicionamento de foco seja efetivamente implementado.

4.2.1.3 – Utilização de gerenciamento por projetos

Como já foi dito anteriormente, a iniciativa de gerenciamento por projetos na empresa surgiu junto com o EGP e até muito recentemente esteve restrita a ele. Todas as demais áreas da empresa administravam e eram avaliadas de acordo com critérios funcionais. A própria estrutura organizacional da empresa favorece essa administração funcional.

Esse fato pode demonstrar o relativo insucesso do EGP, até então, em demonstrar para a organização os problemas da administração funcional de uma empresa cuja receita é dependente de projetos. O EGP pode assumir um papel de liderança na transformação do estilo de gerenciamento da empresa com o recente apoio recebido da alta administração que planeja difundir o gerenciamento por projetos por toda a organização.

4.2.1.4 – Grau de Maturidade

Na escala proposta por analogia com o modelo para medição do grau de maturidade em desenvolvimento de software, o *Capability Maturity Model (CMM)*, a empresa estaria no nível 2 (Repetitivo), partindo para o nível 3 (Definido) visto que:

1. Existem processos de gerenciamento de projetos definidos;
2. Existem ferramentas de controle;
3. Os dados dos projetos não estão integrados;
4. Os resultados ainda não são evidentes;
5. Falta visão integrada dos projetos;
6. Procura-se implantar uma abordagem padronizada de gerenciamento.

De acordo com a literatura, o modelo de EGP recomendado neste nível de maturidade seria o de Nível 1: Escritório de Controle de Projetos. Efetivamente, como também será visto mais adiante, o EGP implantado na empresa é o de Nível 2 – Escritório de Suporte de Projetos, pois o mesmo atua também na definição dos processos e metodologias, além dos elementos de controle do EGP de Nível 1. Esse fato pode ser considerado uma das causas dos problemas de implementação do EGP que serão vistos no tópico seguinte.

4.2.1.5 – Porte / Complexidade dos Projetos

Os projetos da empresa possuem complexidade e porte variáveis, com foco em instalação de equipamentos e soluções de redes de telecomunicações. Desta forma, podem existir projetos grandes, como um *turn key* de milhões de reais ou um projeto de instalação de alguns milhares de reais.

Para os autores estudados, o porte ou complexidade dos projetos não seria um fator restritivo para a implantação do EGP. Gonzalez & Rodrigues (2002) dizem que isso ocorre uma vez que o Escritório habilitaria a empresa a administrar com eficiência projetos de natureza diversa no nível corporativo ou projetos de diferentes portes em programas específicos.

4.2.2 – Implantação do EGP

4.2.2.1 – Motivos para a implementação

A necessidade de implantação do EGP no Brasil surgiu em 1999 com a demanda por um auxílio na implantação de uma metodologia padronizada de gerenciamento de projetos. Cada unidade de negócios ou até mesmo cada gerente de projeto tinha sua própria metodologia e o esforço para a manutenção deste grande número de metodologias era muito grande. A unificação surgiu com a criação de uma metodologia que procurava atender a todos os casos. Depois da criação desta metodologia, a empresa percebeu que o desenvolvimento de competências em gerenciamento de projetos era um fator competitivo importante. Assim, o EGP surgiu na empresa como uma forma de implementar uma metodologia única de gerenciamento de projetos e de criar e difundir competências.

Essa motivação vai ao encontro de parte do que diz Crawford (2001) para os Fatores Motivadores da Implementação. Outros autores, porém, colocam como condição necessária para o sucesso do EGP a existência e a maturidade dos processos de gerenciamento, ou seja, a implantação e consolidação da metodologia deveriam vir antes da implementação do EGP. Na empresa, iniciou-se a implementação da metodologia e, durante o andamento do processo, ou seja, antes que a metodologia estivesse totalmente absorvida pela empresa, iniciou-se a implementação do EGP. Houve um entendimento de que a existência do escritório favoreceria o processo de disseminação da metodologia.

4.2.2.2 – Grau de envolvimento da alta administração

Quando o apoio da alta administração foi alto, o escritório conseguiu se desenvolver e agregar valor, quando este apoio foi baixo, a performance do EGP foi menor.

Dado o consenso da literatura estudada de que o patrocínio da alta administração é fator crítico de sucesso na implementação de Escritórios de Gerenciamento de Projetos, este

fato observado na empresa apenas confirma o que os autores estudados na revisão bibliográfica indicaram.

4.2.2.3 – Metodologia de implementação

A implantação do EGP foi tratada como um projeto. Primeiramente, na iniciação, definiu-se o escritório e buscou-se o apoio dos interessados-chave. Após isso, realizou-se todo o planejamento necessário para a implementação. Somente quando o escritório e seus objetivos estavam bem definidos, as pessoas-chave alinhadas e todo o planejamento feito é que se iniciou a implementação do EGP.

Esta metodologia adotada está de acordo com muito do exposto no item de Implementação, pois a empresa, indo ao encontro da literatura, procurou preparar o terreno para a implantação, realizar em bom planejamento e manter e aprimorar o escritório após a implantação.

Talvez o único ponto onde se pode observar alguma discrepância com a literatura é a busca por iniciativas de curto prazo e rápida implementação. Apesar da empresa ter feito com que o EGP, no início, exercesse suas funções em apenas dois projetos, todas as funções do EGP já eram exercidas, ou seja, a implantação do escritório buscou estabelecer a totalidade das funções do mesmo logo no início ao invés de começar com funções de mais rápida implantação.

Esse fato pode indicar o porquê do EGP da empresa ser enquadrado na categoria de Nível 2 – Escritório de Suporte de Projetos e não de Nível 1 – Escritório de Controle de Projetos como a literatura sugere no que tange ao nível do EGP em função do grau de maturidade em gerenciamento de projetos da empresa.

4.2.2.4 – Dificuldades encontradas

As maiores dificuldades encontradas na implantação do Escritório de Gerenciamento de Projetos na empresa estão ligadas à cultura e à resistência das pessoas com relação às mudanças organizacionais necessárias. Principalmente em épocas onde o apoio da alta administração foi menos explícito, as pessoas geravam grandes resistências ao trabalho do EGP, não seguindo os processos recomendados e não colaborando com os trabalhos de implantação da metodologia e desenvolvimento de competências.

Novamente, os fatos levam a uma confirmação do que literatura diz a respeito das dificuldades de implantação de um EGP: um dos maiores desafios é vencer a resistência das pessoas.

Aparentemente, a empresa lidou com essas dificuldades procurando o apoio da alta administração, o que, apesar de válido e importante, poderia ter sido complementado com outras ações descritas na literatura.

4.2.2.5 – Fatores críticos de sucesso identificados

Para a empresa, o principal fator crítico de sucesso identificado na implantação foi o apoio da alta administração. Novamente, apesar de válido e importante, esse fator não é o único descrito pelos autores estudados o que pode indicar que o processo de implantação do EGP na empresa poderia ter tido maior sucesso caso houvesse um estudo mais aprimorado buscando identificar todos os fatores críticos de sucesso do processo de implantação.

4.2.2.6 – Próximos passos

O principal desafio do EGP da empresa atualmente é a expansão de suas atividades para toda a organização, seguindo diretrizes da alta administração e procurando alcançar e influenciar também as interfaces do gerente de projetos: fornecedores, clientes, colaboradores, etc. Além disso, assim que a empresa começar a ser gerenciada por projetos, o EGP deve começar a ter uma atuação mais estratégica e menos operacional do que hoje, realizando também a gestão do porta-fólio de projetos. Esses desafios estão, assim como foi feito na implantação do escritório, sendo tratados como um projeto.

O fato de a empresa buscar a melhoria contínua de seu EGP é um ponto positivo, segundo a revisão bibliográfica, pois um dos fatores críticos de sucesso de um EGP é a correta manutenção de suas atividades e o constante aprimoramento de suas funções, buscando agregar cada vez mais valor para a empresa.

4.2.3 – Caracterização do EGP

Neste tópico serão abordados os aspectos intrínsecos ao EGP da empresa: sua filosofia de atuação, a relação entre o mesmo e as estratégias organizacionais, o grau de autoridade de seu executivo principal, sua infra-estrutura, suas atribuições, e a relação entre essas atribuições e o tamanho ou complexidade dos projetos em que atua.

4.2.3.1 – Filosofia de atuação

O EGP da empresa atua como um provedor de serviços, metodologias, medição, recursos e como um orientador, não tendo autoridade para modificar o andamento dos

projetos a não ser por meio de negociações e convencimento do gerente de projeto e dos gerentes de linha associados ao projeto. Com certeza essa falta de autoridade do Escritório influi negativamente em suas funções, não permitindo que o mesmo gere mais valor para a organização.

Para que o EGP possa realizar suas funções de medição e de orientação, periodicamente os projetos enviam relatórios de status com base nos quais o EGP realiza as suas análises e recomendações e encaminha informações para a alta administração. Um dos problemas atuais do Escritório é a baixa qualidade desses relatórios enviados pelos projetos e a sua incapacidade, derivada da falta de autoridade, de cobrar informações mais precisas.

Essa filosofia de atuação (provedor de serviços e aconselhamento) é largamente discutida pelos autores que fizeram parte do referencial bibliográfica e demonstra que o EGP da empresa está caracterizado como um Escritório posicionado entre o Tipo 1 – Escritório de Controle de Projetos e o Tipo 2 – Escritório de Suporte de Projetos, ou seja, exerce todas as funções de um Escritório do Tipo 1, porém, apenas parte das funções de um Escritório do Tipo 2.

O EGP poderia se tornar rapidamente um Escritório de Suporte de Projetos completo caso o problema da falta de autoridade fosse resolvido, porém, a própria estrutura atual da empresa dificulta essa resolução pois não permite fácil acesso à alta administração.

O Escritório poderia atuar também de maneira mais completa e precisa caso as informações fornecidas pelos projetos fossem mais completas, porém, a própria forma de comunicação (envio de relatórios periodicamente, sem contato entre o EGP e os projetos) dificulta a minimização desta falha. Este problema é claramente um problema cultural e de percepção do EGP por parte dos projetos já que os componentes dos projetos aparentemente não vêem valor nas funções do EGP e não estão familiarizados com um gerenciamento por projetos, não dando importância para as informações passadas ao Escritório. O problema cultural, de acordo com a pesquisa bibliográfica, é um dos maiores entraves ao sucesso do EGP e os problemas observados vão ao encontro dessa constatação.

4.2.3.2 – Estratégias Organizacionais e o EGP

A relação entre as Estratégias Organizacionais da empresa e as funções do EGP é muito fraca. Apenas as ações estratégicas que envolvem gerenciamento de projetos incluem, de alguma forma, o EGP. Todas as demais ações são implementadas sem nenhuma relação com o EGP.

4.2.3.3 – Grau de autoridade do executivo principal do EGP

O grau de autoridade do principal executivo do Escritório de Gerenciamento de Projetos é baixo, pois é reflexo da estrutura organizacional da empresa e da própria falta de autoridade do EGP como um todo. Sua área de atuação restringe somente ao grupo que faz parte do Escritório.

Da mesma forma que se pode concluir no item anterior, esse baixo grau de autoridade do executivo do EGP está claramente associado aos problemas no desempenho das funções do Escritório.

4.2.3.4 – Infra-estrutura

O EGP da empresa possui aproximadamente setenta pessoas. Desses, 63 são gerentes de projeto espalhados pela organização e 7 são lotados e alocados no EGP. Compõem essas 7 pessoas o Gerente do EGP, um responsável pela definição dos processos, um responsável pelos serviços de suporte, dois gerentes de projeto que auxiliam o gerente na execução das funções do EGP nos projetos, um assistente e um estagiário.

Observa-se, com base nos dados apresentados acima, que grande parte das pessoas lotadas no EGP são, na verdade, os gerentes de projeto e não profissionais preocupados em disponibilizar para a empresa os serviços que o EGP provê. A literatura diz que o Escritório é maior quando o EGP tem a função de alocar recursos ao projeto e, conseqüentemente, os gerentes de projetos estão a ele vinculados.

Existe uma gama de ferramentas disponíveis para o EGP. Dentre elas, podemos citar a Intranet corporativa que contém ferramentas, textos de apoio e a descrição da metodologia de gerenciamento de projetos da empresa. Todas as ferramentas estão disponíveis para todos os membros do EGP que utilizam a Intranet também para comunicação interna.

4.2.3.5 – Atribuições e funções do EGP

A grande maioria das atribuições e funções do Escritório de Gerenciamento de Projetos da empresa já foi mencionada anteriormente. De maneira resumida, essas atribuições e funções são:

1. Alocação dos gerentes de projetos: o EGP é, em teoria, responsável pela alocação dos gerentes nos projetos e pela avaliação dos mesmos;

Porém, na realidade, tem-se encontrado problemas para uma avaliação mais precisa do trabalho dos gerentes por causa dos problemas de colaboração do restante da empresa com o trabalho do Escritório;

2. Guardiã da metodologia, processos e ferramentas: o EGP é responsável pelo desenvolvimento e pela utilização das metodologias, processos e ferramentas de gerenciamento de projetos definidas. Novamente, porém, tem-se encontrado problemas para isso pelos fatores já relatados;

3. Suporte para aplicação da metodologia e estruturação do projeto;

4. Orientação com relação a técnicas de gerenciamento de projetos;

5. Padronização da metodologia de gerenciamento de projetos;

6. Gerenciamento do conhecimento e aprendizagem organizacional;

4.2.3.6 – Atuação do EGP x Tamanho e Duração dos Projetos

Existe uma relação formal e documentada entre as funções ou requerimentos do EGP e o tamanho, complexidade ou duração dos projetos. Isso demonstra uma preocupação da empresa em adaptar o modo de gestão com o tamanho ou complexidade dos projetos. Em linhas gerais, projetos mais curtos e menos complexos demandam menos controle e projetos maiores ou mais complexos demandam controle maior. A preocupação é muito válida na medida em que se não forem observadas essas especificidades relativas ao tamanho dos projetos pode-se consumir toda a margem do projeto com o controle do EGP.

4.3 – Considerações Gerais

Nesta seção, serão feitas considerações gerais a respeito das características do EGP, objeto deste estudo do caso e o referencial bibliográfico a respeito do tema. Essas considerações serão agrupadas nos tópicos:

Implementação do EGP;

o Motivação

o Fatores facilitadores e restritivos;

o Formas de implantação

Atribuições e Funções do EGP;

4.3.1 – Implementação do EGP

4.3.1.1 – Motivação

Dentre os aspectos motivadores da implantação de um EGP estão:

□ Parece haver uma relação entre a proporção do faturamento da empresa que é gerado por meio de projetos e o grau de sensibilização da empresa com relação ao Escritório de Gerenciamento de Projetos. Isso foi explicitado algumas vezes durante as entrevistas para a obtenção dos dados e também esteve presente na análise apresentada;

□ A necessidade de padronização de metodologia de gerenciamento de projetos. No caso e na literatura é freqüente a relação do EGP com a criação e manutenção de uma metodologia única de gerenciamento de Projetos. A literatura não recomenda a abordagem utilizada no caso devido ao grande potencial de resistências que ela pode trazer frente à percepção de intervenção do EGP nos projetos. Como pode-se observar no caso, essa resistência efetivamente aconteceu e continua a acontecer na empresa;

□ A necessidade de gerenciamento e análise de porta fólio, também muito citada no referencial bibliográfica, mas não importante para o caso.

□ O monitoramento da situação e do andamento dos projetos também é considerado uma motivação importante, neste caso, mais citado no estudo bibliográfico do que no caso propriamente dito. Isso se deve provavelmente ao fato da empresa ainda não ter atingido uma maturidade suficiente para exercer essa função;

□ A otimização da utilização de recursos nos projetos é também citada na literatura como um motivador importante para a implementação de um EGP. No caso, porém, este não foi um motivo importante;

4.3.1.2 – Fatores facilitadores e restritivos

Basicamente, os fatores que ajudam ou atrapalham na implantação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos são os mesmos que facilitam ou atrapalham qualquer processo de mudança organizacional e também cultural. Esses fatores, de acordo com a literatura com o caso estudado envolvem principalmente a cultura da organização visto que a implementação do EGP deve ser encarada como parte de um processo de mudança cultural e organizacional da empresa.

Com base no caso, pode-se perceber que, por diversos fatores, o processo de implementação não foi coordenado como um todo, mas sim composto de várias ações distribuídas no tempo e geralmente reativas às condições presentes no momento em que foram tomadas. Esta ação reativa pode ser considerada como um dos principais fatores restritivos na implementação do EGP do caso.

As resistências à implementação do EGP ocorrem principalmente devido a sensação de perda de poder por parte das áreas funcionais e pela possível atuação de “auditor” do EGP.

Pode-se perceber também que alguns dos fatores facilitadores estão ligados ao estágio em que se encontra a organização em termos de utilização dos processos de gerenciamento de projetos e ao grau de maturidade destes processos. Quanto mais desenvolvido estiver o gerenciamento de projetos de empresa, mais facilmente os profissionais diretamente influenciados pela implantação do EGP perceberão os benefícios desta implantação e criação menos resistências.

Outros fatores facilitadores citados pela literatura são:

- Manter o processo simples;
- Foco em valor;
- Planejamento;
- Patrocínio da alta administração;
- Comunicação

No caso, todos os fatores acima foram incluídos, em maior ou menor grau.

Pode-se perceber claramente que, dentre esses fatores, o que mais influenciou na implantação do EGP da empresa foi o patrocínio da alta administração (ou a falta dele, no caso).

Para finalizar, um último aspecto restritivo observado é a dificuldade de expressar em termos monetários as vantagens de se implementar um EGP. Técnicas simples como o Valor Monetário Esperado podem ser utilizadas, porém, dado o caráter essencialmente subjetivo das mudanças organizacionais e culturais necessários, o desafio continua sendo grande, mesmo com o desenvolvimento de novas e melhores ferramentas.

4.3.1.3 – Formas de implantação

A literatura indica que uma forma de implantação por fases é a mais indicada.

Reforça também que o EGP deve evoluir em suas atribuições e complexidade, iniciando-se como um consolidador de informações podendo evoluir para um modelo mais complexo de gerenciamento de recursos ou de implementação de ações estratégicas da organização.

Duas dimensões desta evolução devem ser consideradas: a do aumento de atribuições e complexidade, que parece ser consenso, e a de como o EGP deve se instalar fisicamente dentro da estrutura organizacional. Sendo uma entidade organizacional autônoma, como já discutido, o EGP deve ter sua equipe determinada assim que se decida por sua

existência, para depois se elaborar os detalhes de sua atuação ou deve o EGP ter seus processos, papéis e responsabilidades determinados para depois ser constituído? Ou seja, deve o EGP ter uma existência física para depois ter suas regras de atuação elaboradas ou deve-se detalhar as regras de atuação para depois ser constituído? A literatura parece privilegiar a segunda abordagem. Se por um lado estabelecer os processos, níveis de serviço, interfaces com áreas funcionais, etc, de antemão parece ser mais seguro, por outro lado, o tempo para a implementação será maior e o valor para a organização será percebido de maneira mais tardia, podendo gerar resistências ao longo do tempo. O estudo do caso demonstrou a importância de se gerar valor rapidamente, porém, demonstrou também que a implementação sem o devido planejamento de definições de processos pode fazer com que as resistências sejam ainda maiores.

Assim, a abordagem que parece ser mais apropriada tem dois direcionamentos: discussão das diretrizes básicas do EGP e implementação do EGP como um projeto organizacional.

4.3.2 – Atribuições e Funções do EGP

Pode-se consolidar as atribuições e funções de EGP observadas na literatura da seguinte forma:

Funções relativas à processos:

- Suporte Administrativo (cronogramas, softwares, controle de mudanças, manutenção de salas de projetos, etc);
- Consultoria e orientação em gerenciamento de projetos;
- Desenvolvimento de metodologia de gerenciamento de projetos;
- Alinhamento com as estratégias organizacionais e implementação de ações estratégicas;

As funções relativas às pessoas incluem:

- Disponibilização de pessoal especializado em gerenciamento de projetos
- Treinamento em gerenciamento de projetos
- Atuação na resolução de conflitos
- Atuação como gestor da carreira de gestor de projetos
- Atuação para “encaixar” os papéis de gerenciamento de projetos na estrutura organizacional

Os pontos acima, analisados em conjunto com as informações do caso, demonstram que o EGP estudado possui basicamente atribuições de suporte aos projetos, sem, contudo

possuir as atribuições de mudança dos projetos. Claramente esta posição diminui o valor gerado para a organização o que pode ser melhorado caso essa atual posição seja apenas parte de um processo de evolução do EGP que faria com que o mesmo tivesse papel cada vez mais estratégico gerando, portanto, maior valor.

As atribuições do EGP também são derivadas do porte e modelo (tipo) do mesmo e do porte dos projetos nos quais o EGP vai exercer suas atividades visto que projetos pequenos ou com pequenas margens não suportam uma estrutura de controle ou de suporte muito grande.

Com relação ao porte e ao modelo do EGP, é visto na literatura e no caso que é importante para a evolução e para a sobrevivência do EGP que sua estruturação seja feita na forma de uma entidade autônoma e próxima a alta administração. Quando mais próxima do topo da pirâmide se der a estruturação do EGP, mais poder o mesmo terá para exercer suas funções e mais valor será gerado para a organização.

A estrutura interna do EGP é determinada pelas atribuições do mesmo e vice-versa. A equipe deve ter forte foco em gerenciamento de projetos e ser composta por especialistas nos diversos processos de gerenciamento de projetos. No caso apresentado, o foco é em metodologia e administração dos gerentes de projetos. Conforme o EGP evolui, espera-se que novas competências venham a ser integradas. A literatura ressalta a importância da formação da equipe do EGP em gerenciamento de projetos. Também é consenso entre o caso e a literatura que é importante uma liderança única e forte para o EGP.

A literatura indica e o caso confirma que o patrocínio da alta administração é fator crítico de sucesso para a implementação do EGP. Alguns aspectos que tornam imprescindível a participação da alta administração no processo de implementação do EGP inclui:

- Dificuldade de se obter o Valor Monetário Esperado do EGP;
- Os benefícios da implementação de um EGP geralmente são percebidos no longo prazo enquanto que os custos são imediatos;
- Conflitos gerados com a introdução de um novo grupo (o grupo do EGP) que disputará poder com os grupos já estabelecidos. Esses conflitos precisam ser administrados por níveis mais altos da administração.

A discussão do modelo mais adequado para desempenhar as funções que o EGP deve possuir deve considerar um outro aspecto gerador de conflitos: a distinção entre a metodologia completa de gerenciamento de projetos da empresa e a adaptação desta

metodologia em casos específicos. O EGP deve tratar de vários projetos de vários portes e tipos, fornecendo metodologia de gerenciamento de projetos que sirva de guia para as equipes sem, todavia, interferir no papel dos especialistas em metodologias específicas para os projetos e sem “afogar” os projetos menores com burocracia desnecessária. Caso contrário, o EGP pode sofrer resistência das equipes técnicas dos projetos e também dos gestores dos mesmos. Assim, na definição do modelo de EGP, o grau de influência do mesmo em cada projeto deve ser cuidadosamente estudado, documentado e divulgado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRIDGES, Dianne N., CRAWFORD, J. Kent. *A Project Office – Where and What Type In: Proceedings of the Project Management Institute Annual Seminars & Symposium*, Nashville, November 2001.

KERZNER, Harold. *Gestão de Projetos: as melhores práticas*. Porto Alegre: Bookman, 2002.

TURNER, J. Rodney. *The Handbook of Project-Based Management*. England: McGraw-Hill, 1999.

CRAWFORD, J. Kent. *The Strategic Project Office: A Guide to Improving Organizational Performance*. EUA: Marcel Dekker, 2001.

DINSMORE, Paul Campbell et all. *Como se tornar um Profissional em Gerenciamento de Projetos*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

KERZNER, Harold. *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling*. EUA: John Wiley, 2003.

KATE, _____, *Program Office: An Enterprise View*, _____, 2000.

ANSELMO, Jeferson Leandro. *Escritório de Gerenciamento de Projetos Um estudo de caso*, Monografia, Faculdade de Economia, Administração e Ciências Contábeis, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

PMI, *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK guide)*, 2000 ed., Project Management Institute, 2000.

GONSALEZ, Fábio, RODRIGUES, Ivete, *Implementação de Escritórios de Gerenciamento de Projetos*, Monografia, MBA em Projetos, Faculdade de Economia, Administração e Ciências Contábeis, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.