

PERFIL DE ESCRITÓRIOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM ORGANIZAÇÕES ATUANTES NO BRASIL

Prof. Osvaldo QUELHAS, D.Sc.

Mestrado em Sistemas de Gestão /Laboratório de Tecnologia, Gestão de Negócios e Meio Ambiente/UFF –R. Passo da Pátria, 156/329-A, Caixa Postal: 100.175 – CEP.: 24001-970 - Niterói-RJ - (21) 2717-6390 - quelhas@civil.uff.br

Prof. André B. BARCAUI, M.Sc.

Mestrado em Sistemas de Gestão /Laboratório de Tecnologia, Gestão de Negócios e Meio Ambiente/UFF –R. Passo da Pátria, 156/329-A, Caixa Postal: 100.175 – CEP.: 24001-970 - Niterói-RJ - (21) 9872-7268 – barcaui@uol.com.br

RESUMO

Com o crescente reconhecimento dos benefícios ligados às práticas de gerenciamento de projetos, novas soluções têm sido pesquisadas para introdução e manutenção desta forma de trabalho nas organizações. Seu objetivo principal é a melhoria de performance, em um ambiente onde restrições e variáveis de diversas ordens podem ser verificadas. Uma destas soluções, visando o aperfeiçoamento deste ambiente, é uma entidade conhecida como Escritório de Projetos (EP). Este conceito encontra-se cada vez mais difundido tanto no meio empresarial quanto acadêmico, porém ainda com muito pouca informação sobre sua forma de atuação. Ainda mais se analisado o contexto das implementações de Escritórios realizadas no Brasil. Este artigo procura compreender e explicar este contexto, tentando explicitar tanto quanto possível, as funções do Escritório, sua localização na organização, métricas associadas, profissionais alocados, e várias outras facetas desta estrutura criada para promover a cultura de gerência de projetos.

Palavras-chave: Gerência de projetos, Organização, Escritório de Projetos, Perfil.

ABSTRACT

With the growing awareness of the benefits of project management practices, innovative solutions have been researched and introduced to maintain this way of work in organizations. Its main objective is the continuous improvement of project management, within an environment where restrictions and variables of different sources can be verified. One such solution aimed at the improvement of this environment is an entity known as Project Management Office (PMO). This concept is becoming more and more widespread, both in business and in the academic field, although often without adequate information/clarity regarding the course of action, the PMO implementations in Brazil are a good case in point. This article endeavours to understand and analyze this case - the PMO functions, its place within the organization, associated metrics, allocated professionals, and several other aspects of this structure created to promote the project management culture.

Keywords: Project Management, Organization, Project Management Office, Profile.

INTRODUÇÃO

Na medida em que gerenciar projetos passa cada vez mais a fazer parte do cotidiano das organizações, a necessidade da centralização e do controle das informações relativas ao portfólio de projetos gerenciados se torna igualmente necessária. O conceito de Escritório de Projetos (EP) ou *Project Management Office* (PMO) surgiu a partir desta necessidade. Apesar de não existir uma fórmula única para sua implementação e funcionamento, o Escritório de Projetos vem ganhando mais e mais adeptos em diversas empresas em todo mundo.

Este fenômeno se tornou tão popular que muito da literatura recente sobre o assunto, considera o EP como a resposta para vários dos problemas que afligem as organizações no que diz respeito à entrega de seus projetos.

A proliferação de Escritórios de Projeto vem acontecendo ao longo dos anos desde o surgimento da gerência de projetos como disciplina. Particularmente nos últimos treze anos, seu crescimento tem sido exponencial. No entanto, várias questões passaram a surgir na mesma razão em que o conceito é difundido. Dentre elas:

- a) Qual o melhor formato de EP para minha empresa?
- b) Como deveria acontecer a implementação do Escritório de Projetos?
- c) Para quem ou para que nível organizacional o Escritório deve se reportar?
- d) Que tipo de funções o EP deve desenvolver?
- e) Quais as métricas utilizadas para medir sua efetividade?
- f) Que tipo de profissional deve ser alocado para esta função?
- g) O que atrai as organizações para um tipo de implementação deste tipo?

Estas e outras perguntas surgem inevitavelmente quando uma empresa decide partir para a iniciativa de montar seu EP. Particularmente no Brasil, onde o conceito ainda é recente, sequer existem ainda informações suficientes de como estão sendo desenvolvidas estas estruturas no País. Existe uma grande falta de informação em relação à própria definição de EP em si, e também qual a melhor forma de atuação em função do tipo de organização.

Não se sabe com quantidade de informação suficiente como estão montadas as estruturas, quem as patrocina, e quais as verdadeiras causas por trás de sua implementação. Sendo assim, este estudo tem por objetivo a organização dos dados sobre o perfil de Escritórios de Projetos no Brasil. Além disso, espera contribuir com a base científica estabelecida em relação ao assunto no País, que ainda é muito pequena.

O ESCRITÓRIO DE PROJETOS

Uma das formas mais utilizadas para aumentar a maturidade em gerência de projetos nos tempos atuais tem sido a formalização da implantação de Escritórios de Projeto nas organizações.

Não necessariamente estamos falando somente de um grupo de pessoas que oferece suporte administrativo a projetos para montagem de cronogramas e orçamentos (muito comum em projetos de engenharia civil e grandes contratações), mas também influenciando diretamente na estratégia da empresa, através do monitoramento e controle do portfólio de projetos (RAD, 2002). Esta tendência deve continuar, na medida em que projetos passam a ser um modo de vida, e mais organizações migram em direção a esta filosofia.

O Escritório de Projetos tem sido descrito como um grupo de indivíduos autorizados a falar por um projeto (CLELAND, 1999) e como um meio de promover a cultura de gerência de projetos sob a perspectiva de melhoria de métodos e processos (FRAME, 1998).

O fato é que houve um tremendo aumento no interesse pela disciplina de gerência de projetos nos últimos anos. Principalmente se considerarmos projetos nas áreas de tecnologia da informação, telecomunicações, serviços e desenvolvimento de novos produtos. Estas áreas, até pela enorme quantidade de inovações que trazem embutidas, foram grandes pilares na formação de Escritórios de Projetos. Até pela própria carência que possuem de metodologias e processos de gerenciamento.

Estamos observando uma grande revolução nas práticas de gerência de projetos nas últimas décadas. A disciplina foi crescendo e ganhando corpo na medida em que a necessidade e as exigências do mercado demandavam. Parte-se de um estado quase que empírico e caótico de gestão de projetos para um momento de progresso visível em direção ao profissionalismo e ao uso de métodos e técnicas de gerenciamento cada vez mais apuradas.

Com o crescimento e com a disseminação da disciplina nos mais diversos segmentos do mercado, começaram a surgir também estruturas organizacionais responsáveis pela garantia dos processos de gerência de projetos dentro das organizações. Os Escritórios de Projeto passam a ganhar em força e aplicabilidade neste cenário de constante mudança.

A busca pela excelência em gerência de projetos na organização induz à montagem de um EP, contanto que considerada uma série de variáveis, e principalmente o nível de maturidade existente. É possível trabalhar com escritórios de projeto dando apoio a projetos e programas únicos, mas também de forma sistêmica, suportando a estratégia da empresa.

O time que deve ser alocado, bem como suas responsabilidades também devem ser revistas de forma a melhor adequar as funções do escritório com as reais necessidades da organização. A própria localização do escritório dentro neste contexto parece muito condicionada ao tipo de valor agregado que se espera do EP. Toda a referência bibliográfica sugere que a mudança a ser feita é de cunho cultural. Portanto, o apoio executivo é fundamental.

A literatura aponta também para uma grande diversidade de modelos e posições onde o Escritório pode ser alocado dentro da empresa, dependendo de seu nível de maturidade, de sua estrutura organizacional, seu tamanho e tipo de negócio. É possível apontar o EP como um elo entre a alta administração e os demais níveis táticos e operacionais da empresa, onde na verdade são empreendidos os projetos.

Quanto à implementação do EP, a maioria dos autores parece concordar que de uma forma geral ela deve acontecer de maneira progressiva, mas ao mesmo tempo ser considerada e ser conduzida como um projeto para a organização. Como pela própria definição todo projeto é único, não existe também um formato único de EP. Curiosamente, as atribuições do Escritório podem ser atualizadas na medida em que se verifique que o nível de maturidade da empresa também esteja crescendo.

Mas o próprio EP parece ser também uma das partes fundamentais na engrenagem deste aumento de maturidade. Isso faz com que o desenvolvimento do EP se torne algo recursivo dentro do processo de melhoria contínua da organização para atingir um estágio mais alto de maturidade, independente do modelo adotado.

Todos os autores pesquisados são unânimes em concordar que o esforço de montagem de um Escritório de Projetos deverá trazer benefícios concretos à empresa tanto do ponto de vista qualitativo quanto quantitativo. Contanto que bem implementado e com o devido apoio executivo. Os benefícios podem demorar um pouco a aparecer, mas segundo a revisão literária, todos os *stakeholders* envolvidos no processo tendem a se beneficiar com o tempo.

A PESQUISA

O estudo realizado foi essencialmente exploratório e de campo. Foi exploratório porque apesar de já ser possível encontrarmos literatura que fale especificamente sobre Escritório de Projetos, ainda observa-se muito pouco conhecimento acumulado e sistematizado sobre o tema. Não existem, por exemplo, livros escritos por autores latinos contando a experiência de implantações na América do Sul nesta área específica. E mesmo os artigos a respeito ainda são muito genéricos, com fórmulas pré-determinadas de implantação, mas sem muito foco nos resultados de casos de sucesso e/ou fracasso e suas implicações.

Apesar de se tratar sem dúvida de um tema emergente entre os profissionais de gerência de projetos e no próprio *Project Management Institute*, muito pouca informação pode ser encontrada abordando o perfil de Escritórios no Brasil de forma sintetizada e sob todos os ângulos que esta pesquisa procurou abordar.

A pesquisa foi também de campo, porque a própria essência do tema e do problema principal apresentado necessitava de algum tipo de investigação empírica para oferecer ao leitor a resposta almejada na pesquisa. Optou-se pela elaboração de um questionário quase totalmente estruturado, dividido em três partes: perfil do EP, Estrutura e Métricas.

Considerando o universo extremamente abrangente de todas as empresas atuantes no Brasil, era necessário definir uma amostra que fosse ao mesmo tempo representativa e que tornasse viável a operacionalização da pesquisa. Esta amostra foi definida através dos critérios de acessibilidade e tipicidade, selecionando-se respondentes pela facilidade de acesso a eles e também por sua ligação com o tema específico.

Para tanto, foram elencadas listas de distribuição e instituições que estariam de alguma forma ligadas ao tema, e/ou que os pesquisadores tivessem amplo acesso seja através de sua formação profissional na área de consultoria em gerência de projetos ou por sua atuação acadêmica.

Foi enviado um e-mail explicativo para cada uma destas listas, pedindo a participação na pesquisa (na verdade três e-mails em épocas diferentes: na convocação, um mês depois como lembrança e um dia antes do encerramento do prazo de resposta) e foram dados dois meses para obtenção das respostas. Foi também tomado o devido cuidado de contactar o representante e/ou presidente de cada instituição ou grupo, de forma a pedir autorização prévia para a realização da pesquisa. As listas utilizadas podem ser observadas a seguir:

- a) PMI *Chapter* Rio de Janeiro: www.pmirio.org.br;
- b) PMI *Chapter* São Paulo: www.pmisp.org.br;
- c) PMI *Chapter* Belo Horizonte: www.pmimg.org.br;
- d) PMI *Chapter* Brasília: www.pmidf.org;
- e) PMI *Chapter* Porto Alegre: www.pmirs.org;
- f) Lista de Planejadores: planejamento@yahoogrupos.com.br;
- g) Lista de alunos dos MBA's em Gerência de Projetos da Fundação Getúlio Vargas e da FIA/USP em diversos estados: Rio de Janeiro (15 turmas), Campinas (5 turmas), Belo Horizonte (5 turmas), Porto Alegre (3 turmas) e São Paulo (7 turmas);
- h) Representantes dos PMI *Chapters* potenciais de Curitiba, Bahia e Manaus;
- i) Lista de discussão sobre o tema PMO: projectoffice@yahoogroups.com.

Foi totalizada uma amostra total de 2.567 pessoas, incluindo todas as listas acima, e também demais profissionais como consultores de mercado e professores na área de gerência de projetos que atuam em todo o Brasil e que são de alguma forma pertencentes ao círculo profissional dos pesquisadores.

Tomou-se o cuidado de registrar apenas um respondente por empresa. Ou seja, se por acaso ocorresse o recebimento de dois ou mais questionários diferentes da mesma empresa, a preferência seria dada ao respondente de maior nível na hierarquia ou com maior experiência em gerência de projetos.

Em função da natureza do problema identificado na introdução deste estudo e da abrangência de possibilidades envolvendo o tema, o tratamento dos dados privilegia procedimentos qualitativos de pesquisa.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados foram divididos basicamente em três partes:

- a) Perfil das empresas com EP instalado: aqui foi tirado um extrato de todas as respostas relativas ao perfil, visando os objetivos finais da pesquisa, que eram de conhecer especificamente as características dos Escritórios de Projeto atuantes no Brasil.
- b) Estrutura do EP: têm como propósito a verificação do conhecimento a respeito do Escritório de Projetos, de sua estrutura, profissionais alocados e como funciona o processo de desenvolvimento do escritório dentro da organização.
- c) Métricas do EP: Esta visa entender como é medido o sucesso e a efetividade do escritório de projetos nas empresas. Busca a verificação das métricas válidas para o Escritório de Projetos e sua aplicabilidade dentro da organização.

Do total de questionários enviados, foram obtidas 116 respostas (algo em torno de 4.5% da amostra). Vale ressaltar que a parte relativa ao perfil do respondente deveria ser respondida por todos, enquanto que as partes relativas à estrutura e às métricas do EP seriam respondidas somente pelas pessoas que trabalham em empresas que possuem um Escritório de Projetos (ou similar) em funcionamento.

Sendo assim, apenas 49 pessoas responderam a segunda e terceira parte do questionário (42% do total de respondentes, ou 1.91% da amostra toda). A seguir se encontra a análise descritiva das informações obtidas a partir dos questionários.

A seguir é possível verificar as descobertas e observações demonstradas a partir da pesquisa realizada. No ANEXO A deste artigo é possível verificar na íntegra os resultados isolados de cada variável de estudo, na forma de gráficos ilustrativos.

DESCOBERTAS QUANTO AO PERFIL DO ESCRITÓRIO

As empresas que já possuem alguma estrutura do tipo instalada são em sua maioria multinacionais de grande porte, tanto quanto ao número de empregados e faturamento, quanto pela quantidade de projetos empreendidos no ano. E este fato nos leva a concluir que até mesmo pelas origens do Escritório de Projetos e do próprio PMI, a introdução do conceito é facilitada em empresas de atuação global, onde muitas vezes a matriz da empresa em outro país acaba por divulgar este conceito para filiais ao redor do mundo. Os estados de São Paulo e Rio de Janeiro concentram as matrizes destas empresas, e, portanto, foram os que mais representados na pesquisa.

O Brasil gradualmente também vem aplicando as práticas de gerência de projetos associadas ao PMI. A quantidade de respondentes que não conhecia o PMI foi mínima, o que induz a um aumento no conhecimento e no profissionalismo da carreira de uma maneira geral. Podemos comprovar o mesmo fato também pelas estatísticas do próprio PMI, divulgadas no início deste estudo.

No entanto, a própria atividade de gerenciar projetos ainda é considerada uma função (e não um cargo). Apesar de toda a revisão bibliográfica sugerir o que se poderia chamar de uma forte “projetização” do ambiente de nossas empresas, na prática, ainda se observa uma clara predominância de empresas funcionais.

Somente quando separamos o perfil das organizações que possuem um EP em funcionamento, é que verificamos que a atividade de gerenciar projetos neste tipo de empresa se transforma em um cargo formal. Um achado interessante após análise detalhada das respostas, é que a grande maioria das empresas que possuem um EP em funcionamento é do tipo projetizada ou matricial. E isso faz todo o sentido, dado o formato da organização e seu tipo de atividade.

Em outras palavras, conforme dito anteriormente, pode-se concluir que quanto mais orientada a projetos a empresa, mais sentida é a sua necessidade por uma entidade responsável pela previsibilidade e qualidade de seu portfólio.

Outro ponto a ser mencionado é que empresas preocupadas com certificações do tipo ISO9000, também são a maioria das que possuem EP implementado. Não foi possível fazer uma correlação direta, mas uma possível dedução seria de que as organizações que trabalham orientadas à qualidade e com controle rígido de seus processos, também tendem a ter sua montagem de Escritórios facilitada.

Quanto ao nível de maturidade das organizações estudadas, é preciso ressaltar que não foi sugerido na pesquisa nenhum tipo de modelo de maturidade pré-definido para análise. Até porque este não era o objetivo primordial do estudo, e também porque os pesquisadores não queriam prender esta análise a um determinado modelo específico que exigiria todo um trabalho em paralelo e detalhado para ser levantado.

Feita esta ressalva, pode-se concluir que os respondentes não foram radicais em relação a sua própria classificação de maturidade, admitindo em muitos poucos casos o caos generalizado e de forma alguma, a excelência total em gerência de projetos. Tanto no perfil de todos os respondentes, quanto no de empresas que têm EP instalado, os níveis de maturidade mais sentidos são médio e baixo respectivamente, com uma leve melhora em organizações com o EP montado.

Este resultado é surpreendente, se comparado com os resultados da pesquisa contida no artigo: *“Benchmarking Project Management Maturity: Moving to Higher Levels of Performance”* (PENNYPACKER, 2002).

Nela, o autor chegou à conclusão de que as pessoas tendem a atribuir um nível de maturidade as suas empresas que é maior do que o nível real, caso seja realizada uma análise técnica detalhada na organização. Com base nesta premissa, é possível sugerir que o nível de maturidade das empresas pesquisadas seria mais baixo do que atestam seus profissionais e respondentes da pesquisa.

A implementação de Escritórios se faz mais presente em empresas com níveis médios e altos de maturidade, porém um nível alto não significa necessariamente sucesso na implementação do EP. Na verdade, o EP parece funcionar como um catalisador do aumento da maturidade, ao mesmo tempo em que a maturidade funciona como um catalisador das funções do Escritório.

Em relação à análise da montagem do Escritório, conclui-se que a preocupação mais claramente demonstrada na época de criação da entidade é o alinhamento com as melhores práticas de mercado, principalmente no que diz respeito à elaboração de uma metodologia para gerenciar projetos. Isso difere um pouco da afirmação da maioria dos autores pesquisado, onde a busca pela montagem do EP se daria em função de um descontrole quanto a prazo e orçamento de projetos. Estes itens aparecem nos resultados, mas não em primeiro lugar.

QUANTO À ESTRUTURA DO ESCRITÓRIO

Uma das principais questões associadas ao perfil dos Escritórios de Projetos no Brasil era quanto a sua estrutura e tempo de implementação. A conclusão a que se chega é que a maioria esmagadora das empresas aposta em uma estrutura interna para condução do EP. Isso aponta para um certo conservadorismo, uma vez que apenas uma empresa pesquisada trabalha com EP do tipo virtual.

Os tempos de implementação variam, mas conforme sugerido pelos autores estudados, o Escritório não é um projeto simples, podendo levar a implementações que duram mais de dois anos. Tudo leva a crer que este fato é relativo à resistência cultural e ao desconhecimento do conceito por trás do Escritório. Também neste item, a pesquisa vai de encontro à referência bibliográfica e à experiência de consultoria dos próprios pesquisadores, quando diz que a comunicação é uma das chaves para implementações bem sucedidas de Escritórios.

Os estudos realizados também nos fazem acreditar que os Escritórios de Projeto estão se proliferando nas organizações Brasileiras acoplados em diretorias ou gerências específicas.

Quanto ao patrocínio da iniciativa, a conclusão é de que o incentivo para a implantação do EP não só tem vindo da alta administração, como também de que o grau de envolvimento do corpo executivo é grande. E quando isso acontece, até a resistência para implementação diminui. O sucesso não é garantido, mas o projeto de montagem do EP fica facilitado, conforme sugerem também os autores pesquisados.

Um dado interessante retirado da pesquisa é que a maioria das implementações não se deu através de consultorias externas. Isso nos leva a concluir que as organizações estão buscando soluções proprietárias, baseadas no conhecimento de seu próprio pessoal interno. Outra opção pode ser também o desconhecimento ou receio em relação à oferta deste tipo de serviço, dada a característica estratégica do Escritório de Projetos.

Quanto ao perfil dos funcionários alocados no EP, a pesquisa aponta para uma valorização do profissional com experiência prévia e prática em gerência de projetos. Baseado neste resultado e também na quantidade de funcionários alocados integralmente no EP (acima de dez), é possível concluir que as empresas que estão trabalhando com Escritórios estão de fato investindo na iniciativa e valorizando a carreira de gerente de projetos.

Várias das características apontadas para o profissional do Escritório estão presentes também nas características sugeridas para um gerente de projetos conforme sugere a revisão da literatura, mas de uma maneira geral, o conhecimento das práticas de gerência de projetos é a principal. Outras características seriam: orientação a processos e boa comunicação.

Apesar deste avanço, observa-se que a maioria dos responsáveis por Escritórios possui o cargo de gerente e tem salário fixo. Isso nos leva a concluir que existe ainda um vasto campo a ser avançado tanto em termos de posição do Escritório na empresa, que poderia almejar uma visão mais próxima da presidência conforme mencionado por diversos autores, quanto da forma de remuneração que poderia ser incentivada segundo a performance do portfólio de projetos.

Esta última observação também pode ser verificada através da questão que trata da quantidade de projetos controlados pelo EP. Em muitas organizações, não são todos os projetos que são administrados.

Dependendo do tamanho ou da complexidade do projeto ele passaria ou não para a lista dos projetos acompanhados pelo Escritório. Este fato também nos leva a concluir que a estrutura de gerência de projetos como um todo não se encontra disseminada para toda a empresa, mas sim para um departamento ou setor específico. Na visão dos pesquisadores, isto só colabora para o aumento do nível de conflitos entre o EP e demais área da empresa.

Apesar dos resultados da pesquisa indicarem para um número baixo de conflitos, a razão principal para os mesmos é justamente o uso da metodologia e processos de gerenciamento. Se cada departamento ou diretoria tem o seu, fica muito mais difícil disseminar a cultura de forma homogênea.

A solução de software primordialmente utilizada não gerou surpresa nos pesquisadores, dada a capilaridade da Microsoft em ambiente corporativo. Porém, a pesquisa aponta também para um nível elevado de sistemas proprietários produzidos internamente na empresa. Isso nos leva a concluir que apesar da busca por melhores práticas de mercado, as empresas também têm uma preocupação com as particularidades de seus próprios processos. Este fenômeno também encontra-se abordado por diversos autores, em função da dificuldade de ligação de um pacote de software aos diversos sistemas legados da empresa.

Um dos principais objetivos da pesquisa era entender como as funções do EP encontram-se distribuídas, dado o enorme leque de possibilidades apontadas pela bibliografia. De fato, na prática, é possível concluir que os Escritórios apresentam as mais diversas funções isoladas ou combinadas, com uma leve predominância de funções ligadas à implementação e manutenção de metodologia e funções de reporte e comunicação.

Esta observação vai de encontro às principais razões para montagem do EP e sugere também que o nível de maturidade real para gerência de projetos nas empresas pesquisadas é de baixo a médio conforme apontaram os respondentes da pesquisa. Isso comparando as atividades exercidas com qualquer um dos modelos de maturidade estudados.

QUANTO AS MÉTRICAS DO ESCRITÓRIO

Outro dos principais objetivos era entender melhor como medir o sucesso dos Escritórios de Projetos. A conclusão a que se chega é que as empresas estão medindo o sucesso de suas implementações das mais diversas formas, focando em abordagens tanto quantitativas, quanto qualitativas. Porém, ainda é cedo para averiguar seu sucesso absoluto em termos de implementação. Conforme a tendência apontada pela pesquisa, é possível concluir que existe um paradoxo entre otimismo e ceticismo quanto ao sucesso do Escritório. Principalmente no que concerne aos profissionais com mais tempo de gerência de projetos e que mais aplicam as práticas sugeridas pelo PMI. Segundo estes, o sucesso do EP ainda é relativo e será preciso mais tempo para uma resposta definitiva.

Alguns dos resultados mais conclusivos da pesquisa sobre o EP são relativos aos seus medidores de sucesso. Apesar de resguardados em relação a sua opinião do sucesso como um todo, a grande maioria dos respondentes foi unânime em declarar que após a implementação do Escritório a lucratividade de projetos melhorou, a quantidade de projetos terminados no prazo aumentou e os orçamentos previstos foram mantidos.

É preciso observar também que boa parte dos respondentes nem sequer tinha a noção exata destes medidores antes do Escritório. Isso sugere um nível de maturidade muito baixo, devidamente tratado na pesquisa, e consideravelmente alto na opinião dos pesquisadores, dada a importância das medições envolvidas. Na verdade, esta questão é paradoxal, uma vez que uma das razões para implantação do próprio EP é justamente a falta de medidores confiáveis em relação ao sucesso do portfólio de projetos da organização.

O escopo entregue dentro das especificações também aumentou segundo a pesquisa, apesar de concluir-se que a diferença não foi tão grande assim após a implementação do Escritório. Uma das observações mais efetivas da pesquisa foi em relação à satisfação de clientes, que segundo os resultados, aumentou consideravelmente após a montagem do EP. O mesmo pode ser dito da satisfação dos gerentes e equipes de projeto, que até mesmo na revisão bibliográfica eram apontados como *stakeholders* principais e muitas vezes considerados fontes de resistência à implementação.

Outra métrica averiguada que aponta para um desenvolvimento cada vez maior de Escritórios de Projeto é relativa à satisfação da diretoria e ao grau de monitoramento do progresso de projetos. Segundo a pesquisa, é possível concluir que a implementação traz benefícios diretos para o corpo executivo, do ponto de vista de informação e controle. Este sempre foi um dos principais objetivos da implementação de um Escritório, segundo os principais autores da área.

CONCLUSÕES

Analisando pragmaticamente, se uma organização tem expectativas de qualquer espécie em relação ao seu EP, é interessante obter o maior número de informações possíveis sobre outras implementações em empresas de porte equivalente ao seu, ou com uma estrutura organizacional parecida. Desta forma é possível minimizar riscos, otimizar o funcionamento, e até economizar tempo e dinheiro, tendo como base a perspectiva do funcionamento de outros Escritórios de Projeto. Esta foi uma das visões que motivaram os pesquisadores a desenvolver este trabalho.

E várias respostas podem ser obtidas através dos resultados da pesquisa realizada. Em primeiro lugar, até onde se pode concluir, a grande maioria das empresas ainda não têm claramente desenvolvido o conceito de Escritório de Projetos. Trata-se de um tema novo ainda no Brasil. Novo, porém emergente, já que todos os respondentes já tinham ouvido falar do conceito, através das mais diversas fontes.

É curioso observarmos que mesmo sem possuir uma estrutura formal do tipo EP instalada, estas pessoas se dispuseram a responder a pesquisa. Conversando com algumas delas, até mesmo depois de obter os resultados, é possível chegar à conclusão de que o tema é de extremo interesse do ponto de vista prático e acadêmico. Sendo ainda mais ousado, é possível apontar uma certa “áurea”, ou no mínimo uma “curiosidade acentuada” a respeito do assunto.

É possível dizer através dos resultados da pesquisa, que de fato a implementação alavanca mudanças positivas na organização de um modo geral. Os processos, padrões e métodos de gerência de projetos adotados apresentam melhoria como um todo após a implantação do EP. Mesmo mudanças positivas no nível técnico dos gerentes de projeto podem ser observadas.

A pesquisa não foi conclusiva em relação ao número de propostas emitidas no prazo e com a devida gerência de risco. Até porque muitas das empresas respondentes possuíam Escritórios de Projeto internos e que não tinham ligação direta com a emissão de propostas.

Outro ponto não conclusivo foi relativo à taxa de reutilização de lições aprendidas. Apesar de reconhecidamente importante, muitas das organizações acreditam que não houve mudanças significativas após a montagem do EP. Estes dois itens em particular da pesquisa mereceriam mais investigação para que pudessem ser mais bem analisados.

Ou seja, de uma maneira geral é possível concluir que houve um aumento na taxa de sucesso de projetos após a implantação do EP. Esta conclusão vai de encontro à pesquisa da Dra. Dai¹ mencionada anteriormente e que aponta para um resultado equivalente em linhas gerais. Sendo assim, é possível concluir um aumento de maturidade em gerência de projetos após a implantação do EP, que leva a uma conseqüente melhora nos resultados da empresa através da condução de seus projetos.

Vários fatores ainda poderiam contribuir para o aumento do sucesso do Escritório segundo os entrevistados, em especial a correta definição de papéis e responsabilidades e o patrocínio executivo. Quanto mais experiente o respondente (acima de 10 anos), mas importância ao patrocínio executivo em particular. A competência da equipe alocada também não foi esquecida, o que sugere novamente uma valorização do profissional de gerência de projetos. A conclusão neste ponto é de que o processo de melhoria por trás do Escritório de Projetos tem que ser contínuo e atualizado segundo as necessidades e a evolução de maturidade da organização.

¹ Pesquisa de doutorado ainda não publicada, intitulada: “*The Role Of Project Management Office in Achieving Project Success*”. Xiaoyi Dai. *George Washington University*. 2001. Acesso através de e-mail.

É possível observar que, de uma maneira geral, a atuação do Escritório de Projetos no Brasil está acontecendo de maneira crescente, porém gradual. Existe uma desinformação muito grande em relação ao assunto, mas um interesse igualmente proporcional em conhecer mais sobre o tema. Baseado no número de Escritórios existentes hoje no Brasil também é possível supor uma tendência de crescimento no número de implementações de Escritórios nos próximos anos.

Segundo a visão dos pesquisadores e de acordo com os dados sugeridos pela pesquisa, a atuação do Escritório de Projetos ainda acontece de maneira muito reativa em relação aos projetos, programas e portfólio da empresa. Muito mais do ponto de vista de controle do que de administração propriamente dita.

Em outras palavras, aquela abordagem mais estratégica e pró-ativa sugerida por alguns autores ainda não se verifica na prática, devendo levar ainda um tempo para que isso aconteça. Esta deve ser a evolução natural, uma vez que comprovadamente as empresas brasileiras começam a obter resultados através do Escritório. Assim como na evolução dos processos ligados à qualidade, também se espera uma evolução das funções do Escritório ao longo do tempo, com maior ênfase particularmente no suporte as atividades estratégicas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARCAUI, André. **Project Management Office: A Better Life for the Organization (and for the Project Managers too !)**. Project Management Institute Annual Seminars & Symposium, Nashville, EUA. Novembro, 2000.

CLELAND, David I. **Project Management: strategic design and implementation**. New York: McGraw-Hill, 1999.

CRAWFORD, J.Kent. **The Strategic Project Office: a guide to improving organizational performance**. New York: Marcel Dekker, 2001.

FRAME, Davidson & BLOCK, Thomas. **The Project Office**. New York: Crisp Publications Inc., 1998.

IBBS, William & REGINATO, Justin. **Quantifying the Value of Project Management**. Newton Square: Project Management Institute, 2002.

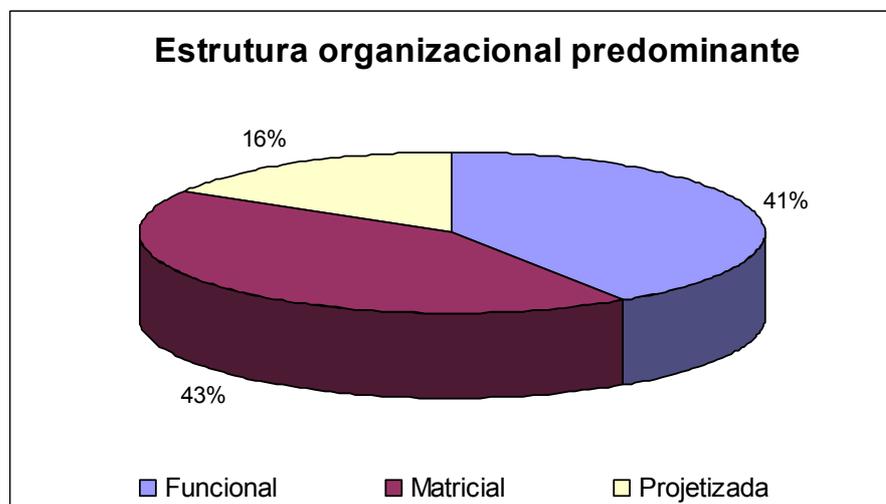
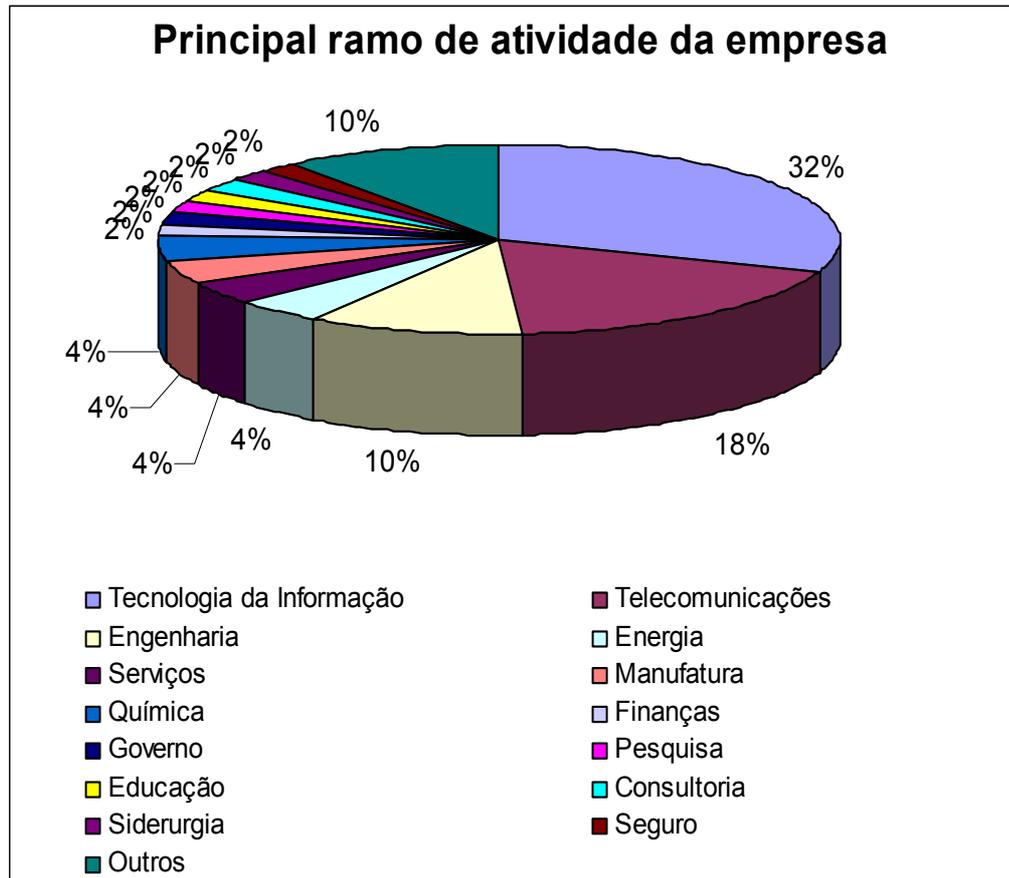
KENDALL, Gerald; ROLLINS, Steven. **Advanced Project Portfolio Management and the PMO: multiplying ROI at warp speed**. Boca Raton: J.Ross Publishing Inc., 2003.

PENNYPACKER, James. **Benchmarking Project Management Maturity: Moving to Higher Levels of Performance**. Project Management Institute Annual Seminars & Symposium, San Antonio, EUA. Novembro, 2002.

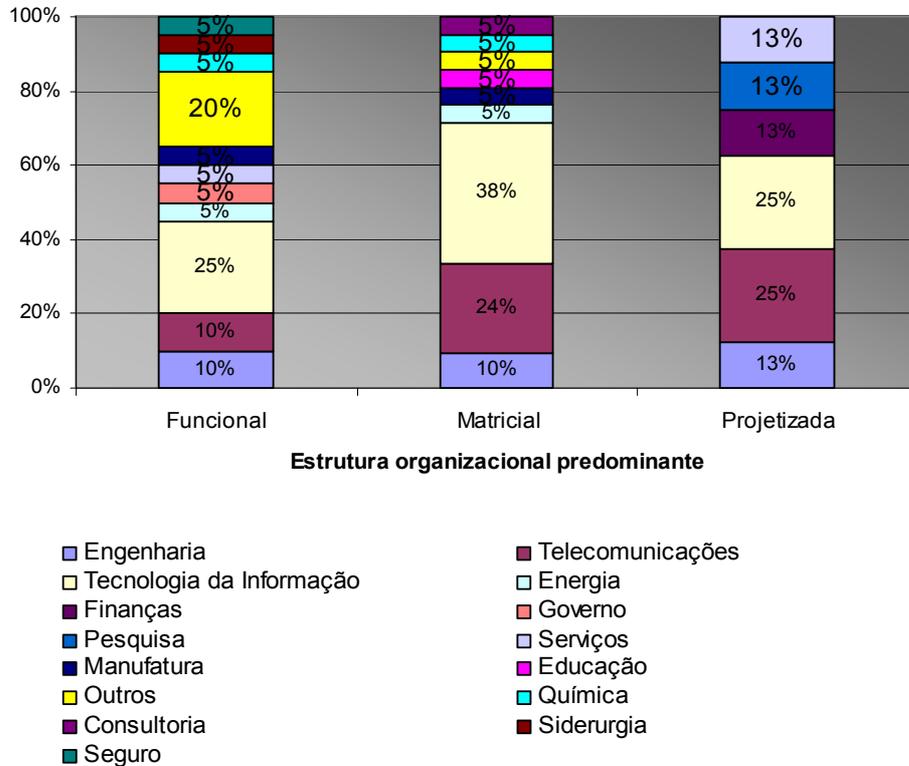
RAD, Parviz; LEVIN, Ginger. **The Advanced Project Management Office: a comprehensive look at function and implementation**. Florida: CRC Press, 2002.

ANEXO A

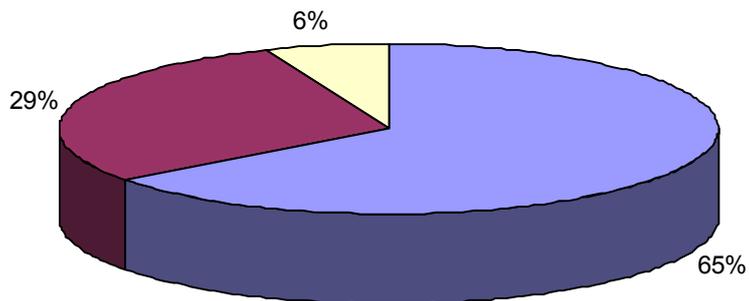
PERFIL DAS EMPRESAS COM EP INSTALADO



Classificação do ramo de atividades das empresas que possuem Escritório de Projetos, em relação a estrutura organizacional existente

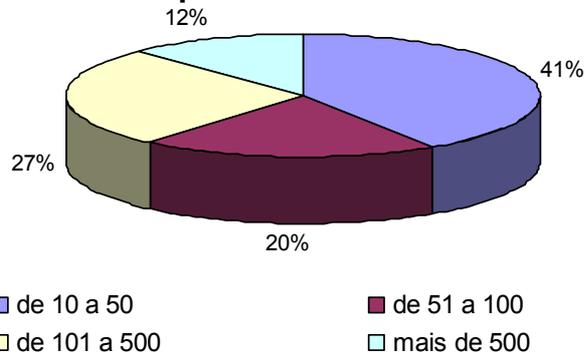


Tipo de empresa

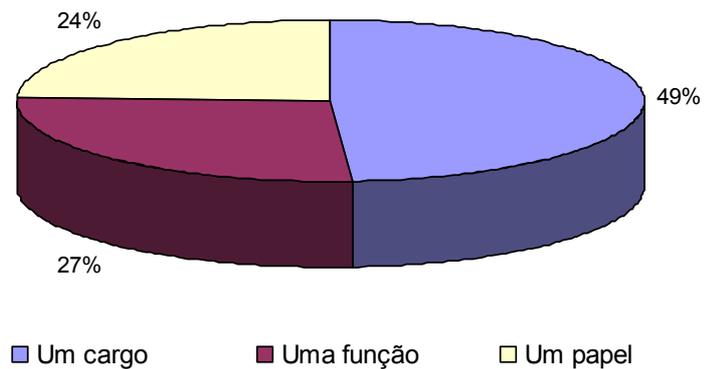


■ Privada e Estrangeira
 ■ Privada e Nacional
 ■ Estatal e Nacional

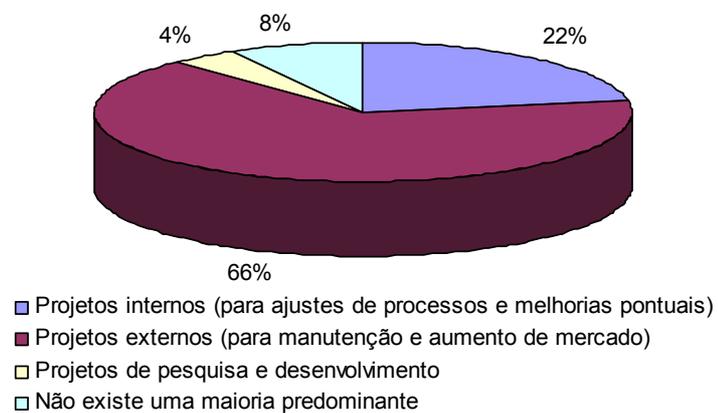
Quantidade média de projetos empreendidos no ano



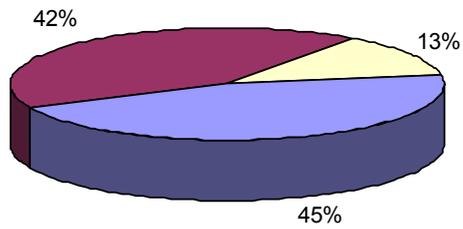
Gerenciar projetos na sua empresa seria:



Projetos empreendidos na empresa

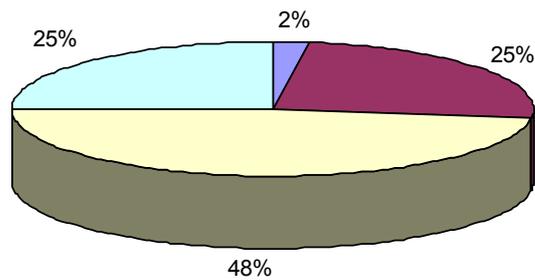


Conhecimento do PMI e as práticas contidas no PMBOK



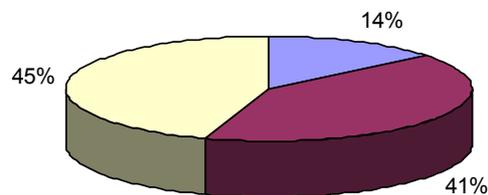
- Membro do PMI e adapta modelo PMBOK ao cotidiano
- Conhece PMI e adapta modelo PMBOK ao cotidiano
- Conhece PMI mas não adapta modelo PMBOK ao cotidiano

Classificação do nível de maturidade em gerência de projetos da empresa?



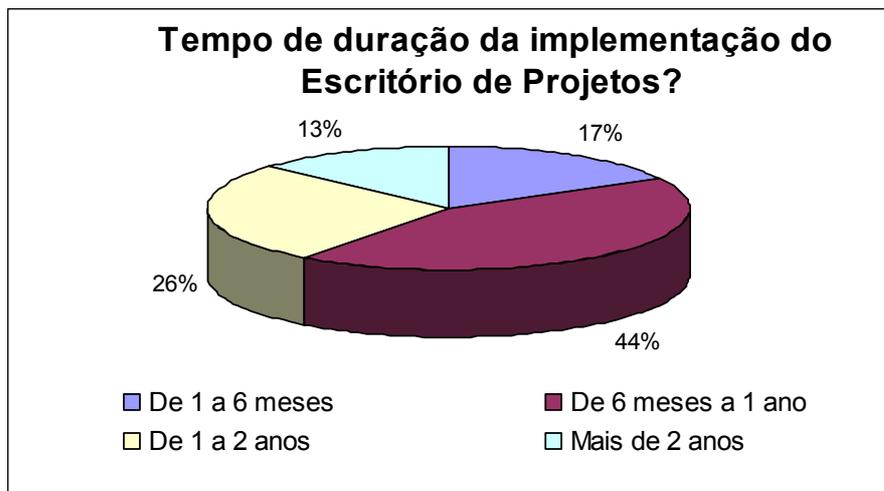
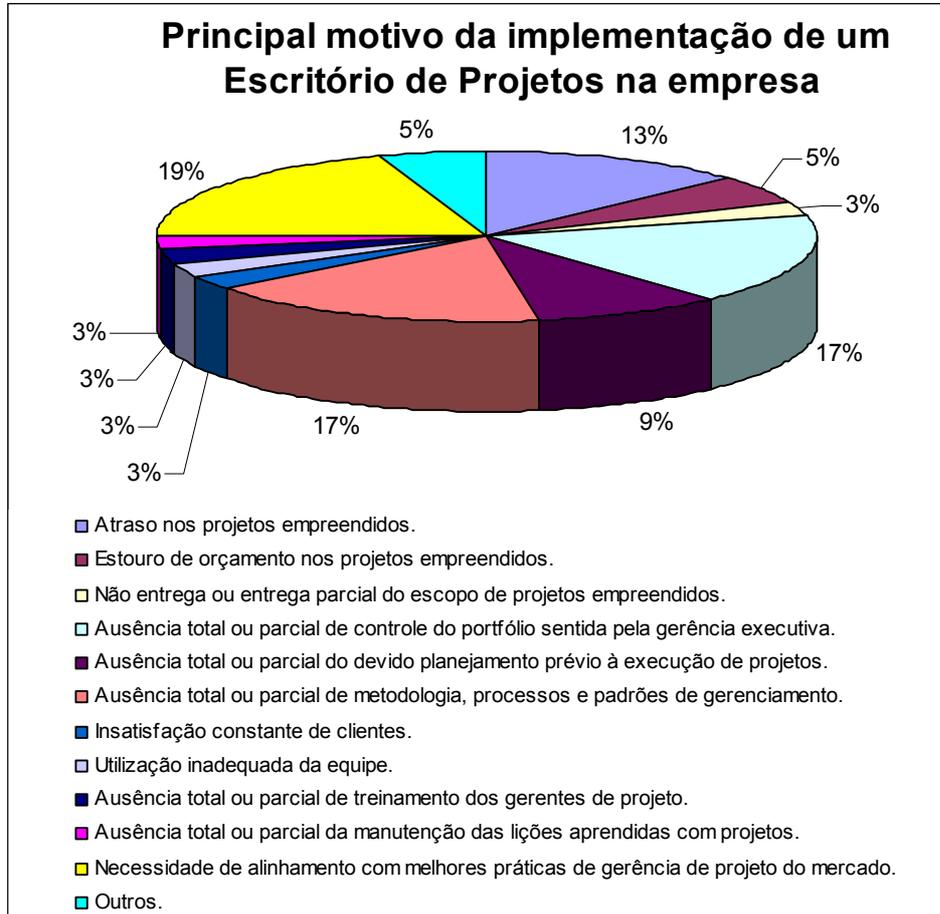
- Caos
- Baixo
- Médio
- Alto

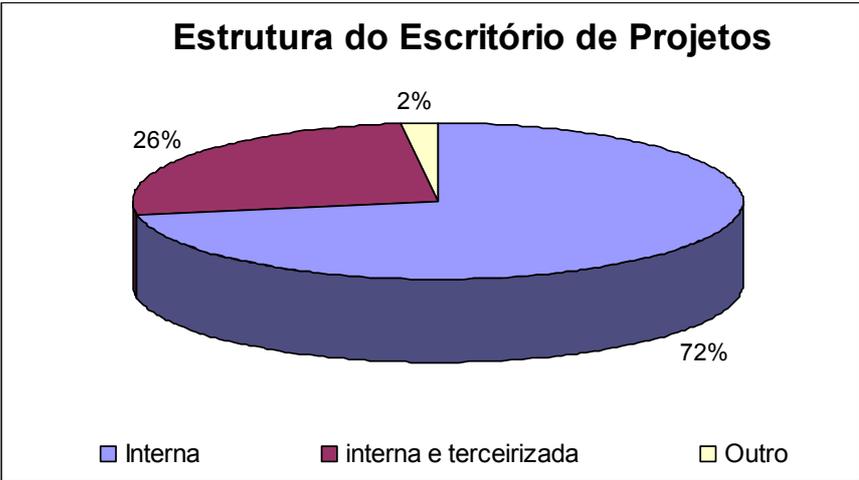
Tempo de funcionamento do Escritório de Projetos na empresa



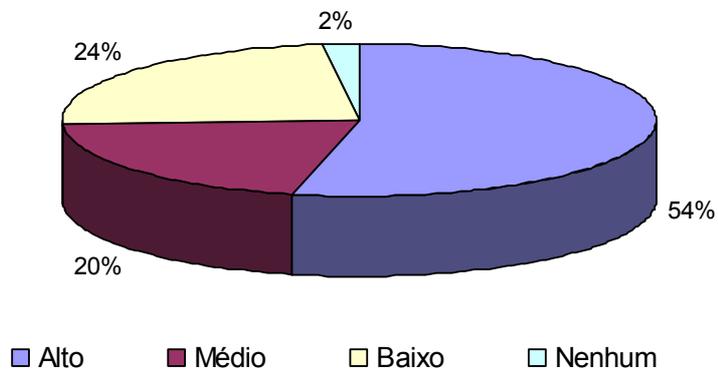
- Há mais de 5 anos
- De 2 a 5 anos atrás
- Recentemente (1 a 2 anos)

ESTRUTURA DO EP

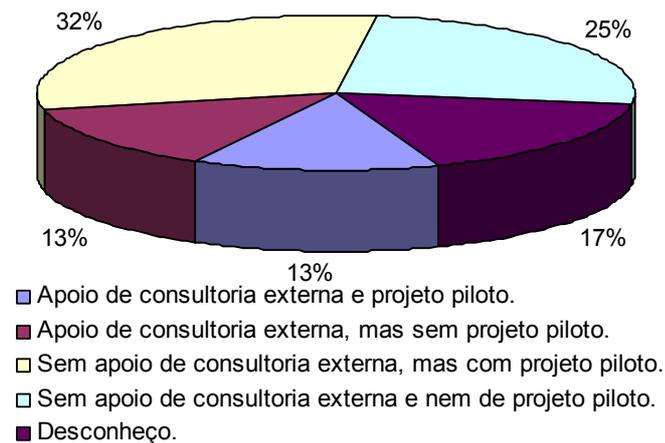




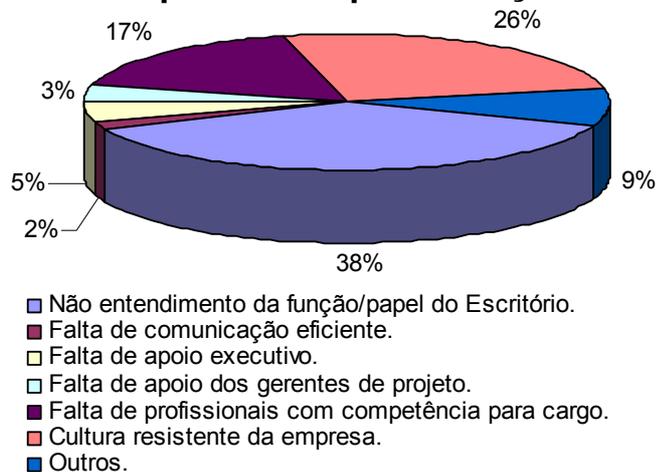
Grau de envolvimento da alta administração na implementação



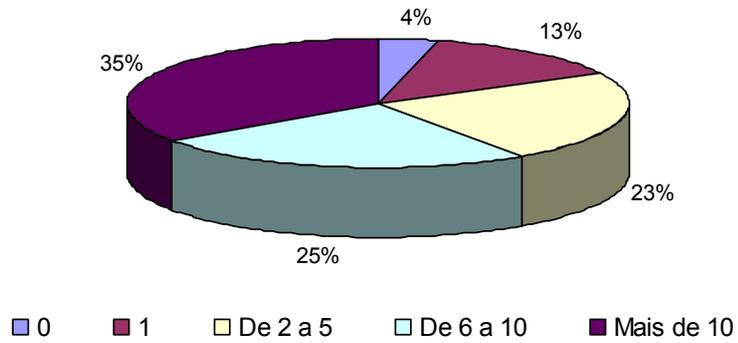
Como se deu a implementação?



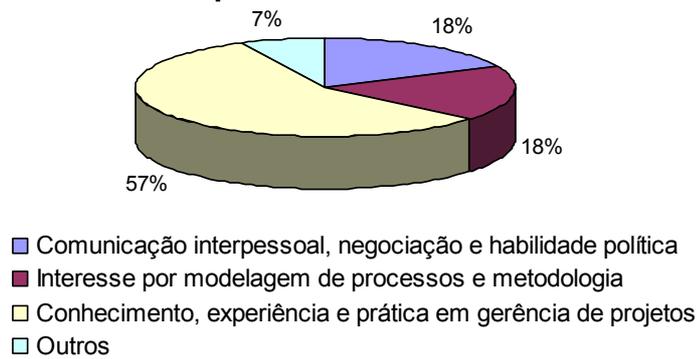
Resistência predominante sentida na época de implementação



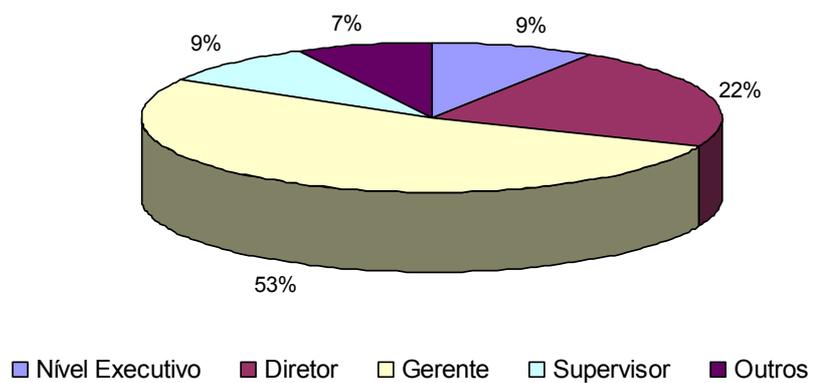
Número de funcionários alocados integralmente no Escritório de Projetos



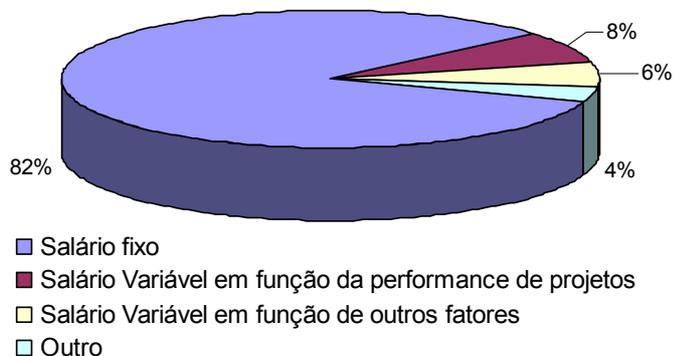
Característica mais importante na escolha dos profissionais do Escritório



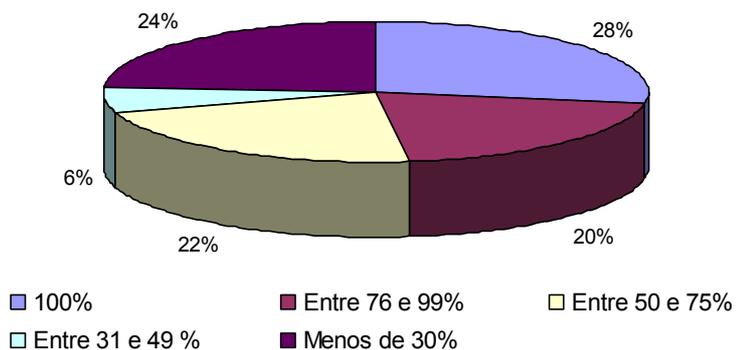
Título do responsável pelo Escritório



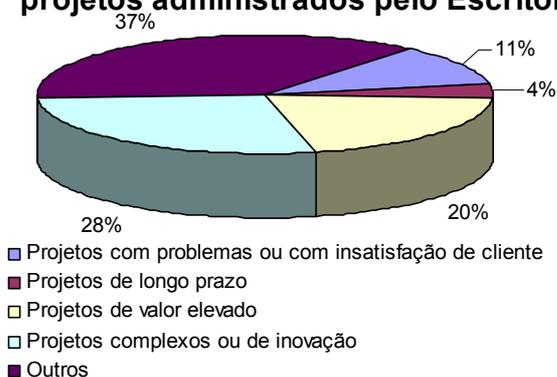
Forma de remuneração do responsável pelo Escritório



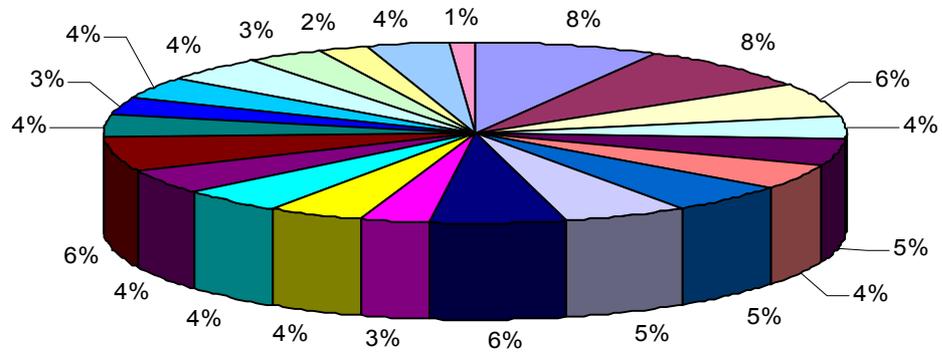
Percentual de projetos da empresa administrados pelo Escritório



Principal critério de priorização de projetos administrados pelo Escritório

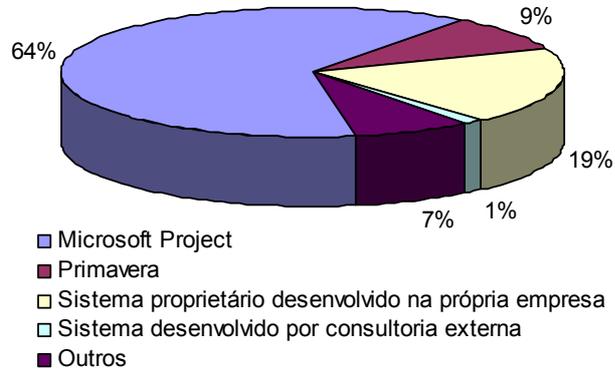


Funções oferecidas pelo Escritório de Projetos

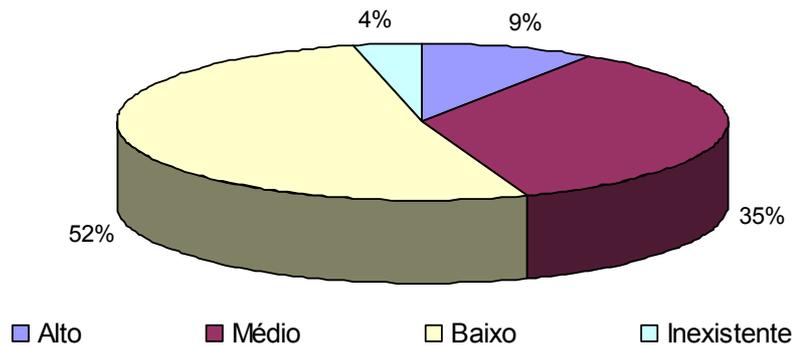


- Implementação e manutenção da metodologia de gerência de projetos.
- Comunicação e reporte.
- Gerência de portfólio de projetos.
- Suporte administrativo.
- Consultoria.
- Revisão de propostas e contratos.
- Análise de riscos.
- Escolha e suporte a softwares de gerência de projetos.
- Desenvolvimento de processos de gerência de projetos integrados com a empresa.
- Apoio no desenvolvimento da carreira de gerentes de projetos.
- Treinamento de gerentes de projeto.
- Treinamento de membros de equipe.
- Coaching e suporte aos gerentes de projeto.
- Revisão ou auditoria de projetos.
- Gerência de alocação de recursos de projeto.
- Gerência de terceiros e/ou parceiros.
- Implementação e manutenção da base de conhecimento.
- Gerência da biblioteca relativa a gerência de projetos.
- Gerência de projetos complexos ou que estão com problemas.
- Gerência da satisfação de clientes.
- Alinhamento estratégico dos portfólios de projetos.
- Outros

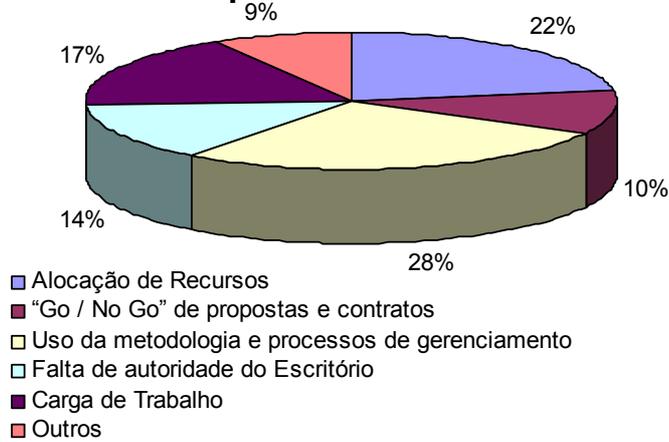
Software de gerenciamento de projetos ou de portfólio primordialmente utilizado



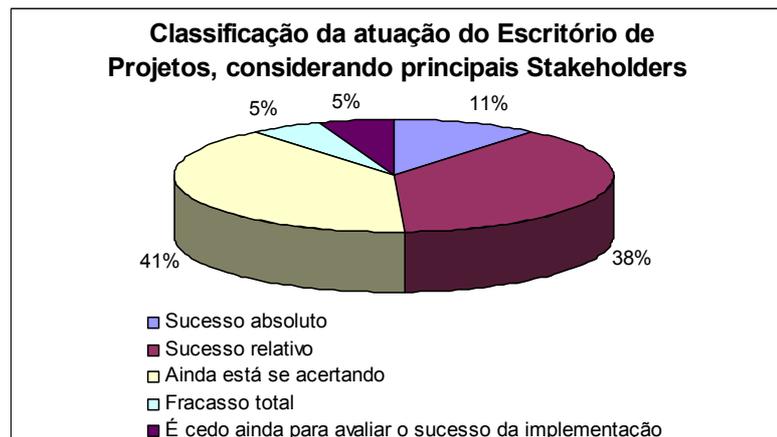
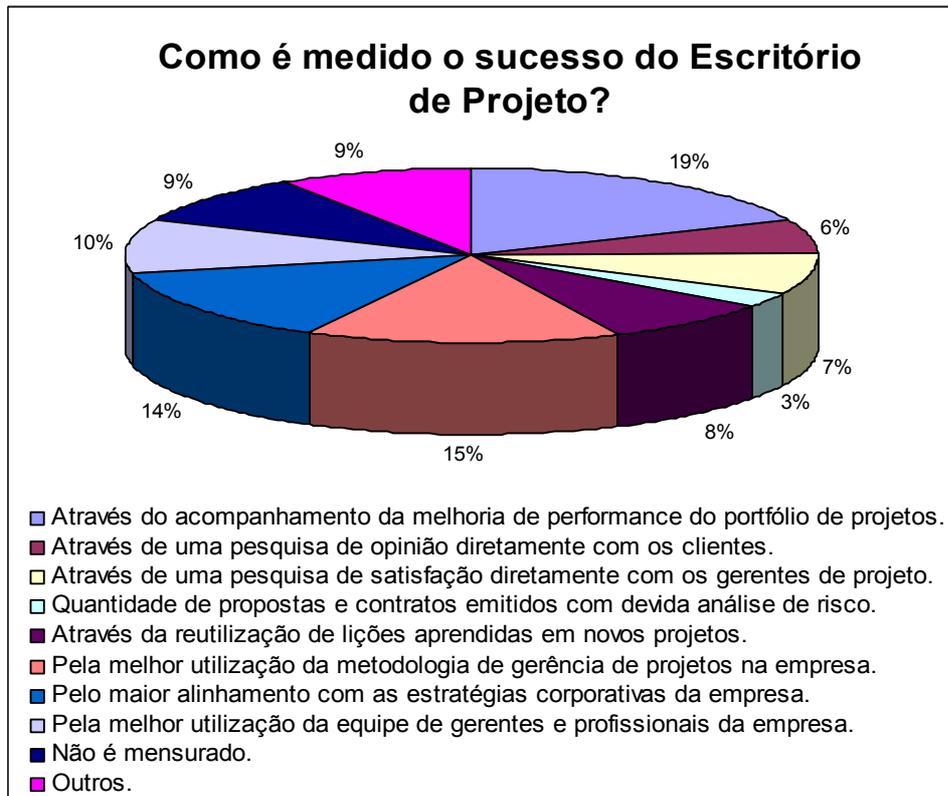
Classificação do nível de conflitos entre o Escritório de Projetos e demais departamentos da empresa



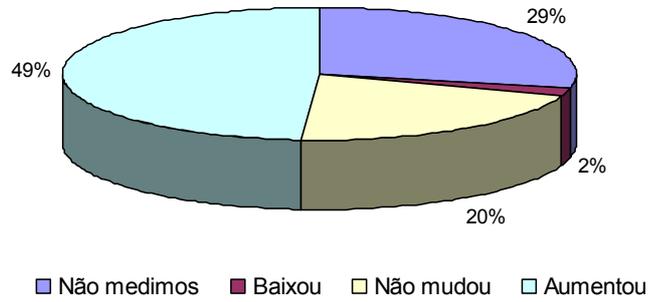
Natureza predominante dos conflitos



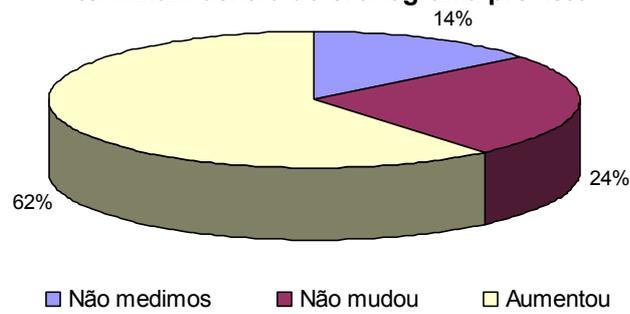
MÉTRICAS DO EP



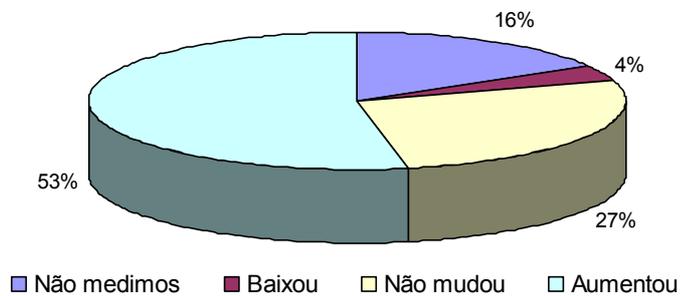
Mudanças ocorridas após implementação do Escritório, segundo lucratividade de projetos



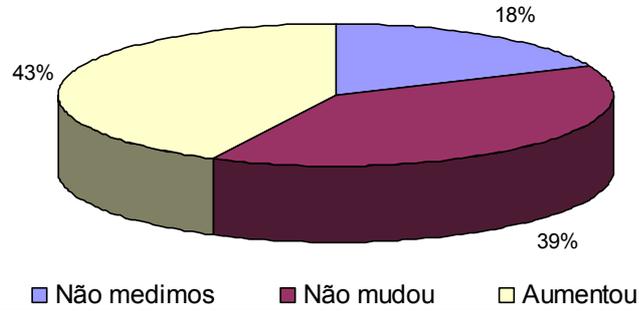
Mudanças ocorridas após implementação do Escritório, segundo quantidade de projetos que terminam dentro do cronograma previsto



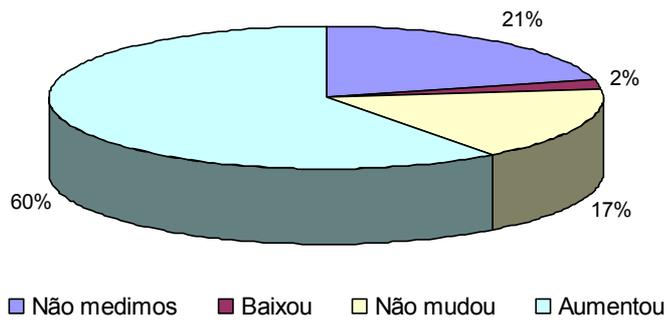
Mudanças ocorridas após implementação do Escritório, segundo quantidade de projetos que terminam dentro do orçamento previsto



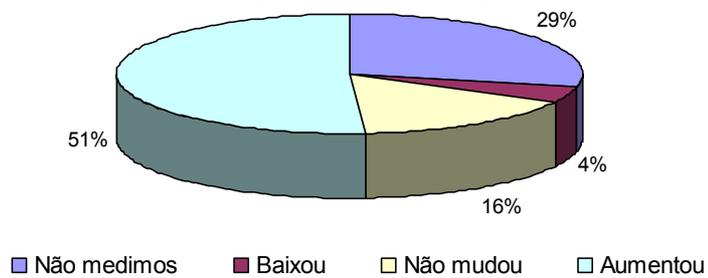
Mudanças ocorridas após implementação do Escritório, segundo quantidade de projetos que entregam 100% do escopo previsto



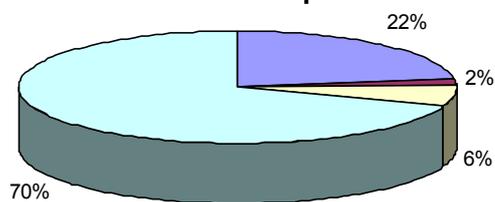
Mudanças ocorridas após implementação do Escritório, segundo grau de satisfação de clientes



Mudanças ocorridas após implementação do Escritório, segundo grau de motivação dos gerentes de projeto

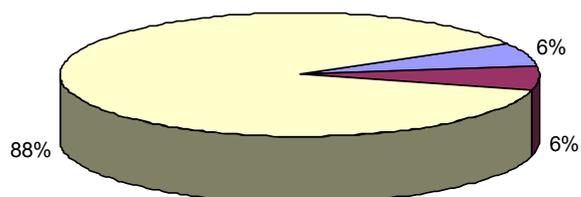


Mudanças ocorridas após implementação do Escritório, segundo grau de satisfação da alta diretoria da empresa



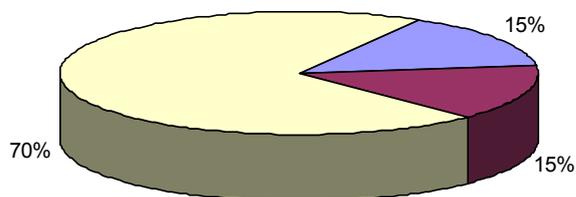
■ Não medimos ■ Baixou ■ Não mudou ■ Aumentou

Mudanças ocorridas após implementação do Escritório, segundo grau de monitoramento do progresso dos projetos



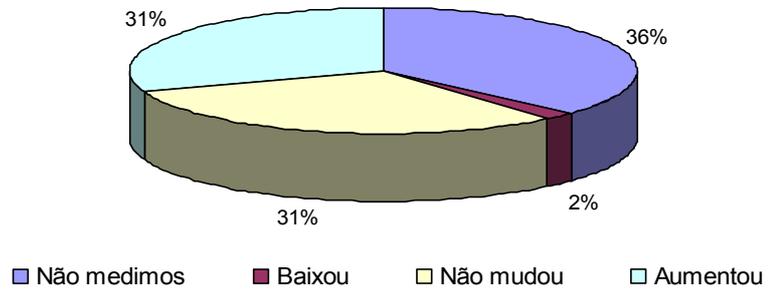
■ Não medimos ■ Não mudou ■ Aumentou

Mudanças ocorridas após implementação do Escritório, segundo grau de melhoria qualitativa em relação aos padrões e métodos adotados

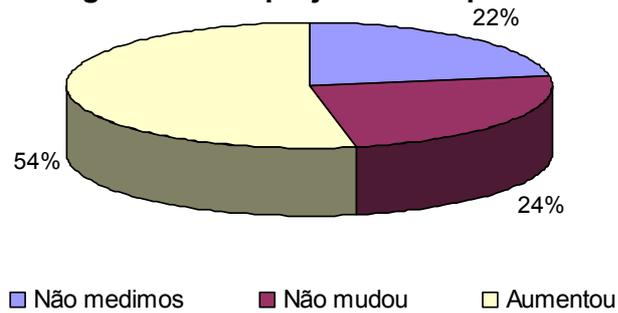


■ Não medimos ■ Não mudou ■ Aumentou

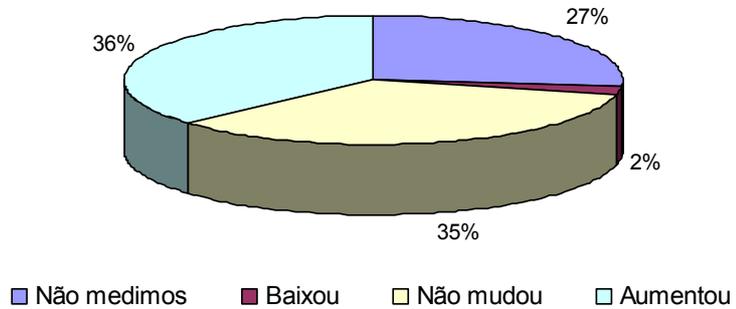
Mudanças ocorridas após implementação do Escritório, segundo grau de propostas emitidas no prazo e com a devida gerência de riscos



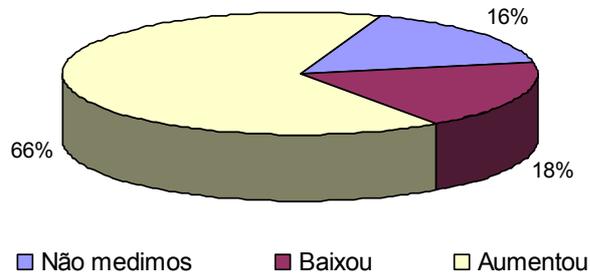
Mudanças ocorridas após implementação do Escritório, segundo nível técnico dos gerentes de projeto da empresa



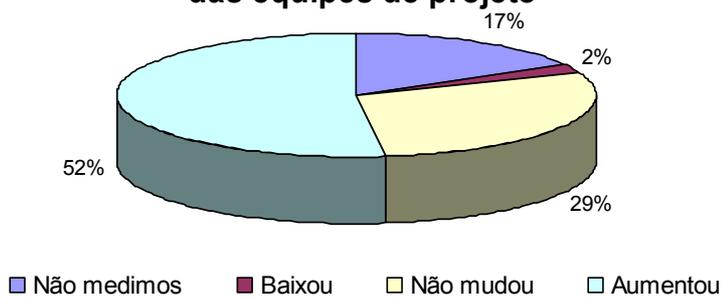
Mudanças ocorridas após implementação do Escritório, segundo taxa de reutilização de lições aprendidas



Mudanças ocorridas após implementação do Escritório, segundo taxa de sucesso de projetos



Mudanças ocorridas após implementação do Escritório, segundo grau de satisfação das equipes de projeto



Fator que está faltando para garantir/aumentar o sucesso do Escritório de Projetos

