

IMPLEMENTAÇÃO DE UM ESCRITÓRIO DE PROJETOS: ADERÊNCIA DA TEORIA NA PRÁTICA

Resumo

O presente relato técnico é resultado de uma pesquisa-ação realizada com o objetivo de responder quais as ações necessárias para implementação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos (“EGP”). A pesquisa-ação foi realizada em um momento de definição estratégica, no qual a Alta Administração da empresa, a fim de alcançar seus objetivos de longo prazo, optou por criar um EGP, cujo principal mandato era garantir a execução dos projetos estratégicos, permitindo o acompanhamento e visibilidade pela Alta Administração. As principais ações foram (i) mapeamento dos projetos; (ii) criação de um EGP e estruturação dos projetos estratégicos; (iii) sensibilização dos líderes de projeto e disseminação de uma cultura projetizada e; (iv) acompanhamento dos projetos estratégicos e institucionalização do EGP. Como principal contribuição acadêmica, fez-se uma comparação entre teoria e prática, testando a aderência entre elas.

Palavras-chave: escritório de projetos; pesquisa-ação; implementação; prática.

Abstract

This technical report is the result of an action-research conducted in order to answer what actions are needed to implement a Project Management Office (“PMO”). The action-research was developed during a moment of strategic definition, in which company’s senior management, pursuing its long-term goals, decided to create a PMO, whose main mandate was to ensure the implementation of strategic projects, enabling monitoring and visibility by them. The main actions performed were: (i) mapping of projects; (ii) creation of a PMO and structuring of strategic projects; (iii) awareness of project leaders and dissemination of a projectized culture and (iv) strategic projects monitoring and PMO institutionalization. As the main academic contribution, it was performed a comparison between theory and practice, testing the adhesion between them.

Keywords: Project management office; action-research; implementation; practice.





1. Introdução

É notado que, a fim de implementar seus objetivos estratégicos, muitas empresas têm como desafio gerenciar projetos de forma simultânea. Apesar da literatura, usualmente, focar no gerenciamento de um único projeto, a realidade das empresas, nos últimos anos, indica que a cultura multi-projetos vem sendo um ponto crítico para o sucesso dos projetos nas organizações (UNGER; GEMÜNDEN; AUBRY, 2012).

A busca atual das organizações, em executar seus objetivos estratégicos, através de uma cultura projetizada, vem colocando o Gerenciamento de Projetos em pauta nas publicações recentes. Neste contexto, um assunto que tem frequente destaque nas revistas especializadas é o **Escritório de Gerenciamento de Projetos** ou, em inglês, *Project Management Office* (“PMO”) (RODRIGUES; JÚNIOR; CSILLAG, 2006).

O relato em questão irá abordar, através de uma pesquisa-ação, a implementação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos¹ (“EGP”) em uma empresa do setor educacional, em acelerado crescimento orgânico e inorgânico, que tem como expectativa que este Escritório garanta a execução dos seus principais projetos estratégicos dentro do custo, prazo e qualidade esperada pelos acionistas. Nota-se, assim, a consonância entre literatura e prática, nas quais é explícito que os objetivos estratégicos, uma vez desmembrados em projetos, podem se tornar pontos críticos, se não acompanhados e gerenciados com foco no resultado.

O método escolhido para o relato foi pesquisa-ação, uma vez que a implementação do EGP ocorreu concomitantemente com a pesquisa e através da participação ativa e relevante do pesquisador. De acordo com Coughlan & Coughlan (2002), a pesquisa-ação é uma proposta que não distingue a pesquisa da ação, pelo contrário, é uma proposta em que a pesquisa é a própria ação. Desta forma, foi possível uma observação participativa dos pontos críticos da implementação e das etapas necessárias para que o EGP fosse institucionalizado com sucesso na empresa. A pesquisa-ação e, conseqüente, implementação do EGP na empresa ocorreu em um período de quatro meses.

As seções deste relato seguintes irão (i) apontar conceitos teóricos relevantes para o entendimento da intervenção (conceitos de Gerenciamento de Projetos), (ii) descrever rigorosamente a metodologia utilizada para a pesquisa (neste caso, pesquisa-ação), (ii) explicar a situação-problema encontrada na empresa e qual foi a intervenção proposta e, por fim, (iv) relatar os principais resultados obtidos com a intervenção (tabela-resumo). Nota-se que o objetivo do relato técnico é relatar uma experiência profissional prática em Gerenciamento de Projetos, por intermédio do devido rigor científico, buscando contribuir tecnicamente para a pesquisa acadêmica (BIANCOLINO et al., 2012).

Para tanto, esta seção será concluída com a questão que motivou a pesquisa-ação aqui apresentada e, conseqüentemente, permitiu a produção deste Relato Técnico: **quais as ações necessárias para implementação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos?**

1 Dente as diversas definições de EGP, estudadas por Maximiano & Anselmo (2006, p. 395-396), utiliza-se neste Relato o seguinte conceito teórico: “O EGP é definido, portanto, como a unidade organizacional formalmente estabelecida que tem a responsabilidade de: definir, uniformizar e defender padrões, processos, métricas e ferramentas; oferecer serviços de gerenciamento, treinamento e documentação; garantir o alinhamento das iniciativas à estratégia organizacional; confeccionar relatórios de progresso e acompanhamento e enviá-los para os patrocinadores.”

2. Referencial Teórico

Esta seção do Relato será sucinta, buscando uma visão holística que fundamente a criação de um EGP. A fundamentação teórica abordará tópicos que reflitam a seleção dos projetos estratégicos de uma Organização, as formas de implantação e atuação de um EGP, incluindo a disseminação de uma cultura projetizada nas empresas.

2.1 Seleção de Projetos

De acordo com Reyck et al. (2005), diversos artigos discutem sobre as condições pré-existent das empresas para a seleção de projetos, dentre elas é importante destacar:

- **Estratégia Organizacional:** organizações deve ter clareza de suas estratégias vigentes, que, por sua vez, devem estar comunicadas em todos os seus departamentos e, conseqüentemente, alinhadas com a seleção dos principais projetos a serem perseguidos pela Organização.
- **Envolvimento dos Líderes de Projeto:** a Alta Administração deve estar diretamente envolvida na escolha do portfólio de projetos, assim como seus principais responsáveis.
- **Habilidades do time:** o time seletor de projetos deve ter habilidades ligadas a estratégia e finanças.

Os mesmos autores ainda citam outros elementos que devem estar presentes na escolha do portfólio, tais como: visão centralizada do portfólio de projetos; análises financeiras robustas; análises de risco; interdependência dos projetos em relação a recursos, atividades e resultados; priorização, alinhamento e seleção de projetos; análise das limitações existentes (por exemplo: recursos humanos, habilidades destes recursos, orçamento e infraestrutura); realocação dinâmica do portfólio; e necessidade de um software especializado. Porém, muitas vezes, a seleção de projetos, que deveria ser feita de forma objetiva e criteriosa, é prejudicada por diversos fatores como: a existência de muitos projetos e com objetivos conflitantes entre si, portfólio de projetos com objetivos meramente qualitativos, não mensuração correta de riscos e incertezas, alta interdependência de projetos e grande número de portfólios factíveis (GHASEMZADEH; ARCHER, 2000). Desta forma, os projetos selecionados podem não refletir efetivamente os direcionamentos estratégicos da Organização.

2.2 Implantação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos

Esta seção descreverá brevemente os principais passos para implantação de um EGP. O primeiro deles é a definição do escopo do EGP que pode atuar sob três diferentes níveis, conforme Maximiano & Anselmo (2006). As funções e escopo de cada nível foram abaixo sumarizadas:



Figura 1: Níveis de EGP e suas funções



FONTE: Elaborado pelos autores com base em Maximiano e Anselmo (2006)

Uma vez definido o escopo, são cinco as etapas para a criação de um EGP, de acordo com Martins et al., 2005, p. 408:

1. Evidenciar a importância da mudança e o senso de urgência junto aos membros da Organização;
2. Identificar possíveis grupos de resistência e apresentar a estes grupos os benefícios da mudança proposta;
3. Buscar um patrocinador influente e desenvolver coalizões com membros da empresa;
4. Estabelecer quais as contribuições do EGP para atingir a visão do futuro da Organização;
5. Elaborar o plano para implantação do EGP e divulgá-lo à Organização.

É importante ressaltar que um dos grandes desafios da implementação de um EGP é a resistência interna, uma vez que este representa uma mudança cultural e depende do envolvimento das pessoas para que seja bem-sucedido. Porém, a disseminação de uma cultura projetizada requer tempo (MARTINS et al., 2005). Apesar disso, Crawford (2002) *apud* Martins et al. (2005) sugere que a implantação ocorra rapidamente, mostrando seus primeiros resultados em 6 meses.

Neste contexto, é possível afirmar que a disseminação da cultura de projetos tem suma importância no processo de implementação de um EGP. Patanakul & Milosevic (2009) acreditam que em uma empresa com multi-projetos a cultura organizacional deve enfatizar o comprometimento, a comunicação, o trabalho em equipe e a recompensa por resultado.

3. Metodologia

De acordo com Coughlan & Coughlan (2002), diversas características definem a pesquisa-ação: pesquisa em ação (em contraposição com pesquisa sobre a ação), pesquisa



participativa, pesquisa em ação no momento em que ocorre, pesquisa com uma sequência de eventos e uma proposta de solução de um problema. O presente relato pode ser considerado uma proposta de solução para a questão de pesquisa levantada (quais as ações necessárias para implementação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos).

Como protocolo para pesquisa-ação, baseado na pesquisa de MELLO et al. (2012) sobre o tema, sugere-se:

- **Planejar a pesquisa-ação:** iniciar projeto de pesquisa-ação; definir estrutura conceitual-teórica; selecionar unidade de análise e técnica de coleta de dados; definir conceito e propósito.
- **Coletar dados:** registrar e realimentar dados.
- **Analisar dados e planejar ações:** tabular dados; comparar dados empíricos com a teoria; elaborar plano de ação.
- **Implementar ações:** implementar plano de ação desenvolvido.
- **Avaliar resultados e gerar relatórios:** avaliar resultados; promover estrutura para replicação; desenhar implicações teóricas e práticas; redigir relatório.

Tendo isso em vista, nota-se que a pesquisa-ação, além de auxiliar a reflexão e implementar uma ação, também contribui para enriquecer e testar referenciais teóricos. A partir do protocolo proposto, percebe-se que a metodologia em questão requer um planejamento de trabalho e, conseqüente, estruturação de um cronograma com as atividades a serem desenvolvidas em determinado período de tempo (MACCARI et al., 2011).

3.1 Estrutura da Pesquisa-Ação

A tabela abaixo ilustra as principais etapas da pesquisa, a metodologia utilizada para sua implementação, assim como os resultados esperados (que podem ser avaliados nas referidas seções do Relato Técnico):

Tabela 1: Etapas da Pesquisa-Ação

Etapas	Metodologia	Resultados Obtidos Apresentados nas referidas seções do Relato Técnico
<u>Planejar a pesquisa-ação</u>	Documentação exata, Registro em arquivos, Entrevistas direcionadas, Pesquisa bibliográfica	Seção 2: Fundamentação Teórica Seção 4: Situação-Problema
<u>Coletar dados</u>	Documentação exata, Registro em arquivos, Entrevistas direcionadas	Seção 5: Tipo de Intervenção e Mecanismos Adotados
<u>Analisar dados e planejar ações</u>	Pesquisa bibliográfica, Triangulação de dados	Seção 5: Tipo de Intervenção e Mecanismos Adotados
<u>Implementar ações</u>	Implementação das ações baseado no protocolo da pesquisa-ação	Seção 6: Resultados



Avaliar resultados e gerar relatórios

Pesquisa bibliográfica,
Triangulação de dados

Seção 6: Resultados
Seção 7: Considerações

FONTE: Elaborado pelos autores com base em Mello (2012)

De acordo com Yin (2010) são seis as fontes de evidências mais comumente utilizadas: documentação, registro em arquivos, entrevistas, observações diretas, observação participantes e artefatos físicos. Estas fontes devem ser analisadas sob a ótica de três princípios: uso de múltiplas evidências e triangulação dos resultados, criação de uma base comprobatória de dados e manutenção do encadeamento das evidências.

4. Resultados Obtidos e Análises

A pesquisa-ação foi realizada em uma empresa brasileira do setor de educação, com cerca de 3.500 funcionários e localizada em diferentes regiões do país (Sudeste, Nordeste e Centro-Oeste). Seu momento atual é de crescimento orgânico e inorgânico, já sinalizados para o mercado de capitais.

Portanto, a fim de garantir uma expansão rápida e organizada, a empresa optou por implementar um Escritório de Gerenciamento de Projetos, que garanta a execução dos principais projetos estratégicos da empresa e que permita acompanhamento e visibilidade da alta administração na execução dos mesmos.

É neste contexto empresarial de crescente atenção ao gerenciamento de projetos estratégicos que a presente pesquisa-ação pôde configurar-se. Na primeira etapa desta pesquisa – a produção de um diagnóstico de uma situação-problema - percebeu-se que a necessidade de um EGP foi impulsionada pelos seguintes fatores históricos da empresa: (i) dificuldade de entrega (prazo, custo e qualidade desejada) dos projetos definidos como estratégicos pela Alta Administração da empresa; (ii) falta de uma cultura corporativa voltada para projetos; (iii) baixa sinergia entre os projetos e seus líderes; (iv) baixo comprometimento dos líderes de projetos com a entrega; (v) falta de patrocínio e controle da Alta Administração dos projetos estratégicos e (vi) alto número de projetos em andamento na empresa.

Considerando análise da situação vigente e o direcionamento estratégico da empresa, a Alta Administração entendeu que para garantir a execução dos projetos estratégicos (que, por sua vez, eram desdobramentos das principais estratégias da Organização) era necessário criar uma unidade de acompanhamento, definida internamente como Oficina de Projetos e conhecida na literatura por EGP.

1 Tipo de intervenção e mecanismos adotados

De acordo com Biancolino et al. (2012, p. 301), as intervenções podem acontecer de distintas maneiras: consultoria (desenvolvimento de atividades que visam apresentar soluções de problemas), assessoria (trabalho de acompanhamento e avaliação de um processo ou método existente), força tarefa (desenvolvimento de um projeto de intervenção), parecer técnico (diagnóstico de uma situação-problema) e plano (plano de ação para intervenção).



Os mecanismos adotados para a empresa em questão foram (i) força tarefa e (ii) implementação de um plano de ação. A descrição das atividades e ações realizadas, assim como seus principais resultados, estão detalhadas a seguir.

Ação 01: Mapeamento dos projetos

Todos os projetos em andamento na Organização foram mapeados e priorizados. Utilizou-se, como ferramenta, uma matriz que considerava a complexidade do projeto *versus* sua relevância estratégica e, então, definiu-se os projetos que seriam cruciais para a implementação da estratégia da empresa (chamados, a partir daí, de projetos estratégicos). Importante ressaltar que o planejamento estratégico da empresa havia sido realizado recentemente por uma consultoria estratégica e os resultados foram dados como material estanque para execução da intervenção.

Resultado: Foram priorizados e considerados responsáveis do EGP 40 projetos dos 58 em destaque na Organização. A fim de garantir o engajamento dos responsáveis pela execução, estes 40 projetos foram designados como metas dos principais executivos da empresa, com entregáveis relevantes em seis meses (onde ocorreria a apuração do bônus anual). Estas iniciativas foram distribuídas pelos executivos a seus reportes diretos, nomeados Líderes de Projetos.

Ação 02: Criação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos e Estruturação dos Projetos Estratégicos

O EGP foi, então, criado e nomeado internamente como Oficina de Projetos. Apresentou-se a iniciativa para a Alta Administração como uma área responsável por (i) estruturar os projetos estratégicos da Organização e, posteriormente, (ii) acompanhar seu andamento, através de uma postura proativa visando o apoio a entrega. De acordo com a teoria estudada, configurou-se um EGP nível 2.

Resultado: Foram estruturadas as 40 iniciativas estratégicas através de uma ferramenta simples (planilha excel) que continha os grandes marcos de entrega dos projetos, as principais atividades necessárias para atingir estes grandes marcos, entregáveis esperados e prazos. As análises de custos e retorno ficaram prejudicadas em função do tempo destinado a atividade. Os projetos foram estruturados por dois gerentes em 45 dias. Apesar da ideia ser apoiada pela Alta Administração, o patrocínio não foi relevante nos primeiros meses.

Ação 03: Sensibilização dos Líderes de Projeto e Disseminação de uma Cultura Projetizada

Observou-se que, no processo de estruturação dos projetos, houve uma grande resistência dos Líderes de Projeto em relação à dinâmica proposta pela Oficina de Projetos (conforme previamente alertado pela teoria). Os principais motivos identificados foram: (i) falta de tempo para se dedicar a aplicação de uma metodologia de estruturação de projetos, (ii) não engajamento com o novo processo e (iii) visão do EGP como uma área de burocratização e cobrança. Portanto, percebeu-se a necessidade de um maior engajamento dos líderes e da difusão da cultura projetizada para a Organização.

Resultado: Agregaram-se, como função do EGP, treinamentos contínuos àqueles envolvidos com os projetos estratégicos. O primeiro treinamento ocorreu no final da fase de estruturação e início da fase de acompanhamento como forma de sensibilizar os líderes mais resistentes e de proporcionar um conhecimento básico de Gerenciamento de Projetos (necessidade de

homogeneização dos líderes que estavam distribuídos em diferentes áreas da empresa com conhecimentos e habilidades distintas).

Ação 04: Acompanhamento dos projetos estratégicos e institucionalização do EGP

O acompanhamento do EGP foi desenhado para ser executado de forma proativa atuando em conjunto com os Líderes de Projeto, dando foco: na rápida implementação, na qualidade dos entregáveis, no alinhamento dos projetos com a visão estratégica da Alta Administração e no cumprimento do cronograma de entregas previamente acordado.

Resultado: Para garantir a eficácia do acompanhamento, programaram-se reuniões mensais de apuração dos principais resultados, com a presença do presidente da empresa. A presença do presidente foi de suma importância para formalização do EGP na empresa, uma vez que seu patrocínio garantia e ratificava a forma de atuação dos responsáveis pela Oficina de Projetos. Como institucionalização processual, o EGP comprometeu-se a gerar relatórios semanais com *insights* (informações relevantes percebidas no dia-a-dia dos projetos que, em muitos casos, não eram relatadas nos acompanhamentos formais) para garantir que todos os pontos relevantes fossem tratados na presença do presidente ou dos executivos responsáveis.

2 Resultados Obtidos e Confronto entre teoria e prática

Os principais resultados da pesquisa-ação foram sumarizados na tabela a seguir. Buscou-se fazer uma relação entre os pontos relevantes na teoria estudada a prática realizada, testando assim a aderência entre elas.

Tabela-Resumo: Comparação de Teoria e Prática

Prática	Ponto relevante da Teoria	Observações Empíricas	Aderência
Mapeamento dos projetos	Importância de uma seleção criteriosa, principalmente no caso de multi-projetos	Seleção de projetos rápida e com poucos critérios objetivos	Baixa Projetos mal selecionados geraram retrabalho para o EGP
Criação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos e Estruturação dos Projetos Estratégicos	Implementação de um EGP a partir de suas funções e de um passo a passo definido	Implementação de um EGP nível 2 e constatação do processo de resistência interno	Alta Prática estruturada a partir da teoria. Os pontos de atenção ressaltados pela teoria foram de suma importância para direcionar a implantação
Sensibilização dos Líderes de Projeto e Disseminação de uma Cultura Projetizada	Importância da cultura voltada para o comprometimento, a comunicação, o trabalho em equipe e a recompensa por resultado	Cultura empresarial pouco voltada para recompensa por resultado de projetos	Alta A falta de cultura projetizada mostrou-se um limitador para implementação do EGP. Portanto, muitos Líderes de Projetos foram substituídos
Acompanhamento dos projetos estratégicos e institucionalização do EGP	Importância do patrocínio da Alta Administração	Acompanhamento dos projetos com o patrocínio da Alta Administração permitiu a institucionalização do EGP na Organização	Alta O patrocínio da Alta Administração, alertado como relevante pela teoria, permitiu a processualização do acompanhamento

FONTE: Elaborado pelos autores

A alta aderência entre prática e teoria ocorreu porque durante o processo de pesquisa-ação muitos dos questionamentos e dificuldades encontrados na prática foram solucionados à luz da teoria. Ou seja, os pontos de atenção levantados consistentemente pela teoria, como necessidade de patrocínio da Alta Administração, possibilidade de resistência interna, importância de definição do escopo do EGP e importância da apresentação dos ganhos futuros, foram sistematicamente verificados na prática. Buscou-se, desta forma, aplicar às soluções propostas na literatura.

O único ponto que apresentou baixa aderência foi a seleção dos projetos estratégicos. Depois da implementação do EGP na empresa, vinte projetos foram revisitados e retirados da Oficina de Projetos, mostrando que a seleção inicial não estava devidamente correlacionada com os objetivos estratégicos da Organização.

5. Considerações Finais

A pesquisa-ação foi concluída com êxito, no período de quatro meses, e o EGP foi implementado a partir das quatro ações descritas na tabela acima. A alta aderência entre teoria e prática sugere que a teoria descreve formas de implementações de EGP que podem ser replicadas e testadas consistentemente.

Para estudos futuros, aconselha-se verificar quais as principais formas de seleção de multi-projetos estratégicos na prática e sua relação com as teorias descritas na literatura, uma vez que este foi o único ponto não foi aderente da pesquisa-ação realizada.

Referências

Biancolino, C. A., Kniess, C. T., Maccari, E. A., & Rabechini Jr., R. (2012). Protocolo para Elaboração de Relatos de Produção Técnica. *Revista Gestão e Projetos*, 3(2), 294-307.

COUGHLAN, P.; COUGHLAN, D. Action research for operations management. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 22, n. 2, p. 220–240, 2002.

GHASEMZADEH, F.; ARCHER, N. P. Project portfolio selection through decision support. **Decision Support Systems**, v. 29, n. 1, p. 73–88, 2000.

MACCARI, E. A. et al. Sistema de avaliação da pós-graduação da Capes: pesquisa-ação em um programa de pós-graduação em Administração. **Revista Brasileira de Pós-Graduação**, v. 5, n. 9, 2011.

MARTINS, A. P. et al. Implantação e consolidação de escritório de gerenciamento de projetos: um estudo de caso. **Revista Produção**, v. 15, n. 3, p. 404–415, 2005.

MAXIMIANO, A. C. A.; ANSELMO, J. L. Escritório de gerenciamento de projetos: um estudo de caso. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 41, n. 4, 2006.

MELLO, C. H. P. et al. Pesquisa-ação na engenharia de produção: proposta de estruturação para sua condução. **Produção**, v. 22, n. 1, p. 1–13, 2012.

PATANAKUL, P.; MILOSEVIC, D. The effectiveness in managing a group of multiple projects: Factors of influence and measurement criteria. **International Journal of Project Management**, v. 27, n. 3, p. 216–233, abr. 2009.

REYCK, B. D. et al. The impact of project portfolio management on information technology projects. **International Journal of Project Management**, v. 23, n. 7, p. 524–537, out. 2005.

RODRIGUES, I.; JÚNIOR, R. R.; CSILLAG, J. M. Os escritórios de projetos como indutores de maturidade em gestão de projetos. **Revista de Administração**, v. 41, n. 3, p. 273–287, 2006.

UNGER, B. N.; GEMÜNDEN, H. G.; AUBRY, M. The three roles of a project portfolio management office: Their impact on portfolio management execution and success. **International Journal of Project Management**, v. 30, n. 5, p. 608–620, jul. 2012.

YIN, R. Estudo de Caso: planejamento e métodos. In: 4ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

