

OS BENEFÍCIOS E OS FATORES LIMITANTES DA IMPLANTAÇÃO DE UM ESCRITÓRIO DE PROJETOS

Irina Bullara Martins Lachowski - José Carlos Martins da Silva

Antonio Cesar Amaru Maximiano - Antonio Maximiano

Resumo

A coerência entre projetos e estratégia é de suma importância para a manutenção das vantagens competitivas de uma organização. Por meio de uma experiência prática, objeto do Mestrado Profissional, o presente relato descreve a implantação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos ("EGP") que objetivou manter a coerência entre estratégia e os projetos em andamento em uma empresa de educação. O método utilizado para a produção do mesmo foi uma pesquisa-ação. A pesquisa-ação permitiu a verificação, após dois anos desta implantação, dos principais benefícios e fatores limitantes do Escritório de Gerenciamento de Projetos. Os principais resultados foram a descrição de um passo a passo para a implantação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos e a verificação dos principais benefícios e fatores limitantes para a organização. A conclusão é que o Escritório de Gerenciamento de Projetos foi benéfico para a empresa, uma vez que (i) alinhou a estratégia aos projetos em execução, (ii) garantiu a gestão e o acompanhamento de prioridades tanto para a Alta Administração quanto para os demais níveis da empresa, (iii) favoreceu a implantação de uma nova cultura projetizada e (iv) auxiliou a evolução do modelo de gestão da empresa.



OS BENEFÍCIOS E OS FATORES LIMITANTES DA IMPLANTAÇÃO DE UM ESCRITÓRIO DE PROJETOS

Resumo

A coerência entre projetos e estratégia é de suma importância para a manutenção das vantagens competitivas de uma organização. Por meio de uma experiência prática, objeto do Mestrado Profissional, o presente relato descreve a implantação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos ("EGP") que objetivou manter a coerência entre estratégia e os projetos em andamento em uma empresa de educação. O método utilizado para a produção do mesmo foi uma pesquisa-ação. A pesquisa-ação permitiu a verificação, após dois anos desta implantação, dos principais benefícios e fatores limitantes do Escritório de Gerenciamento de Projetos. Os principais resultados foram a descrição de um passo a passo para a implantação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos e a verificação dos principais benefícios e fatores limitantes para a organização. A conclusão é que o Escritório de Gerenciamento de Projetos foi benéfico para a empresa, uma vez que (i) alinhou a estratégia aos projetos em execução, (ii) garantiu a gestão e o acompanhamento de prioridades tanto para a Alta Administração quanto para os demais níveis da empresa, (iii) favoreceu a implantação de uma nova cultura projetizada e (iv) auxiliou a evolução do modelo de gestão da empresa.

Palavras-chave: Escritório de Gerenciamento de Projetos, pesquisa-ação, benefícios de implantação de um PMO.

Abstract

The consistency between projects and strategy is of utmost importance for the maintenance of the competitive advantages of an organization. By means of a practical experience, object of the Professional Master, this report describes the implementation of a Project Management Office ("PMO") which aims to maintain the consistency between strategy and ongoing projects in an education company. The method used was an action research. The action research allowed the verification, after two years of implementation, of the main benefits and the limiting factors of the PMO. The main results were the description of a step by step for the implementation of a Project Management Office and the verification of the key benefits and limiting factors for the organization. The conclusion is that the PMO was beneficial to the company, once it (i) aligned the strategy to projects in execution, (ii) assured the management and monitoring of priorities for both the senior management and the other levels of the company, (iii) favored the establishment of a projected culture and (iv) helped the evolution of the company's management model.

Keywords: Project Management Office, action research, deployment benefits of a PMO.



1 Introdução

A literatura de gerenciamento de projetos recentemente ampliou suas áreas de cobertura. O sucesso dos projetos era medido em níveis operacionais por meio da conhecida tríade: custo, tempo e escopo. Contudo, a teoria de gerenciamento de projetos pode ser utilizada como uma poderosa ferramenta para garantir a execução da estratégia, gerando os retornos esperados pela Alta Administração e pelos acionistas (JUGDEV; THOMAS, 2002).

Neste contexto mais amplo, Anselmo (2009) propôs a análise do tema gerenciamento de projetos a partir de três dimensões: (i) estratégica, (ii) organizacional e (iii) operacional, conforme Tabela 1:

Tabela 1: Dimensões do gerenciamento de projetos

Dimensão	Ferramenta
Estratégica	Portfólio de Projetos
Organizacional	Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP ou PMO)
Operacional	PMBOK ¹

Fonte: Anselmo (2009)

A dimensão estratégica é representada pelo portfólio de projetos, resultado da seleção dos projetos que serão responsáveis pela execução da estratégia empresarial. A dimensão organizacional, por sua vez, é essencialmente constituída pelo Escritório de Gerenciamento de Projetos, EGP ou PMO, definido como a unidade da organização responsável por apoiar e estruturar os projetos selecionados. Por fim, há a dimensão operacional que é caracterizada por cada unidade de projeto da organização.

Com base nestes preceitos teóricos, o presente Relato Técnico dará foco nas dimensões estratégica e organizacional, tendo por **objetivo primário descrever os benefícios e fatores limitantes da implantação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos, como forma de garantir a estratégia empresarial**. O objetivo secundário, por sua vez, é o mapeamento do passo-a-passo da implantação deste EGP, identificando, assim, os principais fatores de sucesso ou fracasso de sua implantação.

Este relato descreve uma experiência profissional que ocorreu concomitantemente à execução do Mestrado Profissional, onde buscou-se aplicar a teoria na prática empresarial, dando espaço, assim, para o desenvolvimento de uma **pesquisa-ação** - que pôde ser implementada e ter seus resultados medidos durante o período de execução do mestrado.

A pesquisa-ação foi realizada em uma empresa brasileira do setor de educação básica, com mais de 5.000 funcionários e localizada em diferentes regiões do país (Sudeste, Nordeste e Centro-Oeste). A empresa, recém-adquirida por um fundo de investimentos, iniciou um processo de transformação estratégica, em decorrência da troca de controle societário.

¹ Project Management Body of Knowledge.



A nova estratégia da empresa buscava uma evolução no setor educacional, tendo como principais objetivos o crescimento de *market share*², a busca de sinergia através da integração de seus diversos tipos de ativos (adquiridos ao longo de seus últimos cinco anos) e a inovação no mercado de educação básica por meio de novas propostas e produtos.

A fim de alcançar os objetivos de longo prazo, a Alta Administração (representada pelos novos sócios) desenhou um plano estratégico, desdobrado em metas de curto e longo prazo, que deveria ser implantado por diversas áreas da empresa.

Em consonância com o que é esperado por um Mestrado Profissional, identificou-se uma oportunidade ímpar de aplicação dos conceitos de gerenciamento de projetos, com foco na execução da estratégia, por meio de uma experiência prática que ocorreria de maneira concomitante à pesquisa teórica.

Deste modo, a partir da interação entre prática e teoria, implantou-se um Escritório de Gerenciamento de Projetos, cujo objetivo era atingir as metas propostas no plano estratégico desenhado pelos novos sócios da empresa. O EGP foi definido como uma unidade organizacional responsável por estruturar, gerenciar e implantar os projetos selecionados, a partir das premissas estabelecidas no plano estratégico.

Nesse contexto, a proposta do presente relato é expor dois momentos distintos da experiência vivida: primeiramente, a implantação do Escritório de Gerenciamento de Projetos e, posteriormente, o acompanhamento do processo de gestão estratégica da empresa, ao longo de dois anos de prática organizacional. Por esta razão, dividiu-se a pesquisa em duas etapas, realizadas em diferentes momentos do tempo:

- **Etapa 01:** implantação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos na organização, como forma de garantir que o plano estratégico fosse implementado de maneira rápida e estruturada (descrita no item 4.1).
- **Etapa 02:** verificação do resultado desta implantação após dois anos, focando em seus benefícios e fatores limitantes (descrita no item 4.2).

A primeira etapa teve como resultado a implantação do EGP na empresa, conforme prescrito nos fundamentos teóricos. Após dois anos dessa implantação, buscou-se, então, verificar se sua existência favoreceu ou não a execução da estratégia da empresa, quais foram seus benefícios e seus principais limitadores.

De acordo com Fischer (2011), buscou-se atuar por meio de experiências inovadoras que permitiram a reinvenção de práticas acadêmicas. A prática empresarial foi, assim, beneficiada e iluminada com as teorias apropriadas, dando luz a um Relato Técnico que será apresentado de acordo com as seguintes seções: (2) Referencial Teórico, (3) Metodologia, (4) Resultados Obtidos e Análises e (5) Considerações Finais. Ao final do relato, apresentam-se todas as Referências utilizadas para sua construção.

² Definido como o grau de participação de uma empresa no mercado em termos das vendas de um determinado produto; fração do mercado controlada por ela.



2 Referencial Teórico

Esta seção tem dois objetivos principais: **(2.1)** definir o que é um Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP ou PMO) e apontar suas possíveis estruturas organizacionais e respectivas responsabilidades; e **(2.2)** descrever os benefícios e desafios da implantação de um EGP.

2.1 Escritórios de Gerenciamento de Projetos (EGP ou PMO)

A definição conceitual de EGP, escolhida para o presente Relato Técnico, é aquela adotada por Maximiano & Anselmo (2006, p. 395-396):

“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.” Maximiano & Anselmo (2006, p. 395-396)

De acordo com PMI (2013), existem cinco diferentes estruturas que comportam o conceito de Escritório de Gerenciamento de Projetos:

1. **EGP de Unidade Organizacional, EGP de Unidade de Negócio, EGP de Divisão, EGP de Departamento:** estrutura que tem por objetivo apoiar uma unidade de negócio ou divisão da empresa, através de serviços como gerenciamento de portfólio, governança, suporte operacional a projetos e utilização de recursos financeiros e humanos.
2. **EGP de Projeto Específico, Escritório de Projeto, Escritório de Programa:** estrutura que atua como uma entidade temporária para suportar um projeto ou programa específico. Suas atividades têm por objetivo suportar e apoiar as equipes dos projetos por meio de: gerenciamentos de dados, coordenação de programas de governança, realização de relatórios e atividades administrativas.
3. **Escritório de Suporte a Projetos, Serviços ou Controles:** estrutura que apoia continuamente o gerenciamento de projetos, programas e portfólio de toda a organização. É responsável pela governança dos projetos, processos, práticas e ferramentas, fornecendo apoio administrativo para as entregas dentro de seu domínio e atuação.
4. **EGP de Empresa, Organização, Estratégico, Corporativo, Portfólio, Global:** estrutura que representa o nível mais elevado de EGP nas organizações. É responsável pelo alinhamento dos projetos com a estratégia corporativa e pela implantação da governança adequada. Executa funções de planejamento de portfólio para garantir o alinhamento e a coerência com a estratégia.



5. **Centro de Excelência, Centro de Competências:** estrutura que suporta o trabalho das equipes de projetos organizando as metodologias, padrões e ferramentas para possibilitar uma melhor entrega. Desta maneira, aumenta a capacidade da organização de executar projetos através de boas práticas e de um ponto central de contato para os gerentes de projetos.

Em relação às suas principais responsabilidades, o PMI (2013) defini de forma sucinta as nove funções de um EGP:

- **Definição de metodologias, métricas e processos;**
- **Gerenciamento da entrega dos projetos**, por meio de: gerenciamento de recursos, cronograma, custo, escopo, riscos, envolvidos e partes interessadas, comunicação e integração entre outros projetos e outras áreas da empresa;
- **Gerenciamento de Portfólio**, por meio de: priorizações, alinhamento estratégico, alocação de recursos, análise de oportunidades e investimentos, gerenciamento de riscos correlacionados, realização de relatórios;
- **Gerenciamento de Talentos**, por meio de: alocação de recursos, treinamentos, definição de planos de carreira, desenvolvimento de habilidades e competências através de certificações e qualificações;
- **Gerenciamento de Desempenho e Governança**, por meio de: relatórios de desempenhos, desenvolvimento de métricas e KPIs e acompanhamento financeiro;
- **Gerenciamento de Mudanças Organizacionais**, buscando a satisfação dos clientes e partes relacionadas, gerenciando as resistências e promovendo uma boa comunicação;
- **Administração e Suporte** dos projetos, por meio de: ferramentas e consultorias especializadas;
- **Gerenciamento do Conhecimento**, definindo políticas de disseminação de boas práticas e gerenciando e garantindo a propriedade intelectual; e
- **Gerenciamento do Planejamento Estratégico**, confirmando as prioridades estratégicas, alinhando os projetos com os objetivos da empresa, monitorando a coerência e analisando novas oportunidades.

2.2 Benefícios e Desafios da Implantação de um EGP

Cooper (1998), em seu livro, sintetizou os principais benefícios e desafios da gestão de portfólios e, conseqüente, implantação de um EGP na empresa. São oito os benefícios citados pelos executivos, em uma pesquisa feita pelo autor:

1. Criação de uma base comum para a discussão, busca por disciplina e consistência no gerenciamento dos projetos;



2. Estabelecimento de foco e concentração em grandes projetos e projetos inovadores;
3. Busca por uma melhor adequação estratégica, correlacionando coerentemente estratégia e carteira de projetos;
4. Auxílio no equilíbrio entre os projetos de curto e longo prazo;
5. Foco e concentração nos poucos projetos que mais valem à estratégia da organização, adicionando mais valor;
6. Auxílio no go-to-market de maneira mais aprimorada;
7. Unificação de suportes e níveis estratégicos da empresa; e
8. Melhoria no processo de acompanhando do planejamento estratégico.

Por outro lado, os desafios mais significativos que estão no topo das preocupações da Alta Administração das empresas são:

1. Criação de um clima positivo à cultura projetizada e garantia de que os métodos adotados para o gerenciamento de projetos sejam assegurados;
2. Garantia da melhor alocação de recursos, por meio de uma seleção de projetos coerente e um balanceamento de projetos adequado à estratégia organizacional;
3. Equilíbrio entre os projetos de longo prazo e a curto prazo;
4. Utilização de premissas e estimativas coerentes com a realidade, por exemplo na projeção de mercados, volumes, custos, entre outros;
5. Conexão da estratégia com a carteira de projetos a ser gerenciada;
6. Garantia do melhor equilíbrio e alocação de recursos entre unidades de negócios, divisões e tecnologias disponíveis;
7. Busca pelo melhor equilíbrio e envolvimento de diferentes áreas, níveis e funções; e
8. Utilização de métricas e ferramentas financeiras mais críveis.

Apesar dos desafios do gerenciamento de carteiras, Cooper (1998) ressalta que esta prática é de extrema importância, pois: maximiza o retorno do investidor; maximiza a produtividade da empresa, auxiliando no atingimento de metas; é utilizada para manutenção da posição competitiva da empresa (aumento de vendas e *market share*); aloca de maneira eficiente recursos escassos; proporciona a ligação entre seleção de projetos e estratégias organizacionais; auxilia na comunicação das prioridades da organização (tanto vertical como horizontalmente) e, por fim, melhora a objetividade na seleção de projetos.

O PMI (2013) corrobora com esta visão e adiciona algumas ações para garantir que os principais impactos positivos da implantação de um EGP permeiem a cultura empresarial. As principais estratégias para a manutenção da boa implantação são: (i) criação de uma cultura organizacional de gerenciamento de projetos; (ii) avaliação contínua do EGP (importância do *feedback* constante entre as partes relacionadas); e (iii) evolução e melhorias por meio do gerenciamento de conhecimento e gerenciamento de mudanças.

3 Método

A presente seção tem por objetivo apresentar a metodologia do trabalho sob três aspectos: seu propósito ou natureza, sua forma de abordagem e seu método, conforme Figura 1.



Figura 1: Descrição gráfica da tipologia da pesquisa

Em relação à sua **natureza**, o presente relato é uma pesquisa de caráter **exploratório e descritivo**. De acordo com Freitas et al. (2000) *apud* Pinsonneault & Kraemer (1993), a **pesquisa exploratória** tem como objetivo familiarizar e identificar conceitos iniciais de um tópico, permitindo a descoberta de novas possibilidades e dando ênfase em como estes conceitos podem ser medidos.

Os mesmos autores definem que a **pesquisa descritiva** é dirigida ao entendimento de certos fenômenos (situações, eventos, atitudes, opiniões etc.), com o objetivo de verificar se a percepção dos fatos está ou não de acordo com a realidade percebida (FREITAS et al., 2000). Nesse contexto, a pesquisa descritiva foi abordada de maneira **qualitativa** e seus resultados podem ser encontrados nas seções 4 e 5.

Os trabalhos de natureza qualitativa, de acordo com Godoy (1995), têm:

- O ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental da pesquisa;
- Caráter descritivo, ou seja, a coleta de dados aparece através de transcrições de entrevistas, anotações, gravações e observações do campo;
- Como fonte de dados, a perspectiva e o ponto de vistas dos participantes, que devem ser capturados com precisão pelo pesquisador; e
- Enfoque mais amplo e abstrato, construindo seu quadro de conclusões a partir das coletas e análises de dados (diferente do enfoque qualitativo que partem de hipóteses e buscam evidências numéricas para corroborar ou negar tais suposições).

Por conseguinte, considerando a natureza qualitativa deste relato, esta coleta de dados foi feita sob o **método pesquisa-ação**, através de técnicas como planos de intervenções e entrevistas em profundidade (estas entrevistas foram realizadas com executivos da Alta Administração da empresa que estiveram presentes na implantação do EGP e continuaram na organização após dois anos de sua existência).

De acordo com Coughlan & Coughlan (2002), diversas características definem 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.



A pesquisa-ação foi possível pois aconteceu de maneira participativa, por meio da implementação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos, como uma proposta de solução de um problema, cujos resultados puderam ser verificados e analisados durante a execução do Mestrado Profissional.

Neste contexto, nota-se que a pesquisa-ação, além de auxiliar a reflexão e implementar uma ação, também contribui para enriquecer e testar referenciais teóricos. A metodologia em questão requisitou um planejamento de trabalho e, conseqüentemente, estruturação de um cronograma com as atividades a serem desenvolvidas em determinado período de tempo (MACCARI et al., 2011). O planejamento de trabalho está detalhado no item 4.1 que se segue na próxima seção.

4 Resultados Obtidos e Análise

A questão de pesquisa que permeia este Relato Técnico objetiva listar os benefícios e fatores condicionantes da implantação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos. Portanto, a primeira etapa da pesquisa consistiu em propor a implantação do EGP para, posteriormente, abarcar seus benefícios e fatores limitantes.

A partir de um diagnóstico da situação-problema da empresa, definiu-se que a implantação de um EGP seria a melhor solução para minimizar os padrões históricos de má execução de projetos e para cumprir, de maneira eficiente, o novo plano estratégico proposto para a empresa.

A partir desta constatação, planejou-se um **plano de intervenção** cujo objetivo era garantir que o Escritório de Gerenciamento de Projetos fosse implantado, de acordo com os preceitos teóricos, uma vez que as ações desenhadas foram baseadas nas constatações acadêmicas sobre o tema Escritório de Gerenciamento de Projetos.

Nesse plano foram propostas quatro ações: (i) mapear todos os projetos da organização, (ii) criar um escritório de gerenciamento de projetos e estruturar os projetos estratégicos escolhidos para fazer parte do EGP, (iii) sensibilizar os líderes de projeto e disseminar uma cultura projetizada na organização e, por fim, (iv) acompanhar os projetos estratégicos, institucionalizando o EGP na empresa. Estas ações estão detalhadas no item Mecanismos Adotados a seguir e podem ser consideradas um passo a passo para a implantação de um EGP.

4.1 Mecanismos adotados para implantação do EGP

4.1.1 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 em relação a 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).

Resultado da ação:



Foram priorizados e considerados responsabilidade do EGP 36 projetos dos 49 em destaque na organização. Eles foram divididos em três grupos distintos: projetos de alta relevância estratégica e baixo grau de estruturação; projetos de alta relevância estratégica e alto grau de estruturação; e projetos de baixa relevância estratégica e alto grau de estruturação.

A fim de garantir o engajamento dos responsáveis pela execução, estes 36 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 pelo EGP como Líderes de Projetos.

4.1.2 Criação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos e Estruturação dos Projetos Estratégicos

O EGP foi 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 à entrega. De acordo com a teoria estudada, no subitem 2.1, apresentou-se um EGP considerado um **Escritório de Suporte a Projetos**.

Resultado da ação:

O EGP foi criado e sua primeira entrega foi a estruturação das 36 iniciativas estratégicas por meio de uma ferramenta simples (planilha Excel). Esta planilha continha os grandes marcos de entrega dos projetos, as principais atividades necessárias para atingir estes grandes marcos, os entregáveis esperados e os prazos acordados.

Foi apresentada à Alta Administração da empresa uma “ficha de projeto” com os principais detalhes de cada um destes projetos: nome do projeto, *sponsor*, responsável direto pelo projeto, consultor do EGP responsável pelo acompanhamento, investimento necessário, estimativa de ganho esperado, objetivo do projeto, pontos críticos para implantação, grandes marcos (ações a serem executadas e suas datas de entrega) e entregáveis.

4.1.3 Sensibilização dos Líderes de Projeto e Disseminação de uma Cultura Projetizada

Apesar do EGP ser institucionalmente apoiado pela Alta Administração, o seu patrocínio não foi relevante nos primeiros meses de seu funcionamento. Por este motivo, 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 para a resistência dos Líderes dos Projetos 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 da ação:



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).

Após o treinamento, tanto os Líderes dos Projetos quanto a Alta Administração foram sensibilizados da importância do bom funcionamento do EGP para a execução do plano estratégico da empresa. Houve uma grande mudança de postura em relação ao recém-implantado Escritório de Gerenciamento de Projetos. Todavia, os Líderes de Projetos que, ainda assim, não se identificaram com a nova cultura projetizada foram substituídos com o aval da Alta Administração.

4.1.4 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, focando: na rápida implementação dos projetos, na qualidade dos entregáveis, no alinhamento dos projetos com a visão estratégica da Alta Administração e no cumprimento do cronograma de entregas previamente acordado.

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.

Resultado da ação:

Como institucionalização processual, o EGP gerava 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.

4.2 Resultados Obtidos

Dois anos após a implantação do Escritório de Gerenciamento de Projetos, foram entrevistados executivos da empresa para entender, a partir de suas percepções, quais os benefícios do EGP, seus fatores críticos, seus fatores de sucesso e os principais custos imbuídos em sua implantação. Os resultados das entrevistas estão sumarizados na Tabela 2.

Tabela 2: Resultado das Entrevistas

Benefícios citados pelos executivos	Fatores Críticos enfrentados na prática	Fatores de Sucesso citados pelos executivos	Custos levantados
Alinhamento dos projetos com estratégia da empresa	Resistência dos líderes dos projetos	Apoio da Alta Administração	Time



Gestão de prioridade	Mudança de cultural	Clareza na estruturação dos projetos e seus entregáveis	Consultorias externas
Visibilidade da Alta Administração	Consenso na priorização dos projetos	Profundidade e entendimento dos projetos	
Organização dos projetos	Quantificação do benefício dos projetos	Recorrência e objetividade de acompanhamento	
Mobilização de times para execução	Disseminação de práticas de estruturação e acompanhamento	Relacionamento criado entre líderes de projeto e PMO	
Mitigação de risco			
Priorização e realocação de recursos			
Garantia de entrega (custo e prazo)			
Responsabilização dos líderes			
Padronização de informações e acompanhamento			

Os principais fatores de sucesso para a implantação do EGP foram: **(i)** patrocínio da Alta Administração, um dos fatores mais relevantes para a institucionalização do EGP na empresa; **(ii)** a estruturação dos projetos e seus entregáveis estabelecidos de forma clara e profunda foi de extrema relevância durante a implantação, somada ao envolvimento, cumplicidade e parceria entre os Líderes dos Projetos com os responsáveis pelo EGP; e, por fim, **(iii)** a continuidade e eficácia do EGP se mostrou possível a partir de um acompanhamento dos projetos estabelecido de forma recorrente e objetiva, com reuniões mensais ou semanais, a partir de pautas e responsabilidades bem definidas.

Os benefícios desta implantação foram muito significativos para a empresa em todos os níveis citados por Anselmo (2009): estratégicos, organizacionais e operacionais - resultando em uma mudança de cultura e gestão da empresa. Os principais benefícios elencados pela Alta Administração da empresa, dois anos após a implantação do EGP, foram:

- Clareza na agenda operacional da companhia a partir do alinhamento dos projetos em andamento com a estratégia vigente;
- Gestão de prioridades, acompanhamento de projetos importantes para a estratégia estabelecida;
- Visibilidade para a Alta Administração sobre o andamento dos projetos estratégicos;
- Organização dos diversos projetos em curso na companhia;
- Mobilização do time para execução e entrega dos projetos pactuados com a Alta Administração;
- Articulação das áreas envolvidas para mitigação de riscos e busca de soluções conjuntas;



- Ampliação da capacidade de discutir, priorizar e realocar recursos a partir de necessidades reais de execução;
- Garantia de entrega dos projetos no custo e prazo estimados;
- Maior responsabilização dos líderes dos projetos pelo seu sucesso ou fracasso; e
- Padronização de informações e maior facilidade de diálogo entre as áreas.

4.3 Confronto entre prática e teoria

Os benefícios citados pela teoria foram comparados com a percepção dos executivos sobre a implantação do EGP na Tabela 3. As observações empíricas mostram quais foram as adequações necessárias nas funções do EG para que os benefícios fossem alcançados pela empresa ao longo dos dois anos de prática empresarial.

Tabela 3: Comparação entre teoria e prática

Teoria descrita no item 2.2	Identificado na prática pelos executivos?	Observações empíricas
Criação de uma base comum para a discussão, busca por disciplina e consistência no gerenciamento dos projetos.	Sim	Ocorreu de acordo com o previsto.
Estabelecimento de foco e concentração em grandes projetos e projetos inovadores.	Sim	As etapas de mapeamento e estruturação dos projetos não se mostraram eficientes na prática, uma vez que muitos deles foram reavaliados pela Alta Administração, que também demonstrou dificuldade na definição dos projetos prioritários.
Busca por uma melhor adequação estratégica, correlacionando coerentemente estratégia e carteira de projetos.	Sim	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.
Auxílio no equilíbrio entre os projetos de curto e longo prazo	Sim	Ocorreu de acordo com o previsto, após adequação supracitada.
Foco e concentração nos poucos projetos que mais valem à estratégia da organização, adicionando mais valor.	Sim	Ocorreu de acordo com o previsto, após adequação supracitada.
Auxílio no <i>go-to-market</i> de maneira mais aprimorada.	Sim	Ocorreu de acordo com o previsto, após adequação supracitada.



Unificação de suportes e níveis estratégicos da empresa.	Sim	A função inicialmente dada ao EGP, foi repassada aos responsáveis pela execução dos projetos estratégicos. Isso ocorreu uma vez que os principais responsáveis pelos projetos são aqueles mais indicados para analisar riscos e viabilizar soluções propositivas, visto que estão envolvidos no dia a dia operacional dos projetos. Criaram-se EGP de Projeto Específico para projetos de grande porte.
Melhoria no processo de acompanhando do planejamento estratégico.	Sim	O EGP previamente implantado evoluiu para uma área que passou a ser chamada de Gerenciamento e Gestão , cujo principal objetivo é garantir o acompanhamento das metas e pactos trimestrais da empresa.

O principal ponto que apresentou baixa aderência entre teoria e prática durante a implantação do EGP foi a **seleção dos projetos estratégicos** (posteriormente identificado como um fator limitador pela Alta Administração).

Apesar da teoria recorrentemente apontar a importância de uma seleção criteriosa para a carteira de projetos, este ponto não conseguiu ser bem implementado na prática durante a pesquisa-ação. Isso ocorreu, principalmente, pela falta de consenso na priorização dos projetos pela Alta Administração e pela quantificação falha que foi feita em um período curto de tempo.

4.4 Contribuições e relevância prática

Como contribuição para a prática, criou-se um passo-a-passo (apresentado no item 4.1) para a implantação de um EGP que pode ser considerado um *framework* baseado em sólidos preceitos teóricos, porém também testado e aplicado na prática empresarial. Portanto, como contribuição para futuras implantações, é válido voltar atenção para os principais fatores limitantes encontrados durante a implantação:

- Resistências relacionadas a uma nova cultura projetizada (principal mote da implantação de um EGP);
- Dificuldade de consenso da Alta Administração em relação à seleção dos projetos estratégicos;
- Dificuldade na quantificação dos benefícios dos projetos selecionados; e
- Falta de disseminação de boas práticas para todos os níveis gerenciais.



Adicionalmente, o Mestrado Profissional mostrou-se útil e relevante para a prática empresarial, uma vez que a pesquisa-ação realizada, com base no que foi proposto pela academia, trouxe benefícios significativos para a empresa estudada.

Isso ocorreu não apenas pela implantação de um EGP com base nos preceitos teóricos, mas também pela evidenciação da evolução de seu modelo de gestão, ao longo de dois anos de acompanhamento do dia a dia empresarial. O presente relato é, portanto, uma forma de comprovar que o modelo de gestão da empresa, proposto pelos novos sócios está em consonância com os objetivos estratégicos traçados inicialmente na aquisição.

5 Conclusões/Considerações finais

Após dois anos da implantação do EGP, percebeu-se uma significativa mudança na cultura da empresa em questão e, conseqüentemente, em sua estratégia e modelo de gestão, conforme evidenciado nas entrevistas com os executivos da empresa.

Em um primeiro o momento, de estruturação da empresa e consolidação da nova liderança, o modelo de EGP inicialmente proposto trouxe muitos benefícios, disciplina e rigor de acompanhamento de projetos. Todavia, com a evolução do modelo de gestão da empresa, o acompanhamento dos projetos passou a acontecer de forma descentralizada.

A Alta Administração apontou que o EGP foi de extrema importância para o contexto inicialmente estudado, uma vez que introduziu metodologias de gerenciamento de projetos e comprovou os benefícios que a estruturação e o acompanhamento de projetos trazem para a estratégia e resultados da empresa.

Para estudos futuros, aconselha-se verificar quais as **principais formas de seleção de multi-projetos estratégicos na prática e sua contraposição com as teorias descritas na literatura**, uma vez que este foi o maior fator limitante, aparecendo com recorrência na pesquisa.

Apesar da literatura elencar indicadores claros na seleção de projetos, a prática indicou que o consenso entre a Alta Administração nem sempre é atingido, gerando problemas na concepção dos projetos, portfólios e estratégias que podem ser maléficos para a execução da estratégia.



Referências

ANSELMO, Jefferson L. **Gerenciamento de projetos em negócios baseado em projetos: uma proposta integrada das dimensões operacional, organizacional e estratégica.** São Paulo, 2009. Dissertação (Doutorado em Administração) – Programa de Pós Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo

COOPER, Robert G. *et al.* **Portfolio Management for New Products.** New York: Perseus Publishing, 1998.

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

FISCHER, Tânia Mestrado profissional como prática acadêmica. **Revista brasileira de pós-graduação**, v. 2, n. 4, 2011.

FREITAS, Henrique et al. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração**, v. v35, p. 105–112, jul. 2000.

GODOY, Arlinda S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de administração de empresas**, v. 35, n. 2, p. 57–63, 1995.

JUGDEV, Kam; THOMAS, Janice Project Management Maturity Models: The Silver Bullets of Competitive Advantage? **Project Management Journal**, v. 33, n. 4, dez. 2002.

MACCARI, Emerson 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.

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

PMI, *PMI's Pulse of Professions: PMO Frameworks*, Newton Square: Project Management Institute, 2013.

PMI, *PMI's Pulse of Professions: The Impact of PMOs on Strategy Implementation*, Newton Square: Project Management Institute, 2013.