

## ANÁLISE DOS TIPOS DE ESCRITÓRIOS DE PROJETOS E UMA EXPERIÊNCIA DE IMPLEMENTAÇÃO NO RS

**Fabiane Flores Sum (UFRGS)**

fabisum@producao.ufrgs.br

**Carlos Alberto Kühn (UFRGS)**

carlosalk@producao.ufrgs.br

**Istefani Carísio de Paula (UFRGS)**

istefani@producao.ufrgs.br

**Carla Schwengber ten Caten (UFRGS)**

tencaten@producao.ufrgs.br



*No ambiente competitivo em que as empresas estão inseridas, nota-se a busca por uma maior eficiência na realização de seus projetos. Um bom gerenciamento de projetos está, muitas vezes, vinculado à existência de um Escritório de Projetos. Esse trabalho tem como foco compilar as diferentes descrições de EP, analisar para quais situações gerenciais melhor se destinam e analisar um caso real de implementação em empresa de grande porte. A análise da literatura sobre os tipos de Escritório de Projetos evidencia as classificações dos mesmos em relação aos níveis organizacionais ou objetivos de atuação e a diversidade de nomenclatura entre os autores da área. No caso estudado, a empresa que implementou o Escritório de Projetos no RS denotou o forte vínculo do sucesso da implementação com os aspectos humanos e a influência dos colaboradores, permitindo elencar alguns facilitadores e complicadores da implementação.*

*Palavras-chaves: Escritório de Projetos, Gerenciamento de projetos e implementação de escritório de projetos*

## 1 Introdução

A realização de projetos é uma prática corrente dentro das empresas, sejam elas projetizadas ou não. Bridges e Crawford (2001) apud Anselmo (2002) define uma empresa projetizada como sendo aquela cuja estrutura organizacional está voltada para projetos e não para funções departamentais. No entanto, é comum que haja dificuldades para atingir um bom desempenho nos seus projetos. Na tentativa de obter melhores desempenhos, os administradores acabam tomando iniciativas precipitadas que não trazem nenhum resultado e tomam tempo e dinheiro. No entanto, há um aumento do interesse em gerenciamento de projetos por parte das empresas devido aos projetos adicionarem maior valor aos produtos e serviços do que as atividades rotineiras (CARVALHO; RABECHINI, 2006; RABECHINI; CARVALHO, 2006).

Com relação às empresas não projetizadas os projetos têm forte relação com o seu desenvolvimento empresarial, com inovação e melhorias. O predomínio das atividades de rotina dificulta a diferenciação entre o que é projeto e o que é rotina. Já nas empresas projetizadas, os projetos são realizados continuamente e fazem parte da cultura organizacional. No entanto, em ambos os tipos de empresa, pode haver a centralização das atividades de gerenciamento de projetos em um setor que ofereça suporte ou que formalize a gestão dos mesmos e, ao mesmo tempo, contribua para o amadurecimento da organização. A diferenciação entre as atividades que fazem parte de projetos e das atividades rotineiras é essencial para que o projeto em si seja gerenciado com sucesso.

É nesse contexto que está inserido o escritório de projetos (EP) como um elemento auxiliador no que diz respeito a gerenciamento de projetos. Segundo CRAWFORD (2001) apud YASBEK (2005), um EP é um espaço físico ou virtual que ajuda a gerenciar os projetos da empresa através de serviços e processos. O EP é a estrutura organizacional com a função de padronizar os processos de gestão de projetos (VALERIANO, 2001 apud MANSUR, 2007). Além de padronizar, o EP permite aos colaboradores organizar, oferecer apoio à gestão dos projetos e introduzir uma mudança cultural dentro do ambiente empresarial. Por isso, é de fundamental importância que ele seja apoiado pela alta administração. Conforme CRAWFORD (2002) há uma forte correlação entre a falta de patrocínio da alta administração e o desempenho dos projetos.

Em algumas empresas o EP tem como função gerenciar todas as atividades relacionadas ao planejamento, execução, controle e encerramento de projetos, porém em outras, o EP apenas consolida as informações de todos os projetos da empresa (MANSUR, 2007).

O que se observa é que a literatura relacionada a este tema apresenta um conjunto de denominações, descrições e formas de implementação de um EP dentro de uma organização, porém não existe uma clara análise das distinções entre os autores quanto a qual abordagem adotar e porque adotar, quando da implementação de um EP. Visando facilitar a tarefa para administradores interessados em EP, os objetivos neste artigo são: (i) compilar as diferentes descrições de EP, analisar semelhanças e diferenças, indicando para quais situações gerenciais melhor se destinam; e (ii) analisar um caso real de implementação de um EP em empresa de grande porte, buscando compreender, mesmo que preliminarmente, as dificuldades e as facilidades encontradas na prática das empresas. Este artigo está ainda dividido nas seguintes seções, uma revisão bibliográfica sobre EP; metodologia, discussão dos resultados e conclusões.

## 2 Revisão Bibliográfica

### 2.1 O Gerenciamento de Projetos (GP)

O gerenciamento de projetos tem sido empregado nas empresas com o objetivo de promover tanto o seu desenvolvimento interno quanto o crescimento externo na atualidade. Segundo Project Management Institute (2004), o gerenciamento de projetos é a utilização e aplicação do conhecimento adquirido, habilidades desenvolvidas, ferramentas e técnicas no desenvolvimento do projeto para que o seu objetivo seja alcançado. Na visão de Kerzner (2002), por sua vez, para a empresa ter sucesso no gerenciamento de projetos deve ter como base a cultura da organização, o comprometimento dos executivos que reconhecem a importância do gerenciamento de projetos e realizar treinamentos.

Em outras palavras, através do gerenciamento de projetos é possível gerenciar mais atividades simultaneamente. Por meio dele, é possível que as empresas alcancem uma maior eficiência, lucratividade, controle de mudanças de escopo, relacionamentos com clientes, identificação de riscos, qualidade, distribuição de informações e competitividade (KERZNER, 2003).

No entanto, as chances de sucesso através do gerenciamento de projetos é função do grau de maturidade da organização. Pode-se classificar as empresas de acordo com a sua maturidade em gerenciamento de projetos, existindo modelos que descrevem os níveis de maturidade já alcançada pela empresa, de acordo com as boas práticas que realiza (RABECHINI; CARVALHO, 2006). A existência de um EP na empresa também reflete seu nível de maturidade, uma vez que estes contribuem com a formalização das atividades de gestão de projetos nas empresas.

### 2.2 Funções do Escritório de Projetos

Uma revisão bibliográfica sobre EP demonstra que ele é uma unidade funcional designada para facilitar o gerenciamento de projetos e o gerenciamento dentro de toda a empresa por meio do gerenciamento de portfólio (CRAWFORD, 2002). Um EP repõe as melhores práticas em planejamento, estimativa, avaliação dos riscos, rastreamento de habilidades, tempo, manutenção e apoio de métodos e padrões (CRAWFORD, 2006). Mais que estabelecer um escritório e preencher relatórios, o EP introduz uma mudança cultural por todos os setores da organização (CRAWFORD, 2002).

O EP é o veículo que permite que os executivos implementem em seus projetos práticas de gestão empresarial, pois o EP é visto como o veículo através do qual se implementam práticas e são mantidas e supridas as necessidades gerenciais da organização (MARTINS, 2005; BOLLES; HUBBARD, 2006)

Bates (1998) apud Daí e Wells (2004) acrescenta que o EP também deve assumir tarefas como avaliação dos riscos de projeto que provê, efetuando serviços de avaliação pós-projeto e enfim conduzindo a trajetória organizacional a um ambiente de projeto dinâmico.

O EP deve atuar conjuntamente à alta administração da empresa para que possa atingir seus objetivos estratégicos. Ele é o responsável pela organização, padronização e apoio aos projetos desenvolvidos. É de vital importância que ele esteja alinhado com a missão e visão da empresa, sendo que, em um nível de EP mais avançado, fica sob a responsabilidade dos profissionais do EP o desenvolvimento das estratégias que levarão ao atendimento da missão e visão.

Mais que um espaço físico, é importante que o EP seja visto pelos colaboradores da organização, em todos os seus níveis hierárquicos, como um setor indispensável para o desenvolvimento e aperfeiçoamento organizacional.

Quando implementado, o EP aglutina diversas obrigações, torna-se um centro de disseminação de conhecimento e é considerado um centro estratégico dentro da organização.

Por meio do EP começa a se formar uma rede de informações dentro da empresa, sendo principalmente repassadas as experiências e lições aprendidas em projetos já realizados para que não haja retrabalho de atividades, de levantamentos de dados ou pesquisas já realizadas.

### 2.3 A implementação de um Escritório de Projeto

Tem havido um interesse crescente a respeito do gerenciamento de projetos por parte das empresas nos dias atuais. Seus administradores reconhecem que quanto mais voltada é a organização em direção à realização de projetos, mais necessário se torna a existência de um setor que centralize as atividades de projeto, ou seja, um EP. Esta seção se dedica a responder quais são as diferentes práticas adotadas durante a implementação de um EP, uma vez que se torna difícil definir o que é um EP e não comentar como os mesmos podem ser implementados.

Segundo Mansur (2007), para uma implementação bem sucedida de um EP é necessário, primeiramente, uma avaliação do estado atual dos projetos na organização. Segundo o autor, essa avaliação deve levar em conta: as taxas recentes de alto desempenho dos projetos; o espaço de trabalho; a cultura organizacional; os empecilhos enfrentados para o gerenciamento de projetos; os graus de habilidades; os sistemas de apoio e recompensas; as normas e padrões existentes; as atitudes e expectativas dos clientes; as funções e responsabilidades no gerenciamento de projetos; os habilitadores para o gerenciamento de projetos.

Através de pesquisas e entrevistas com o pessoal envolvido pode-se obter grande parte dessas informações que são necessárias para a avaliação. É importante observar qual é a situação atual da empresa e entender com os gerentes, equipes de projetos, fornecedores e clientes qual será a situação futura, para que assim seja possível definir as metas e as maneiras de como chegar lá.

Assim que a situação atual e futura é definida e acordada pela corporação, Mansur (2007) passa para o passo seguinte que é chamado de *gap analysis*. Este passo tem como objetivo identificar como será possível chegar à situação futura desejada. Ele possibilita o desenvolvimento da melhor abordagem e estratégia para que as necessidades da corporação sejam alcançadas e assim definir e classificar todas as justificativas importantes e relevantes dos investimentos necessários para a implementação de um EP.

O autor caracteriza a próxima etapa para a implementação de um EP como a fase de aprovação das definições pelo patrocinador e *stakeholders* ou envolvidos. Após essa fase de aprovação por parte do patrocinador e *stakeholders* o EP começa a ser efetivamente implementado na empresa e passa a introduzir diversas mudanças internas. A maneira como as pessoas efetuam suas tarefas é modificada, e isso faz surgir diversas barreiras para o EP. Com base nisso, Mansur (2007) afirma que para alavancar essas mudanças culturais na empresa, a implementação do EP deve ser realizada em etapas. Essas etapas seguem descritas:

- 1ª etapa: o EP coordena o esclarecimento, para toda a empresa, da situação atual, da situação futura e as causas da empresa para efetuar as mudanças;

- 2ª etapa: os primeiros passos são introduzidos para a padronização do gerenciamento de projetos;
- 3ª etapa: começam a ser realizados pelo EP treinamentos fundamentais de gerenciamento de projetos;
- 4ª etapa: é realizada uma compilação de documentos padronizados para os processos;
- 5ª etapa: o EP é oficializado como suporte para a metodologia de gerenciamento de projetos;
- 6ª etapa: são disponibilizados pelo escritório os serviços de *coaching* para os gerentes de projetos;
- 7ª etapa: são introduzidas, periodicamente e aleatoriamente, as auditorias e avaliações de projetos;
- 8ª etapa: a liderança no gerenciamento é reforçada pelo EP para garantir que a administração está adotando as novas práticas;
- 9ª etapa: ocorre a integração dos sistemas de incentivos e recompensas com o desempenho do gerenciamento de projetos;
- 10ª etapa: são treinadas as turmas de projetos focados em processos sofisticados;
- 11ª etapa: são absorvidos pelo EP modelos e processos mais sofisticados;
- 12ª etapa: as 10ª e 11ª etapas devem ser repetidas para novos processos e aperfeiçoamento dos processos atuais, criando assim um ciclo de melhoria contínua.

Já para Bridges e Crawford (2001) apud Yasbek (2005), a implementação de um EP deve ocorrer de forma simples, focalizada na geração de valores e estruturada em um plano. Para ocorrer uma implementação bem-sucedida, os autores citam a necessidade do planejamento, comunicação e, principalmente, a cooperação da alta gerência da corporação. Essa última é fundamental para a excelência do EP.

Para ocorrer uma implementação bem sucedida, Bridges e Crawford (2001) apud Yasbek (2005), citam a necessidade do planejamento, comunicação, e, principalmente, a cooperação da alta gerência da corporação. Essa última é fundamental para a excelência do EP.

Embora a implementação do EP seja um item importante para ser estudado, ela não será foco de atenção neste artigo.

#### 2.4 Tipos de escritório de projetos segundo diversos autores

Fazendo uma revisão bibliográfica, notou-se a existência de diferentes nomenclaturas e número de níveis para a classificação de EP. Ainda dentro dessa diferenciação, encontram-se distintas atribuições para os níveis. Diante deste fato, torna-se complicado para o administrador interpretar ou escolher uma determinada categoria de EP para implementação.

Kerzner (2004), por exemplo, divide o EP em três níveis e afirma a necessidade de se começar com um EP de nível 1 para uma boa aceitação. Para este autor o Nível 1 chama-se *Functional Project Office* e é utilizado em apenas um setor da organização, tendo como sua maior responsabilidade a gestão de recursos. O Nível 2 é o *Customer Group Project Office* e é utilizado para uma melhor gestão dos clientes e comunicação com os clientes, o autor afirma que podem existir vários *Customer Group Project Office* ao mesmo tempo em uma organização. Ele afirma que o EP de nível 2 atua como uma “empresa dentro de uma empresa”. O Nível 3 é o *Corporate Project Office*, é o último nível para Kerzner (2004), ele é responsável pela estratégia da corporação e deve representar seus interesses.

Crawford (2006) também divide em três categorias os EP. Para ele o de Nível 1 chama-se *Individual Project Office* é onde os projetos individuais e de competências práticas são desenvolvidos e aperfeiçoados. O nível 2 chama-se *Departmental Project Office*, tendo capacidade para vários projetos, tratando-os com uma visão do todo e gerenciando recursos. O Nível 3, o *Strategic Project Office* que aumenta ainda mais o nível de integração da empresa, faz análise de portfólio e atua na tomada de decisões.

Conforme Mansur (2007) não existem apenas três níveis de EP e sim 4 Níveis. O de Nível 1 é o Escritório Departamental de Projetos e sua função é controlar projetos apenas no departamento em que atua. O de Nível 2 é o Escritório Setorial de Projetos que controla os projetos do seu setor e responde ao gerente desse setor. O de Nível 3 é o Escritório Divisional de Projetos que controla os projetos dessa divisão e responde ao diretor dessa divisão do negócio. O Escritório Corporativo de Projetos, é o de Nível 4, e está vinculado à alta administração da corporação, nesse momento o EP passa a trabalhar para ligar os projetos aos objetivos, visões e missões da empresa, nessa fase o *Chief Project Officer* deve ser experiente pois as decisões cabem a ele.

Segundo Dinsmore (1998) são cinco diferentes níveis. O Nível 1 chama-se *Autonomous Project Team*, são times individuais criados para cada projeto e sem aproveitamento nenhum de conhecimentos gerados em projetos anteriores. O nível 2 chama-se *Project Support Office*, ele oferece suporte a vários projetos ao mesmo tempo, esse nível oferece todo tipo de suporte e gerencia custos, porém não é responsável pelo sucesso do projeto. O nível 3 é o *Project Management Center of Excellence* e é definido como o ponto de encontro para perícia, ou seja, ele controla e coordena o andamento dos projetos. O nível 4 é o *Program Project Office*, nessa fase o EP já identifica os programas e passa a gerenciá-los dessa forma, tendo então um gerente por programa e não apenas por projeto. O nível 5 chama-se *Chief Project Office* e cuida e gerencia o portfólio de projetos e se envolve nas decisões de negócio que resultam em novos projetos, é considerado pelo autor o nível de maior responsabilidade pelos projetos.

Para Verzuh (2005) também existem cinco níveis de EP, o primeiro nível é o *Center of Excellence* que tem responsabilidade em manter normas de gerenciamento dos projetos, tal como, promover o uso dessas normas, e não tem como sua função a tomada de decisões relacionadas a esses projetos. O Nível 2 é o *Project Support Office* que além das funções do *Center of Excellence*, atua na elaboração e atualização do plano de projeto, tal como em seu orçamento. O *Project Support Office* é comparado a escritórios que atuam na tomada de decisão de ganhos e perdas. O Nível 3 chama-se *Project Management Office* propriamente dito, e sua maior diferença do *Project Support Office* é que ele atua em toda organização, ele também é responsável pelos salários e pela carreira dos gerentes de projetos. Apesar dessas responsabilidades, ele ainda não absorve a responsabilidade sobre o sucesso ou falha de algum projeto. O Nível 4 chama-se *Program Management Office*, ele contará com uma equipe que realizará muitas das funções de gerenciamento de projetos, como calendário, orçamento e gestão de riscos, entretanto não recai sobre o *Program Management Office* a responsabilidade de fazer essas tarefas, mas sim colocar boas práticas de gerenciamento de projetos no desenvolvimento dessas atividades. A maior diferença desse tipo de EP é que ao final do programa para o qual surgiu, o escritório encerra seus trabalhos. O seu último nível é o Nível 5 que se chama *Accountable Project Office*, e é considerado pelo autor o mais radical de todos os tipos de EP, ele absorve todas as responsabilidades ligadas aos projetos da organização, sendo que o seu grau de influência depende da estrutura da organização e da maneira como a empresa adota as práticas de gestão de projetos.

Nota-se que o número de níveis, as nomações e as funções do EP, variam de autor para autor e que não necessariamente seguem o mesmo padrão para essa classificação.

### 3 Metodologia

Para atingir os objetivos deste artigo foram realizados levantamento bibliográfico e pesquisa qualitativa. O levantamento bibliográfico e análise de literatura visaram trazer clareza a respeito das categorias e aplicações dos diferentes EP. Uma síntese dos autores investigados foi apresentada no item 2.4 deste artigo. A pesquisa qualitativa, realizada por entrevista em profundidade, teve por objetivo analisar um caso de implementação de EP em uma empresa de grande porte do ramo de derivados de petróleo localizada no Rio Grande do Sul (RS). Mais especificamente, visava identificar o critério de decisão adotado na empresa sobre qual categoria de EP implementar, agentes facilitadores e dificultadores do processo de implementação.

Foi realizada uma entrevista em profundidade com o gerente de projetos desta empresa. A empresa foi escolhida por facilidade de acesso e por envolver um alto volume de projetos/ano. Um roteiro de questões foi elaborado e a entrevista foi gravada para posterior transcrição. Os aspectos abordados no roteiro incluem: (i) motivação para a implementação do EP; (ii) dificuldades e facilidades no momento da implementação; (iii) como o EP tem sido visto atualmente dentro da empresa e, (iv) se a forma de implementação seria a mesma, caso fossem iniciar o processo novamente.

### 4 Resultados

#### 4.1 Análise dos diferentes tipos de escritório de projetos

Conforme mencionado nos objetivos deste trabalho, será realizada uma análise sobre as diferentes categorias de EP criadas por autores proeminentes da área, com o objetivo de trazer clareza para o assunto. A Figura 1 resume algumas das classificações encontradas na literatura.

Como se pode notar existe divergência entre os autores quanto ao número de níveis, nomenclatura e objetivos atribuídos aos diferentes tipos de EP. O emprego da expressão “níveis” seguidos de uma numeração, dão impressão primária de que as categorias de EP seguiriam uma lógica evolutiva à medida que se avança do nível 1 em direção ao maior nível enunciado por cada autor. Entretanto, os níveis não correspondem a graus evolutivos, necessariamente.

Observa-se que, na maioria das vezes, os critérios de categorização utilizados pelos distintos autores são: a posição hierárquica ocupada pelo escritório na estrutura organizacional, o objetivo existencial atribuído ao EP ou ambos. O objetivo do EP será denominado neste artigo de missão do EP.

Alguns autores como Kerzner (2004), Crawford (2006) e Mansur (2007) classificam seus EP, quase exclusivamente, pela posição hierárquica ocupada pelo EP dentro da corporação. Já Dinsmore (1998) e Verzuh (2005) utilizam como critério para sua classificação, a missão atribuída ao EP.

Mansur (2007) atém-se, realmente, apenas ao nível hierárquico que o EP ocupa, enquanto Kerzner (2004), em seu nível 2, não se atém à localização hierárquica, mas sim à missão ou ao objetivo específico de gestão e comunicação com clientes, inclusive menciona que podem existir vários desta modalidade na organização. Essa preocupação com tal objetivo, ao ponto

de criar um EP dedicado a cumprir esta função, lembra a forte preocupação histórica com o cliente, a partir da década de 1980.

Autores como o Mansur (2007), Kerzner (2004) e Crawford (2006) acreditam que as atribuições dos tipos de EP dentro da própria organização variam de acordo com o nível organizacional que ele ocupa.

Dinsmore (1998) e Verzuh (2005) classificam seus níveis de EP de acordo com as missões ou objetivos dos mesmos. Para Dinsmore (1998) estes objetivos variam desde a disseminação de uma metodologia comum de Gestão de Projetos e do suporte em documentações, até a gestão do negócio a partir de uma eficiente gestão de portfólio de projetos. Verzuh, embora utilize outras denominações, apresenta também um aumento na complexidade dos objetivos a serem realizados pelas diferentes categorias. Ambas as classificações contam com cinco níveis de EP. A impressão que estes dois autores passam é que o EP ocuparia uma posição de *staff* na estrutura organizacional da empresa e que cumpriria diferentes objetivos, dependendo da necessidade apresentada pelos setores funcionais e pelos níveis hierárquicos estratégico, tático e operacional.

	kerzner		Crawford		Mansur		Dinsmore	
Nível 1	Functional Project Office	Utilizado em apenas um setor da organização, tendo como sua maior responsabilidade a gestão de recursos	<i>Individual Project Office</i>	projetos individuais e de competências práticas são desenvolvidos e aperfeiçoados.	Escritório Departamental de Projetos	Controlar projetos apenas no departamento em que atua	<i>Autonomous Project Team</i>	São times individuais criados para cada projeto e sem aproveitamento nenhuma de conhecimento gerado em projetos anteriores
Nível 2	<i>Customer Group Project Office</i>	Melhor gestão dos clientes e comunicação com os clientes, o autor afirma que podem existir vários <i>Customer Group Project Office</i> ao mesmo tempo em uma organização	<i>Departmental Project Office</i>	tendo capacidade para vários projetos, tratando-os com uma visão do todo e gerenciando recursos	Escritório Setorial de Projetos	Controla os projetos do seu setor e responde ao gerente desse setor.	<i>Project Support Office</i>	Oferece suporte a vários projetos ao mesmo tempo, esse nível oferece todo tipo de suporte e gerencia custos, porém não é responsável pelo sucesso do projeto
Nível 3	<i>Corporate Project Office</i>	Responsável pela estratégia da corporação e deve representar seus interesses	<i>Strategic Project Office</i>	aumenta ainda mais o nível de integração da empresa, faz análise de portfólio e atua na tomada de decisões.	Escritório Divisional de Projetos	Controla os projetos dessa divisão e responde ao diretor dessa divisão do negócio	<i>Project Management Center of Excellence</i>	Definido como o ponto de encontro para perícia, ou seja, ele controla e coordena o andamento dos projetos
Nível 4					Escritório Corporativo de Projetos	Dentro da alta administração da corporação, nesse momento o EP passa a trabalhar para ligar os projetos aos objetivos, visões e missões da empresa, nessa fase o <i>Chief Project Officer</i> deve ser experiente pois as decisões cabem a ele	<i>Program Project Office</i>	O EP já identifica os programas e passa a gerenciá-los dessa forma, tendo então um gerente por programa e não apenas por projeto
Nível 5							<i>Chief Project Office.</i>	Cuida e alimenta o Portfólio de Projetos, se envolve nas decisões de negócio que resultam em novos projetos, enfim é o nível de maior responsabilidade pelos projeto.

Figura 1 – Classificações de níveis de EP encontradas na literatura

De qualquer forma, independente do critério empregado, o último nível de classificação dos EP para os 5 autores estudados (Kerzner (2004), Crawford (2006), Mansur (2007), Dinsmore (1998) e Verzuh (2005)) apresentam atribuições semelhantes entre si, mudando apenas a sua respectiva nomenclatura. Para todos esses autores, o último nível de classificação se relaciona com EP que atuam no plano estratégico do negócio, pois nesse nível, os gestores compreendem que o sucesso dos projetos está diretamente ligado ao sucesso das estratégias corporativas, em empresas que fazem gestão por projetos.

Nota-se que esse tema na literatura mostra-se ainda em desenvolvimento, já que se pode notar que não foi possível chegar a um único resultado.

Outro aspecto que deve ser analisado é que a forma de implementação e o nível do EP adotado durante esta implementação varia de acordo com a natureza do negócio realizado pela empresa, já que esses dependem do seu sistema produtivo, porte, número de funcionários, estratégia, entre outros; e da maturidade da mesma em Gestão de Projetos (GP). Empresas projetizadas normalmente reconhecem a importância estratégica do EP mais rapidamente do que as não projetizadas, visto que as atividades de rotina são mais evidentes do que as de projeto nestas organizações. Na empresa projetizada, independente do porte e do risco do projeto que realizam, a necessidade de um centro de gerenciamento de projetos é determinante para o sucesso da mesma. Por exemplo, empresas prestadoras de consultoria, têm adotado o EP como um meio eficaz para dar suporte ou até mesmo gerenciar seus projetos.

Pode-se também perceber que os níveis 3, 4 e 5 das classificações de Dinsmore (1998) e Verzuh (2005) por tratarem de EP voltados a programas e gerenciamento pela ótica de projetos, seriam situações atingidas por empresas que realizam projetos de grande porte, envolvendo recursos vultosos e que atingiram um nível de maturidade em gestão de projetos ao ponto de realizar a gestão do negócio através da gestão de seus programas.

De qualquer forma, o modelo de Dinsmore (1998) pode ser visualizado pelo viés da evolução em maturidade, mesmo que este não tenha sido o objetivo primário do autor. Uma empresa que tenha reconhecido a importância de uma metodologia de gestão de projetos, mesmo que usada individualmente, estaria no nível 1. Para que fosse difundida e padronizada a metodologia na organização seria interessante a existência de um EP do nível 2. Num nível superior de gerenciamento por projetos, surgiria a necessidade de maior controle sobre o sucesso dos projetos, o que seria cumprido pelos EP níveis 3 e 4, migrando do gerenciamento dos gerentes de projeto individuais para a gestão dos programas. Por fim, com o amadurecimento gerencial, se atingiria a gestão do negócio e governança (gestão de cadeias) através da gestão de projetos.

Embora se possa visualizar uma escala evolutiva para EP no modelo de Dinsmore (1998) isso não significa que uma organização tenha que implementar um EP obedecendo tal descrição. Para entender melhor como ocorre na prática a implementação de um EP, foi entrevistada uma empresa de grande porte do RS, cujos resultados serão apresentados na seqüência.

#### **4.2 Estudo de caso**

A empresa estudada, que aqui será denominada de empresa A, produtora de petroquímicos, foi recentemente adquirida por outra corporação no ano de 2007, que será denominada de empresa B, também do mesmo ramo.

Quanto à estrutura organizacional da empresa A, pode-se dizer que ela está baseada em processos contínuos e trabalha com uma grande quantidade de projetos. Antes da fusão das duas empresas, a empresa A já trabalhava com gerenciamento de projetos e baseava-se na gestão de portfólio. Neste caso, o EP tinha caráter estratégico, semelhante ao *Strategic Project*

*Office* descrito por Crawford (2006), mas não assumia a responsabilidade integral sobre os projetos, conforme proposto no nível 5 de Verzuh (2005). Os aspectos relacionados à padronização do método de gestão de projetos e do gerenciamento não eram preocupação do EP e a coordenação do mesmo não tinha autonomia para fazer as mudanças dentro da organização. A empresa B também trabalha intensivamente com projetos, mas a lucratividade dela não era tão significativa como a da empresa A. Este fato levou a gerência da empresa B pensar em adotar algumas práticas da empresa A em relação ao gerenciamento de projetos no momento da fusão.

No momento que a empresa B adquiriu a empresa A, uma grande corporação com fábricas em diversos países foi formada. Com a necessidade de se ter uma uniformidade dentro da organização, a empresa B, agora detentora da empresa A, impôs que fosse implantado dentro da empresa A um EP.

Analisando a empresa B, nota-se que ela possui um EP classificado por todos os autores como de nível 5, ou seja, corporativo e com o máximo de responsabilidades possíveis. Se for analisada a situação da empresa A após sua aquisição pela empresa B, percebe-se que ela não encontra seu nível de EP definido por Kerzner (2004) e Crawford (2006). Já para Mansur (2007) o EP da empresa A é de nível 3, por tratar-se de uma unidade de negócio, e para Dinsmore (1998) e Verzuh (2005) é de nível 5, por assumir o máximo de responsabilidades possíveis na gestão de projetos e participar das definições estratégicas.

Assim, o setor de projetos, que antes não possuía autonomia, passou a ter e a realizar as funções integrais de um EP de nível 5. Isso foi possível por causa da experiência que o setor adquiriu em fazer gestão de portfólio anteriormente.

Na ocasião da implementação da padronização dentro dos projetos através de uma metodologia comum por toda a organização, em um primeiro momento, o setor de projetos sofreu algumas resistências por parte das pessoas envolvidas. Isso se justifica por elas não entenderem porque deveriam deixar de fazer as atividades de projeto da forma realizada anteriormente e passar a realizar como era proposto pelo setor de gerenciamento de projetos. Essas resistências acabaram se desfazendo à medida que o setor de projetos seguiu com capacitações e treinamentos, mudando paulatinamente a cultura dos colaboradores em relação à GP. As práticas realizadas por anos continuam sendo modificadas em virtude da padronização necessária para a organização. Segundo o entrevistado, essa habilidade em contornar esses obstáculos é fundamental para que o EP seja implementado com sucesso e também para que as pessoas possam aderir às novas idéias.

Em um segundo momento, vendo que as mudanças eram exigências da nova administração e que o setor de projetos era apoiado pela mesma, os colaboradores já aceitavam o setor de projetos como uma unidade que estava estabelecida para ajudá-los. Este suporte e envolvimento da alta administração foi vital para que o EP fosse implementado de uma maneira satisfatória.

Além disso, ocorreram dificuldades na padronização por toda a corporação em relação às práticas. Neste sentido, o setor de projetos, que já existia na empresa A, contribuiu fortemente com algumas idéias que foram colocadas em prática em toda a corporação. Isso se deve ao fato de que a empresa A tinha um gerenciamento de projetos estruturado e sistematizado, pois já possuía maior experiência em gestão de portfólio do que a empresa B. Uma vez que os lucros da empresa A eram superiores ao da empresa B, a nova gerência da corporação aderiu com relativa rapidez aos aspectos sugeridos pela empresa A.

É importante ressaltar a importância que o relacionamento interpessoal teve sobre o sucesso do setor de projetos dentro da corporação. No momento de implantar o EP, o grupo da implementação soube lidar com os demais colaboradores para que não surgissem conflitos internos que prejudicassem o foco estratégico empresarial. Para ter sucesso, as pessoas envolvidas no processo precisaram ser ouvidas para que aceitassem com uma maior facilidade as mudanças. O EP ofereceu o modelo de como se deve conduzir o processo dentro da organização e trouxe disciplina para a mesma. Ele fez com que a linguagem dentro da corporação fosse a mesma assim como a maneira de pensar, em outras palavras, alinhou a linguagem em torno do tema de gestão de projetos na corporação. Segundo o entrevistado, estes procedimentos são essenciais para o sucesso do processo de implementação.

Assim como está descrito na literatura, na empresa que foi foco da entrevista, uma das maiores dificuldades de implementação de um EP foi a aceitação por parte das pessoas envolvidas no processo. Em um primeiro momento o setor de projetos foi alvo de rejeição. Após um tempo, os funcionários observaram as vantagens que o EP estava trazendo e só depois o aceitaram, pois sabiam que aquele setor era uma exigência corporativa. A implementação ocorreu através de um processo lento que durou aproximadamente um ano e exigiu muita habilidade e treinamento dos gerentes de projetos para conseguirem contornar os obstáculos. O apoio da alta administração foi essencial para o bom andamento dessas mudanças. Sem esse apoio, um EP dificilmente teria êxito. Por isso, para o gerente de projetos da empresa A, se eles fossem passar pelo processo de implementação de um EP novamente, eles o fariam da mesma maneira por considerarem que o resultado obtido foi superior ao esperado.

## **5 Considerações finais**

Esse trabalho teve como foco compilar as diferentes descrições de EP, analisar para quais situações gerenciais melhor se destinam e analisar um caso real de implementação em empresa de grande porte localizada no RS.

Parece não existir uma prescrição única de EP para uma organização. Ele pode ser adotado por ação estratégica e por imposição da alta administração, cumprindo objetivos específicos, ou ser consequência da evolução da empresa em gestão de projetos. Alguns autores como Dinsmore (1998) e Verzuh (2005) oferecem descrições mais abrangentes e que podem ser adotadas como proposta evolutiva. Outros autores como Kerzner (2004), Crawford (2006) e Mansur (2007) oferecem descrições que não enfocam as atribuições dos escritórios.

Identificou-se, a partir de uma entrevista em profundidade em uma empresa de grande porte, um conjunto de elementos facilitadores do processo de implementação de um EP, como a experiência que o setor havia adquirido ao fazer gestão de portfólio anteriormente, a habilidade dos gerentes com relação ao relacionamento interpessoal e, principalmente, o apoio da alta gerência durante a implementação.

De qualquer forma, apesar da empresa apoiar-se no método sugerido pelo *Project Management Institute-PMI*, ela deparou-se com dificuldades de implementação do EP como comentado na literatura, tais como, a resistência das pessoas envolvidas ao EP e as mudanças que ele realizava no processo de projeto. A partir da entrevista em profundidade, identificou-se como parte dos resultados as dificuldades de implementação de um EP encontradas pela empresa A. É importante ressaltar que não é possível generalizar os resultados obtidos neste trabalho devido à singularidade de cada caso. Para tanto, seria necessário investigar métodos

de implementação, confirmar através de outros estudos de caso em empresas, as facilidades e as dificuldades encontradas e pesquisar outros autores que abordem o EP.

Tendo em vista que a necessidade do gerenciamento de projetos já foi identificada por grande parte dos administradores, nota-se que atualmente o EP atua como um método facilitador da obtenção de sucesso na gestão dos negócios. Este artigo contribuiu para o entendimento dos meios e modos de implementação do EP por parte dos gestores.

### Agradecimentos

Agradecemos ao CNPq, à empresa que cedeu as informações a respeito da implementação do EP e à pesquisadora Ana Rita Facchini pelo apoio à realização desta investigação.

### 6 Bibliografia

- ANSELMO, J. L. *Escritório de Gerenciamento de Projetos: um estudo de caso. Trabalho de conclusão do curso de graduação em administração de empresas.* USP. São Paulo, 2002.
- BOLLES, D.; HUBBARD, D. *The Power of Enterprise-Wide Project Management.* New York: American Management Association, 2006.
- CARVALHO, M. M., RABECHINI, R. Jr. *Construindo Competências para gerenciar projetos: teoria e casos.* São Paulo: Atlas, 2006.
- CRAWFORD, J. K. *Project Management Maturity Model.* 2.ed. New York: CRC Press, 2006.
- CRAWFORD, J. K. *The Strategic Project Office: A Guide to Improving Organizational Performance.* New York: Marcel Dekker, 2002.
- DAI, C. X.I; WELLS, W. G. *An exploration of project management office features and their relationship to project performance.* International Journal of Project Management, v.22, p. 523-532, 2004.
- DINSMORE, P. C. *Winning in business with enterprise project management.* New York: Amacon, 1998.
- KERZNER, H. *Advanced Project Management: Best Practices on Implementation.* 2.ed. New York: John Wiley and Sons, 2004
- KERZNER, H. *Gestão de Projetos: as melhores práticas.* Trad. Marco Antonio Viana Borges, Marcelo Klippel e Gustavo Severo de Borba. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- KERZNER, H. *Strategic Planning for a Project Office.* *Project Management Journal*, v.34, n. 2, p. 13-25, 2003.
- MANSUR, R. *Implementando um Escritório de projetos.* Rio de Janeiro: Brasport, 2007
- MARTINS, A. P. et al. *Implantação e consolidação de escritório de gerenciamento de projetos: um estudo de caso.* Revista Produção, São Paulo, v.15, n.3, p. 404-415, set.-dez. 2005.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK Guide).* Terceira Edição. Newtown Square, PA, 2004.
- RABECHINI, R. JR. (org); CARVALHO, M. M. (org). *Gerenciamento de Projetos na Prática.* São Paulo. Atlas, 2006.
- VERZUH, E. *The Fast Forward MBA in Project Management.* 2. Ed. New York: John Wiley, 2005.
- YASBEK, J; A; C. *PMO (Project Management Office): estudo de aplicação para empresas construtoras de obras de infra-estrutura.* São Paulo: USP, 2005. Dissertação (Mestrado em Engenharia), Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, 2005.