

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**X SEMEAD**

**FATORES CRITICOS DE SUCESSO PARA UM PROJETO DE  
IMPLANTAÇÃO E CONSOLIDAÇÃO DE UM ESCRITÓRIO DE PROJETOS**

**AUTORES**

**SERGIO GERLETTI**

Universidade de São Paulo  
sergio@gerletti.adm.br

**ILSE CRISTINA DIAS**

Universidade Paulista - UNIP  
ilsecristina@uol.com.br

**RESUMO**

Observando o número crescente de estudos a respeito da disciplina de gerenciamento de projetos e a aceitação de estruturas responsáveis pela administração dos projetos dentro das organizações chamadas de Escritório de Projetos (EP), muitas empresas perceberam a importância do papel de projetos como construtor de suas decisões estratégicas. Assim com a implementação de um EP as empresas esperam padronizar e formalizar a maneira de conduzir seus projetos, além de aumentar a sua lucratividade. Visando um melhor entendimento deste processo, foi realizada uma revisão bibliográfica, abordando os principais conceitos de gerência de projetos, metodologias de gestão de projetos e tipos de escritórios de projetos, com a finalidade de aprofundar os conceitos referentes a estes assuntos. O foco deste artigo é o estudo de fatores que influenciam os processos de implantação e consolidação de um EP, tendo como base o estudo de caso da implantação de Escritório de Projetos em uma empresa de informática que presta serviços nas áreas de manutenção de equipamentos e suporte ao usuário.

**Palavras chave:** Gerenciamento de Projetos, Escritório de Projetos

## INTRODUÇÃO

Identificar quais competências uma empresa precisa construir para ganhar e manter uma vantagem competitiva num mercado em constante mutação é uma tarefa árdua. Contudo, a capacidade de inovação e a de gestão do conhecimento parecem ser habilidades relevantes no cenário competitivo que se assemelha.

O gerenciamento de projetos, segundo FRAME (1995), vem se tornando cada vez mais utilizado e estudado. Sendo assim, o gerenciamento de projetos é citado por alguns autores como uma profissão relativamente nova e emergente. Isto se deve ao fato de várias organizações, públicas e privadas, estarem buscando cada vez mais estudar, conhecer, divulgar, capacitar, implementar e fazer evoluir o conhecimento, as metodologias, as práticas e as ferramentas empregadas nesta área e profissão. (MARTINS 2003; PMI 2004; SANDEEP 2002).

Apesar disso, ainda se observam (ANSELMO, 2002) altos índices de falhas em projetos. CRAWFORD (2000) justifica esta ineficácia no gerenciamento de projetos dizendo que a maioria dos problemas ocorre devido à falta de adequação nos processos e padronização. Assim sendo, o Escritório de Projetos (EP) surge, como um elemento organizacional responsável pela minimização desses problemas pela divulgação das práticas de gerenciamento de projetos para toda a organização, possibilitando a diminuição dos índices de falhas e garantindo que os projetos mais importantes para a organização sejam os preferenciais.

Por outro lado, alguns autores como DINSMORE (2002), mostram que alguns estudos indicam que os Escritórios de Projetos (EP) podem não ser uma solução adequada para um grande número de empresas.

Neste contexto, em que alguns autores relacionam ao EP um alto potencial de ganho para as empresas e outros o colocam como uma moda passageira torna-se importante o estudo do tema para elucidar os fatores motivacionais e as conseqüências da adoção desta estrutura. Assim sendo, o foco deste artigo é o estudo de fatores que influenciam os processos de implantação e consolidação de um EP, tendo como base o estudo de caso da implantação de Escritório de Projetos em uma empresa de informática que presta serviços nas áreas de manutenção de equipamentos e suporte ao usuário.

## REFERENCIAL TEÓRICO

A seguir serão descritos alguns itens que resume a pesquisa bibliográfica em caráter introdutório, o conceito de gerenciamento de projetos, um breve histórico de sua origem e a evolução de sua utilização. Em seguida, como fundamento para o item subsequente, discorre-se sobre o EP, suas atribuições e classificações. Finalmente, apresentam-se as recomendações encontradas na literatura no que concerne à implantação do EP, foco deste artigo.

### Gerenciamento de Projetos

Segundo o PMI® – *Project Management Institute*, associação americana não-lucrativa de profissionais de gerenciamento de projetos, essa disciplina busca atender os requisitos dos projetos através da aplicação de conhecimentos, competências,

ferramentas e técnicas de gerenciamento de projetos (*PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE*, 2004).

Embora gerenciar projetos seja uma prática muito antiga, o gerenciamento de projetos enquanto disciplina tem sua origem relacionada ao setor militar no período pós-Segunda Guerra (CRAWFORD, 2002). A partir de então, tem sido cada vez mais utilizado, estando sua implantação em evidencia a partir de meados da década de 1990.

Segundo KERZNER (2002), atualmente a implantação do gerenciamento de projetos constitui a gestão avançada de projetos. A empresa que pretende alcançar sucesso em gerenciamento de projetos deve desenvolver um processo de implantação bem sucedido, sendo fatores de sucesso, dentre outros: ter como base a cultura da organização, realizar treinamentos extensivos e contar com o comprometimento dos executivos, que devem reconhecer o valor que o gerenciamento formal de projetos acrescenta à empresa (KERZNER, 2002).

Assim, nos últimos anos, o foco do gerenciamento de projetos migrou da teoria para a sua implantação, outras organizações passaram a utilizá-lo e surgiu o conceito de maturidade em gerenciamento de projetos. De acordo com KERZNER (2002), a maturidade em gerenciamento de projetos é o desenvolvimento de processos e sistemas repetitivos, de modo a aumentar a probabilidade de sucesso dos projetos submetidos a estes processos e sistemas.

Diversas são as razões pelas quais as organizações decidem pela melhoria do nível de maturidade em gerenciamento de projetos ou pela implementação das práticas. As forças que comumente motivam as empresas na busca pela maturidade em gestão de projetos são: as expectativas dos clientes, o entendimento da gestão de projetos como diferencial competitivo, os projetos estratégicos, o maior comprometimento dos gerentes executivos, o desenvolvimento de novos produtos e a melhoria da eficiência e da eficácia, sendo que todas estas forças objetivam a sobrevivência da empresa (KERZNER, 2002). Também podem ser considerados como fatores motivadores os benefícios associados ao uso do gerenciamento de projetos, dentre os quais se destacam, entre os citados por KERZNER (2003), as melhorias em relação a: eficiência, lucratividade, controle de mudanças de escopo, relacionamento com clientes, identificação de riscos, qualidade, distribuição de informações e competitividade.

Segundo VARGAS (2003) uma das grandes vantagens do gerenciamento de projetos é que ele não é restrito a projetos gigantescos. Ele pode ser empregado em projetos de qualquer complexidade, orçamento e tamanho em qualquer linha de negócios.

Entre as indústrias que apresentam crescente utilização do gerenciamento de projetos, CRAWFORD (2002) cita os segmentos de Tecnologia da Informação (TI), de serviços de informação e de desenvolvimento de novos produtos, que buscam obter, através do gerenciamento, benefícios específicos, a saber: a redução de custos, a diminuição do ciclo de vida para lançamento de novos produtos e a melhoria na qualidade dos produtos entregues. Também progrediram nesta disciplina os setores bancário, farmacêutico, de telecomunicações, de petróleo e de gás. Segundo KERZNER (2002), essas indústrias progrediram nos últimos anos mais do que os outros setores em dez anos, sendo que três fatores acentuaram a busca da excelência em gestão de projetos nesses setores: fusões, aquisições e legislação, todos associados à competitividade e à necessidade de sobrevivência das empresas.

Segundo CRAWFORD (2002), alguns estudos recentes apontam para o aumento do índice de sucesso dos projetos, dentre eles estão:

- Tendência à utilização de projetos menores e menos complexos, com conseqüente diminuição do custo médio;
- Capacitação dos gerentes de projetos, resultando em um melhor gerenciamento dos projetos;
- Desenvolvimento de ferramentas de controle de progresso dos projetos e aumento da utilização de processos de gerenciamento;
- Uso de estruturas como as constituídas através dos EPs.

Assim, a implantação do EP pode ser vista como um meio para obtenção de sucesso em projetos e está relacionada ao surgimento e propagação da disciplina.

### **Escritório de Projetos**

Nesse contexto de competição acirrada a empresa atual busca obter vantagens competitivas nos mais diversos níveis da organização. Essa busca da competitividade passa pela otimização no uso de recursos, melhoria de processos e, também, pela gestão de seus projetos. Entretanto, a adoção da gestão de projetos requer educação e treinamentos extensivos (KERZNER, 2001). Se treinamento é um fator-chave para uma adoção bem-sucedida da gestão de projetos, um dos desdobramentos possíveis dessa cultura organizacional (e do caminhar em direção a maturidade em gestão de projetos) é a implementação de um escritório de projetos.

Segundo HELDMAN (2003), o motivo mais comum pelo qual uma empresa inicia um Escritório de Projetos é o de manter e estabelecer padrões para as metodologias de gerenciamentos de projetos a serem utilizadas em toda a empresa. O papel de um EP é o de instituir a responsabilidade pelo apoio contínuo dos padrões, práticas e sistemas de informação que definem a gestão de projeto da organização. (VERZUH, 2000).

Segundo a proposta de classificação de CRAWFORD (2002) e ANSELMO (2002) o EP se divide em três níveis, que podem existir simultaneamente na organização:

#### **Nível 1 – Escritório de Controle de Projetos**

O Escritório de Controle de Projetos possui como principais funções o desenvolvimento do planejamento do projeto e a emissão de relatórios de progresso. Apresenta foco em um único projeto, porém de grande porte e complexidade. (CRAWFORD, 2002).

#### **Nível 2 – Escritório de Projetos da Unidade de Negócios**

O Escritório de Projetos Nível 2 oferece suporte aos projetos da área, de diferentes porte e complexidade. CRAWFORD (2002) destaca como principais funções do EP a priorização entre os projetos e o gerenciamento de recursos. Entretanto, a integração destes projetos ocorre ao nível da Unidade de Negócios, não atingindo o nível corporativo.

### **Nível 3 – Escritório Estratégico de Projetos**

As principais atribuições do Escritório de Projetos Nível 3, segundo CRAWFORD (2002), são:

- Tornar-se um centro de gestão do conhecimento, através do armazenamento de informações dos projetos na forma de lições aprendidas;
- Desenvolver, atualizar e divulgar a metodologia de gerenciamento de projetos, bem como divulgar o conhecimento em gerenciamento de projetos;
- Selecionar, priorizar e garantir a integração dos projetos que estejam alinhados à estratégia da organização, inclusive no que se refere ao uso de recursos;
- Validar as estimativas de recursos feitas pelos projetos, baseado nas experiências de projetos anteriores.

### **Implantação do Escritório de Projetos**

Apesar do conhecimento dos benefícios relacionados ao EP, implantá-lo apresenta alguns desafios, principalmente por representar uma mudança cultural para a organização e envolver pessoas. Embora disseminar a cultura de gerenciamento de projetos exija tempo, CRAWFORD (2002) sugere que a organização imprima certa velocidade à implantação do EP, de modo a apresentar os primeiros resultados em seis meses.

Outro fator a ser considerado no processo de implantação do EP é o seu escopo de atuação, uma vez que a resistência apresenta diferentes níveis conforme novas responsabilidades são incorporadas. As atividades operacionais são facilmente aceitas pela organização, ou seja, apresentam baixo risco, pois implicam em uma pequena mudança de poder e não alteram a cultura organizacional. Como exemplos destas atividades, citam-se o desenvolvimento de metodologia e padrões, os treinamentos e o gerenciamento dos principais interessados.

Por outro lado, existem atividades cuja implementação apresenta risco moderado, já que podem ocasionar alteração na estrutura de autoridade e poder da organização, como, por exemplo, a manutenção do histórico de lições aprendidas, o planejamento estratégico para o gerenciamento de projetos, e os relatórios de desempenho.

Por fim, há as atividades de alto risco, uma vez que alteram a estrutura de poder e autoridade da organização e que estão relacionadas à existência de grupos de resistência. Como exemplos destas atividades, podem ser citados: a comparação das práticas da organização às práticas de outras empresas, a condução dos processos de priorização e aprovação dos projetos, bem como a auditoria interna de projetos. De forma a obter suporte para o estabelecimento do EP, devem ser implantadas, primeiramente, as atividades de baixo risco (KERZNER, 2003).

De acordo com ANSELMO. (2002), a implantação do EP deve ser feita em três etapas. Na primeira são criadas as condições para a mudança, e por isso a mesma é crítica para o sucesso do Escritório de Projetos. Segue os passos dessa primeira etapa:

1) Evidenciar a importância da mudança e o senso de urgência junto aos membros da organização. Dentre as justificativas para a necessidade da mudança ocorrer nesse momento, podem ser utilizadas as taxas de insucesso em projetos e a comparação das práticas da organização às práticas de outras empresas.

2) Identificar possíveis grupos de resistência e apresentar a estes grupos os benefícios da mudança.

3) Estabelecer quais as contribuições do EP para atingir a visão do futuro da organização.

4) Elaborar o plano para implantação do EP e divulgá-lo à organização.

Na segunda etapa, os agentes de mudança implementam a mudança, enquanto na terceira e última etapa é necessário motivar para que a situação pós-mudança seja a nova realidade, ou seja, procura-se "recongelar" a nova situação.

Alguns indícios sobre a condução do processo de implantação do EP em empresas brasileiras ou instaladas no Brasil são encontrados nos anais de encontros das comunidades de gerenciamento de projetos. Assim, foram identificados estudos de casos descrevendo o processo de implantação dos EPs de diversas empresas que, embora pertençam a ramos de atuação distintos, apresentaram diversas similaridades, sendo algumas delas resumidas a seguir.

Primeiramente, entre os fatores motivadores para a implantação do EP nos casos em questão foram citados:

- O direcionamento da alta administração (MERKT, 2003); (SCHELP, 2003);
- A tentativa de assegurar a vantagem competitiva (MARTINS, 2005).
- A demanda por uma metodologia padronizada de gerenciamento de projetos (ANSELMO; 2002);
- A existência de projetos estratégicos (SCHELP, 2003);

Adicionalmente, o apoio da alta administração foi apontado como fator crítico de sucesso para a implantação do EP por ANSELMO (2002) e por SCHELP (2003). Por sua vez, como dificuldades encontradas, destacaram-se a cultura organizacional e a resistência das pessoas no que tange às mudanças organizacionais necessárias, além da falta de entendimento das atribuições do EP.

Finalmente, em alguns dos casos, a implantação do EP ocorreu simultaneamente à outra iniciativa visando à disseminação da cultura de gerenciamento de projetos (MARTINS, 2005) ou ainda à aplicação de um modelo de maturidade em gerenciamento de projetos. Também foram encontrados casos (RABECHINI, 2003) descrevendo a implantação do gerenciamento de projetos sem menção da existência do EP nesses estudos foi reforçada a importância do papel da alta administração no processo.

### **Fatores Críticos de Sucesso na Implantação de um Escritório de Projetos**

Os autores pesquisados apontam diversos fatores cruciais ao sucesso de uma iniciativa de formação de um escritório de projetos. A seguir os fatores críticos de sucesso destacados pelos diferentes autores.

DINSMORE (1999)

- Apoio de *sponsor* (patrocinador) ou diretoria com poder e influência na empresa para assegurar que fatores externos sejam tratados. Os escritórios de projetos necessitam de ressonância com a alta gerência e devem ser parte da estrutura de poder da empresa para serem eficazes.

- Recursos técnicos: Hardware e software atualizados e de qualidade são fundamentais para que o escritório seja eficaz.
- A metodologia de gestão a ser utilizada deve ser coerente, com processos e procedimentos explicando detalhadamente como conduzir os projetos.
- Premissas organizacionais que facilitem a comunicação do escritório de projetos com as diversas áreas da organização.
- Pessoas qualificadas para gerenciar e prestar suporte técnico aos projetos.
- O escritório deve ser capaz de demonstrar os benefícios da adoção das práticas de gerenciamento que estão propondo.

#### KERZNER (2002)

- Ao desenvolver a metodologia de gestão, não reinventar a roda, não desenvolver a metodologia a partir do zero.
- A aceitação e utilização da metodologia pelo conjunto da organização é que conduzem à excelência.

#### VALERIANO (2001)

- Um fator decisivo para o sucesso da implantação de escritório de projetos é o valor que a alta gerência dá aos projetos e aos processos gerenciais. Se o apoio for pouco, e não houver comprometimento no alto nível, o fracasso será provável.
- O nível de atuação do escritório pode determinar seu sucesso, uma vez que quanto mais amplas forem suas atribuições em perspectiva, maiores às perspectivas de dar certo, pois uma vez que suas atividades iniciarem restritas, dificilmente será possível expandi-las quando necessário.
- A qualidade e excelência dos serviços prestados é ponto importante, uma vez que se estes não satisfizerem suas atribuições iniciais, dificilmente irão evoluir para exercer atividades mais elevadas.
- O sistema de informações para o armazenamento de dados e informações dos projetos deve visar à melhoria dos processos gerenciais.
- A equipe do EP deve ser corretamente dimensionada, com dedicação suficiente para resolução dos problemas de projetos abordados pelo escritório de projetos.

Tendo concluído esta breve revisão do referencial teórico sobre o tema, passamos a apresentar a descrição do caso que foi objeto deste estudo.

## ESTUDO DE CASO

A utilização do estudo de caso como método de pesquisa apresenta como vantagens a manutenção das características principais de eventos da vida real e a garantia da visão holística do problema estudado (YIN, 2001). De acordo com esta referência, três condições devem ser obedecidas para a escolha do estudo de caso como método de pesquisa: as questões de pesquisa devem ser do tipo "como" ou "por que", o pesquisador não deve exercer controle sobre os eventos a serem investigados e o foco da pesquisa deve ser um fenômeno contemporâneo inserido em um contexto da vida real. Para o presente artigo, estas condições foram satisfeitas e assim o estudo de caso foi utilizado como método de pesquisa.

### A Empresa

A empresa estudada é uma empresa de informática de médio porte localizada no estado de São Paulo, que passaremos a identificar como Empresa A. Esta pode ser considerada uma empresa de estrutura departamental, em linha, mas com um grande movimento para mudar o foco para uma organização por projetos.

A empresa presta serviços nas áreas de manutenção de equipamentos de informática e suporte ao usuário, onde fornece assistência aos clientes em qualquer estágio do desenvolvimento de uma solução, desde a sua formulação inicial até a final, seus negócios são compostos por vários contratos e atendimento domiciliar.

Dentro dos serviços que presta detalhamos alguns:

#### Assistência Técnica Autorizada

Especializada em prestação de serviços técnicos e tendo como princípio básico a qualidade, tem firmado parceria com algumas das maiores empresas de tecnologia do mercado nacional e mundial, tais como: IBM, *Epson*, *Samsung*, *Canon/Elgin*, *Novell*, *Bematech*, *SMS*, *Mecaf*, *Waytec* entre outros.

#### Assistência Técnica Avulsa (fora de garantia)

Microcomputadores, servidores, *notebooks*, impressoras (matriciais, laser, jato de tinta), impressoras fiscais, monitores, terminais de vídeo, estabilizadores e *nobreaks* dos fabricantes que representam como assistência técnica autorizada. Estes podem ser realizados no balcão (nas dependências da empresa) ou "on-site" no cliente (nas dependências do cliente), para ambos os casos será gerado um orçamento prévio, para aprovação do cliente.

#### Assistência Técnica por contrato de manutenção

Para atender as necessidades dos clientes, elaboram contratos de manutenção personalizados, onde as empresas passam a ser um cliente prioritário, com atendimentos "on-site" em suas instalações, com manutenções preventivas em todos os equipamentos contratados realizadas periodicamente, diminuindo assim sensivelmente a necessidade de atendimentos corretivos.

Assim observamos que a maioria das atividades da Empresa A era feita de acordo com processos que requerem entradas tangíveis (produtos, faturas, pedidos, etc.) ou intangíveis; requer recursos necessários, dedicados ou não, a suas transformações; e que gere saídas, por onde se pode medir desempenho, formalizando seu objetivo global (um nível de qualidade, um prazo de entrega, etc.). Desta forma, existe uma responsabilidade local de cada grupo de atores ao nível de sua própria atividade e uma

co-responsabilidade dos atores nesta organização, com relação ao desempenho global (SALERNO, 1999).

A Empresa A vinha passando por uma série de dificuldades de natureza operacional que comprometiam a qualidade percebida pelos clientes, a saber: a demora na resolução de chamadas solicitadas pelos clientes, a falta de padronização sobre as condições ideais para instalação de equipamentos, problemas de funcionamento das plataformas tecnológicas, etc.

Estas questões eram, em sua maioria, endereçadas funcionalmente ao gerente Técnico para encaminhamento de soluções. O encaminhamento pontual, sem uma abordagem sistêmica, permitia apenas soluções temporárias e incompletas, o que acarretava recorrência dos mesmos problemas, gerando retrabalho e tensões na organização, e conseqüentemente queda na qualidade dos serviços. Tratava-se de uma organização desestruturada em seus processos e que tendia a eleger - de forma não consciente - um setor responsável pelos fracassos operacionais.

Com este diagnóstico sugeriu a necessidade de um trabalho apoiado pela implantação de um Escritório de Projetos (EP) que objetivasse a identificação dos pontos críticos e o encaminhamento de sugestão de melhorias. Além das melhorias, percebeu-se que sua receita era dependente de projetos que não eram estruturados e não seguiam nenhuma diretriz, observou-se também a necessidade de remodelar o sistema, partindo da construção associada à visão processual de forma aderente aos objetivos estratégicos da organização.

### **Razões para implantação do Escritório de Projetos na Empresa A**

A principal razão além das mencionadas acima, foi o desejo da organização melhorar o índice de sucesso em seu atendimento aos clientes, assim com a grande motivação para mudar o foco para projetos, percebeu-se a necessidade de aumentar a satisfação dos clientes por meio da melhora na qualidade dos serviços entregues / fornecidos.

Com isto buscar o aumento da rentabilidade utilizando projetos, fator este determinante para o sucesso na identificação prematura e tratamento imediato aos seus clientes, assim permitindo a empresa uma melhor visão na tomada de decisões estratégicas que garantam o monitoramento da carteira de projetos que ira se formar a partir da implantação do EP.

### **A Implantação do Escritório de Projetos**

O primeiro passo para implantação efetiva do EP foi comunicar sua existência para organização, divulgando sua estrutura organizacional, objetivos e diretrizes.

Assim, todas as regras definidas, além de outras normas correlatas da empresa, foram organizadas em um único documento chamado Estrutura Organizacional. Este documento, uma vez avalizado pela direção da empresa, foi distribuído a todo corpo gerencial da empresa, inclusive das áreas administrativa e de apoio. O EP foi estabelecido como unidade de serviço centralizada e sua existência foi divulgada para toda empresa, ressaltando os benefícios e propósitos da nova estrutura.

Uma vez comunicada a existência do EP, o próximo passo foi capacitar os Gerentes de Projetos. Isto ocorreu através de treinamento presencial em cada unidade da empresa, o que oportunizou a elucidação de dúvidas sobre o modelo de integração do EP com os demais processos da empresa.

Paralelamente às ações citadas, foi desenvolvida a Metodologia de Gerenciamento de Projetos (MGP). Como sugerido por KERZNER (2002), a Empresa A optou por não criar uma metodologia a partir do zero. A MGP da Empresa A foi desenvolvida a partir das práticas sugeridas pelo Project Management Body of Knowledge - PMBOK (2004), tendo sido adaptada para a empresa.

Visto que o EP foi definido como uma unidade de apoio a projetos centralizada, seus custos operacionais foram absorvidos pela empresa, porém o custo dos profissionais é alocado aos projetos quando sua atuação é específica em um projeto.

Inicialmente houve resistência dos Gerentes de Projetos em utilizar os serviços do escritório por não constar previsão destes custos nos orçamentos. Atualmente todos projetos já possuem reserva de orçamento para ações consultivas do EP e os diretores vêm ganhando neste serviço.

Os principais pontos no início da operação do EP da Empresa A foram:

- Treinamento:

O treinamento proporcionou a troca de experiências entre os Gerentes de Projetos e a equipe integrante do EP. Também foram oportunidades para identificar pontos de melhorias nos processos definidos e reduzir a resistência das pessoas a mudanças.

- Auditoria de Projetos:

A auditoria de projetos realizada pelo EP ocorre com a visita de um consultor do escritório de projetos ao gerente do projeto. A auditoria proposta pelo EP tem dois enfoques:

- Verificar a adesão dos processos de gestão a MGP da Empresa A.

- Verificar a situação do projeto no que tange a custo, prazo, risco, atendimento e mudança de escopo.

- Acompanhamento de Projetos:

Nesta atividade o EP atua mais intensamente no projeto, auxiliando na análise e avaliação contínua do projeto. O EP gera relatórios da atividade de acompanhamento tecendo comentários e sugerindo ações para cada uma das áreas de conhecimento definidas no PMBOK. O EP designa um consultor para o atendimento e define conjuntamente com o Gerente de Projetos como será a sistemática de acompanhamento, local, período e frequência dos encontros.

- Métricas e Indicadores:

Mensalmente os gerentes devem enviar ao EP um relatório com a situação de seus projetos. Neste relatório constam informações resumidas sobre o desempenho dos projetos em termos de custos, prazos e riscos, além de tendências nestas áreas. Com base nas informações contidas nos relatórios é criado um relatório geral da situação dos projetos.

- Monitoramento de Projetos:

O monitoramento é realizado através dos indicadores coletados. Pode implicar em ações do EP sobre os projetos, que podem ser pontuais ou derivarem em um acompanhamento sistematizado.

## **A Evolução do Escritório de Projetos**

Na etapa atual do escritório de projetos da Empresa A, já foram realizados diversos ajustes de procedimentos e modelos desde sua implantação. Uma evolução bastante significativa já ocorreu. Trata-se da inserção do EP como ator estratégico na organização, atuando de forma pró-ativa na organização e na orientação e reposicionamento de negócios da empresa. A base para os aperfeiçoamentos são as lições aprendidas nos projetos, que são documentadas e armazenadas. Tais lições permitem uma análise dos fatores de sucesso e insucesso nos projetos para que a Empresa A se torne cada vez mais competitiva no mercado.

## **Conseqüências da Implantação do Escritório de Projetos**

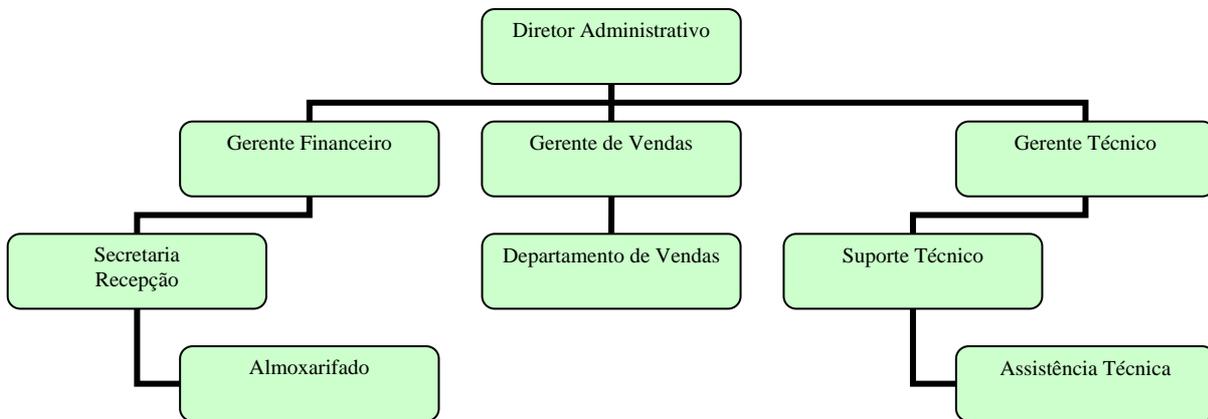
Aqui estão relatadas as conseqüências mais significativas da implantação do EP na Empresa A, isto atende ao objetivo específico de identificar as conseqüências da existência de um EP na organização.

A criação do EP, em primeira análise elevou o custo operacional da empresa. Foi um investimento suportado pela organização não tendo seu custo diretamente repassado aos projetos. Apenas ações específicas em cada projeto, como auditorias e acompanhamentos, tinham o custo dos profissionais do escritório que nelas trabalhavam repassados aos projetos. Durante quase um ano e meio isto foi considerado pelos gerentes com um custo adicional que, em primeira análise, não adicionava valor direto ao projeto. Como em muitos casos os serviços do EP são demandados pelos gerentes e não impostos a estes, havia uma capacidade ociosa de trabalho no EP. Esta capacidade era considerada na época um custo inclusive pela direção da empresa. Porém, ao longo do tempo a atuação do EP no planejamento e análise de risco provou que não se trata de um custo, mas sim um investimento que ajuda a evitar prejuízos com a entrada da empresa em projetos de risco muito elevado ou condições adversas, assim estabelecendo uma transparência de resultados monitorados pelo EP.

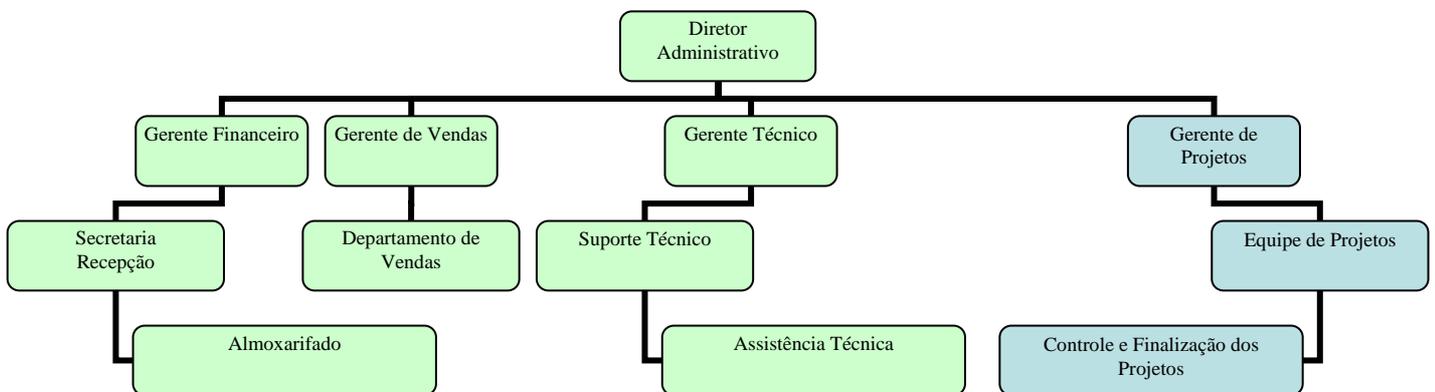
A atuação do EP provou ser um diferencial competitivo e sinal do comprometimento da empresa com a qualidade de seus projetos, tendo sido reconhecida inclusive por seus clientes. Em muitos casos a análise de riscos e detalhamento de um plano de projeto provou aos clientes que determinados projetos eram inexequíveis da forma como foram solicitados, quer fosse pela Empresa A ou outra empresa. A seriedade deste trabalho fez, em diversas oportunidades, que os planos dos projetos dos clientes fossem alterados seguindo as recomendações do EP.

A implantação do EP beneficiou muito a coordenação e a locação de pessoas nos projetos desenvolvidos pela empresa. As Figuras 1 e 2 (abaixo) mostram respectivamente o organograma da empresa antes e depois da implantação do EP.

**Figura 1: Organograma da empresa “A” antes da implantação do EP**



**Figura 2: Organograma da empresa “A” depois da implantação do EP**



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste artigo foram apresentadas as razões que levaram a implantação do escritório de projetos da Empresa A, além de citado o procedimento adotado e consequências da existência de tal estrutura na organização.

A revisão teórica propiciou o entendimento dos fatores críticos para o sucesso destas estruturas. Também foram identificados os principais passos a serem seguidos para implantação de um escritório de projetos, segundo a visão de diferentes autores.

Atendendo aos objetivos específicos propostos para o artigo, foram identificadas e comentadas as motivações que levaram a constituição do escritório de gerenciamento de projetos da Empresa A:

- Melhorar o índice de sucesso em seu atendimento aos clientes;
- Aumentar a satisfação dos clientes por meio da melhora na qualidade dos serviços entregues;
- Aumentar a rentabilidade utilizando projetos;
- Monitoramento da carteira de projetos.

O processo de implantação foi descrito também, a estrutura de escritório de projetos definida foi descrita e avaliada. Assim como as etapas de sua implantação. Com base no estudo do caso e análise do referencial teórico foi apresentada uma relação de fatores críticos a um projeto de implementação de EP.

A empresa analisada no estudo de caso encontra-se na trajetória apropriada na busca da sua maturidade em gestão de projetos. A existência e prática de uma metodologia com vários pontos positivos destacados é um claro sinal dessa jornada, porém há ainda uma série de elementos estruturais, organizacionais e culturais que precisam ser adequadamente abordados para que a empresa possa atingir uma efetiva maturidade organizacional na gestão de projetos.

Assim sendo foram identificados através da pesquisa pontos em que o EP da Empresa A ainda pode evoluir:

- Melhora do treinamento na metodologia de gerenciamento de projetos;
- Instituir um treinamento periódico, a fim de qualificar continuamente os Gerentes de Projetos através da disseminação das lições aprendidas em outros projetos e treinar novos gerentes que tenham entrado na empresa.
- Criar mecanismos automatizados através do uso de ferramental apropriado, para identificar pontos de atenção no decorrer dos projetos e auxiliar o Gerente de projetos na tomada de decisões.

Por fim, atendendo ao último objetivo, destacam-se os resultados obtidos com a implantação de um EP na Empresa A. Foram percebidos ganhos significativos quanto à maturidade em gestão de projetos da organização e à redução dos riscos em projetos, mediante melhora do planejamento. Foi também percebida uma melhora da taxa de sucesso dos projetos, embora esta observação reflita apenas a percepção dos colaboradores da empresa, não comprovada por análises estatísticas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANSELMO, J. L. *Escritório de Gerenciamento de Projetos: Um Estudo de Caso*, Monografia (Graduação em Administração de Empresas) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Ciências Contábeis. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2002.

CRAWFORD, J. K. *The Strategic Project Office: A Guide to Improving Organizational Performance*. New York: Marcel Dekker Inc, 2002.

CRAWFORD, J. K. *Improving Organizational Productivity with a Project Office*, Contract Management, [S.l.: s.n], v. 40, n. 6, Junho de 2000.

DINSMORE, P. C. *Sixteen Reason Not To Implement a Project Office, PM Network*, [S.l.: s.n], v. 16, n. 2, Fevereiro de 2002.

DINSMORE, P. C. *Winning in business with enterprise project management*. New York: Amacom, 1999.

FRAME, J. D. *Managing Projects In Organizations*, São Francisco : Jossey-Bass inc., 1995.

HELDMAN, K. *Gerência de Projetos: guia para o exame oficial do PMI*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

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 Project Management using a project management Maturity Model*. Nova York, John Wiley & Sons, 2001.

KERZNER, H. *Strategic Planning for a Project Office*. Project Management Journal, v. 34, n. 2, p.13-25, 2003.

MARTINS, A. P., MARTINS, M. R., PEREIRA, M. M. M. *et al. Implantação e consolidação de escritório de gerenciamento de projetos: um estudo de caso*. Prod., set./dez. 2005, vol.15, nº.3, p.404-415. ISSN 0103-6513.

MARTINS, L.; (2003) *Gestão Profissional de Projetos*. Disponível em [http://www.ietec.com.br/ietec/techoje/techoje/gestaodeprojetos/2003/10/10/2003\\_10\\_10\\_0003.2xt/-template\\_interna](http://www.ietec.com.br/ietec/techoje/techoje/gestaodeprojetos/2003/10/10/2003_10_10_0003.2xt/-template_interna) . Acesso em: 07 agosto 2006.

MERKT, M.; Santos, J.A.; Paris, W. *Estratégia e mudança organizacional: introdução do gerenciamento de projetos em uma organização não-projetizada*. In: CONGRESSO IBERO-AMERICANO DE GERÊNCIA DE PROJETOS, 4., São Paulo; Rio de Janeiro, 2003. Anais eletrônicos. São Paulo; Rio de Janeiro: Project Management Institute, 2003. Disponível em: <http://www.pmisp.org.br/congresso/>. Acesso em: 03 novembro 2006.

PMI, Project Management Institute. *A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) - Third Edition*. Newtown Square, PA: Project Management Institute Inc., 2004.

RABECHINI JR, R. *O Gerente de Projetos na Empresa*. São Paulo: Atlas, 2003.

SALERNO, M. - *Projeto de Organizações Integradas e Flexíveis: processos, grupos e gestão democrática via espaços de comunicação-negociação*. Atlas, 1 ed. São Paulo, 1999.

SANDEEP, M.; (2002). *The Accidental Profession Comes of Age*. Disponível em: <http://www.standards.org.au/>. Acesso em: 08 agosto 2006.

SCHELP, M. X. *Implantação de Escritórios de Gerenciamento de Projetos , Estudo de Caso em uma empresa do setor de autopeças*. In: CONGRESSO IBERO-AMERICANO DE GERÊNCIA DE PROJETOS, 4., São Paulo; Rio de Janeiro, 2003. Anais eletrônicos. São Paulo; Rio de Janeiro: Project Management Institute, 2003. Disponível em: <http://www.pmisp.org.br/congresso/>. Acesso em: 03 novembro 2006.

VALERIANO, D. L. *Gerenciamento Estratégico e Administração por Projetos*. São Paulo : Makron Books, 2001.

VARGAS, R. V. *Gerenciamento de projetos: Estabelecendo diferenciais competitivos*. 5.ed. Rio de Janeiro : Brasport, 2003.

VERZUH, E. MBA Compacto - *Gestão de Projetos*. Tradução de André de L. Cardoso, 11a edição - Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

YIN, R. K. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. 2.ed. Porto Alegre : Bookman, 2001.