

Área temática: Operações

Título do trabalho: Competências organizacionais para Escritórios de Gerenciamento de Projetos (EGP): ensaio para um modelo de análise.

AUTORES

VERGILIO ANTONIO MARTINS

Universidade de São Paulo
vmartins@kuaitema.com.br

MARCELO RAMOS MARTINS

Universidade de São Paulo
mrmartin@usp.br

Resumo: Muitas empresas já percebem a importância do papel dos projetos como sendo os elementos edificadores de suas estratégias. Sabem que sua sobrevivência, ou mesmo o seu crescimento, depende dos resultados alcançados por seus projetos, conseqüentemente, à maneira pelas quais eles são gerenciados. Para o atendimento do volume e diversidade da demanda por novos produtos, sejam eles bens ou serviços, as organizações se vêem obrigadas a buscar novas habilidades gerenciais até então desconhecidas por grande parte de seus gestores. A velocidade no atendimento ao mercado, e sua diversidade, tem forçado as empresas a formação de algum grau de aliança com outras empresas, através de estratégias de *outsourcing*, para o atendimento de suas demandas. Isto porque, num movimento global de disputa pelos mercados, torna-se cada vez mais difícil participar da cadeia de formação de valor contido no produto, com habilidades internas à organização, em todos os pontos do processo. Dentre essas atividades, destaque especial às habilidades necessárias para o gerenciamento dos projetos. Como desdobramento disso, há um crescimento pela busca do desenvolvimento de competências em gerenciamento de projetos, de maneira a mantê-los sob controle, em suas variáveis restritivas mais comuns, a saber: custo, prazo e escopo.

Abstract: Several companies have already become aware of the great importance of the role of projects as structure elements of their strategies. Companies know that their future success, or even their growth, will depend on the results achieved by their projects, consequently, the way the projects have been managed. In order to comply with the volume and diversity of the demand for new products or service the organizations must search for new management skills, which, until now, are not known by a great number of its managers. The speed of the time to market, and its diversity, made companies build new partnerships with other companies, using strategic outsourcing, with the aim of supply their demands. With the global dispute for markets, it is getting more difficult to participate in the product value chain, with the abilities within the organization, in all the aspects of the process. Among these activities, there are the special abilities, necessary for the projects management. With the growth in this area, there are more people exploring the development of competencies in project management, so the companies can keep the project's variables common under control, making possible to estimate cost, time, and scope.

Palavras-chaves: competência; gerenciamento de projetos; implantação e operação de EGP

1. Introdução

Muitas empresas já percebem a importância do papel dos projetos como sendo os elementos edificadores de suas estratégias. Sabem que sua sobrevivência, ou mesmo o seu crescimento, depende dos resultados alcançados por seus projetos, conseqüentemente, à maneira pelas quais eles são gerenciados. Para o atendimento do volume e diversidade da demanda por novos produtos, sejam eles bens ou serviços, as organizações se vêem obrigadas a buscar novas habilidades gerenciais até então desconhecidas por grande parte de seus gestores. A velocidade no atendimento ao mercado, e sua diversidade, tem forçado as empresas a formação de algum grau de aliança com outras empresas, para o atendimento de suas demandas. Isto porque, num movimento global de disputa pelos mercados, torna-se cada vez mais difícil participar da cadeia de formação de valor contido no produto, com habilidades internas à organização, em todos os pontos do processo. Dentre essas atividades, destaque especial às habilidades necessárias para o gerenciamento dos projetos. Como desdobramento disso, há um crescimento pela busca do desenvolvimento de competências em gerenciamento de projetos, de maneira a mantê-los sob controle, em suas variáveis restritivas mais comuns, a saber: custo, prazo e escopo.

Dentre as ações que se tem tomado para prover maior desempenho, com limites das restrições citadas, e garantir a qualidade do produto de seus projetos, destaca-se a adoção do conceito de Escritórios de Gerenciamento de Projetos (EGP), denominação proveniente de *Project Management Office* (PMO). Debaxo desse conceito estão diversas iniciativas para implementar algum tipo de gestão sistematizada de projetos, que se possa reproduzir com certa segurança em outros projetos.

A principal responsabilidade de um EGP é a integração dos trabalhos através das linhas funcionais da organização, no auxílio ao gerente de projeto, permitindo um determinado grau de efetividade nos projetos. Entretanto, percebe-se a existência de fatores limitantes à implementação do EGP, que estão associados a dois aspectos principais: culturais e recursos humanos e materiais. A implementação de um EGP, ou de uma maneira mais ampla, a adoção de conceitos de gerenciamento de projetos, implica em mudanças na cultura organizacional; no modo de como a empresa planeja, executa e controla seus projetos. Associado ao aspecto cultural está a limitação de recursos, sejam eles materiais ou então na capacitação de recursos humanos.

Se por um lado existe o crescimento pelo interesse na adoção dos conceitos de EGP, por outro, surgem os fatores restritivos para implementá-lo. Tais fatores são de ordem econômica, cultural e de capacitação técnica e de gestão. Muitas das implementações dos conceitos de gestão “moderna” de projetos nascem de iniciativas individuais de pessoas, ou de pequenos grupos isolados dentro das organizações. O resultado da maioria dessas iniciativas é quase sempre o fracasso; logo acabam sendo abandonadas devido a orientações mais prioritárias. A dificuldade em se alcançar o sucesso tem a raiz em diversos fatores, aos quais podem ser enquadrados em três grandes aspectos da gestão de operação de um EGP: competência de pessoas; processos ou métodos de gestão adequados e tecnologias de informação. As ações necessárias para o desenvolvimento, na direção do sucesso de uma operação de serviço de gerenciamento de projetos, com efetividade, requerem um patamar de investimento, que nem sempre as empresas estão dispostas a despende.

Os investimentos podem ser considerados como ativos para a organização: treinar e capacitar pessoas em gestão de projetos; desenvolver metodologias a partir de práticas internacionais; adquirir softwares específicos. Outra maneira de considerar os gastos com gerenciamento é considerá-los como custos marginais da operação. Se visto apenas por essa ótica, as empresas se deparam com a decisão de enquadrá-los como custos fixos ou variáveis. A esta análise se

adicionam a decisão de fazer internamente (custo fixo) ou comprar de fora (custo variável), ou seja: a clássica decisão de comprar ou fazer (*make or buy*, na literatura internacional). Mas, já desde a década de 90, com a publicação do clássico livro *Competing for the future* (Hamel et al, 1994), passou-se a ficar mais claro que nas decisões de *make or buy* deveriam entrar preocupações mais estratégicas do que simplesmente a análise de custos envolvidos. Essas considerações deveriam levar em conta a importância que as atividades, que seriam terceirizadas, estariam posicionadas quanto às competências centrais da organização.

As empresas modernas, inseridas num mercado de grandes transformações e de competição, não conseguem dominar toda a cadeia de suprimento para o atendimento de seus clientes. Diante disso, há uma constatação importante que se observa nas empresas: o crescimento da utilização de serviços de *outsourcing* em áreas até então consideradas como estratégicas. O *outsourcing* vem crescendo mundialmente nas organizações, pois oferece a possibilidade das empresas, em curto espaço de tempo, integrar as fontes de recursos externos qualificados, posicionando-se de forma competitiva no mercado.

O item 2 deste artigo identifica o problema e objeto da pesquisa. O item 3 trás uma revisão da literatura dos elementos fundamentais contidos neste estudo, a saber: conceitos de gerenciamento de projetos e formação de EGP; competências e alianças organizacionais; e *outsourcing* estratégico. A fim de se obter os elementos necessários para a reflexão, no item 4 a literatura foi revisitada no que se refere aos aspectos inerentes à implantação do EGP através da utilização de serviços de *outsourcing*. O item 5 apresenta uma proposta de modelo de análise para compreensão das variáveis envolvidas para a solução do problema identificado. Encerrando o artigo, o item 6 apresenta a lista das referências bibliográficas.

2. Problema de Pesquisa e Objetivo

Este ensaio procura apresentar um modelo de análise que permita identificar quais são as condições, as circunstâncias e os requisitos, para que a utilização de *outsourcing* seja viável, e utilizada com sucesso na área de gerenciamento de projetos. Aquelas empresas, em que seu grau de maturidade no desenvolvimento de suas competências centrais (*core competency*) esteja bem definido, devem suportar com maior facilidade a transferência para externos as tarefas de serviços, mesmo sendo considerados essenciais. Exemplo disso são tarefas com intenso trabalho intelectual que podem ser adquiridas de qualquer fonte externa da organização, como é o caso dos serviços de consultoria. De igual maneira, a competência em gerenciamento de projetos, assim como a implantação e operação dos Escritórios de Gerenciamento de Projetos (EGP), pode ser adquirida por intermédio de serviços de *outsourcing*.

A utilização de serviços de *outsourcing* como alternativa para implementação do EGP remete ao problema a ser estudado, a saber: o conflito estabelecido entre o que são competências centrais e essenciais de uma organização, versus o posicionamento dessas competências mediante as necessidades estratégicas da organização na utilização de recursos internos e externos à organização. Para serem competitivas, as organizações devem eleger uma quantidade mínima de competências centrais, às quais sejam reconhecidas pelos seus clientes como sendo o foco de suas atribuições – *best-in-world*. As demais competências necessárias, mesmo que próximas ao núcleo, essenciais, devem estar submetidas à estratégia de *outsourcing*.

A verificação dessa questão busca contribuir para com o entendimento das alternativas possíveis que as organizações possam adotar na implementação operação de seus EGP com níveis de qualidade, que lhe posicionem como companhias de classe mundial.

3. Revisão da Bibliografia

O conceito de projetos tem sido aprimorado nos últimos anos visando estabelecer um entendimento comum nas organizações que trabalham com este tipo de empreendimento (Rabechini et all, 1999). Para melhor entender estes conceitos e praticá-los com maior efetividade, existe várias definições de projeto disponíveis na literatura. Dentre estas, as mais utilizadas estão expressas na Tabela 1.

Autor	Definição
(ISO10006, 1997)	<i>“Um processo único, consistindo de um grupo de atividades coordenadas e controladas com datas para início e término, empreendido para alcance de um objetivo conforme requisitos específicos, incluindo limitações de tempo, custo e recursos”.</i>
(PMI,2002)	<i>“Um empreendimento de esforço temporário feito para criar um produto, serviço ou resultado único”.</i>
(TUMAN,1983)	<i>“Um projeto é uma organização de pessoas dedicadas visando atingir um propósito e objetivo específico. Projetos geralmente envolvem gastos, ações únicas ou empreendimentos de altos riscos o qual tem que ser completado numa certa data por um montante de dinheiro, dentro de alguma expectativa de desempenho. No mínimo todos projetos necessitam de terem seus objetivos bem definidos e recursos suficientes para poderem desenvolver as tarefas requeridas”.</i>

Tabela 1 – Definições de Projeto

A utilização de definições tem ajudado tanto os pesquisadores e interessados no assunto como as organizações a entender a natureza dos projetos. Por serem munidas de um conjunto de conceitos, elas podem revelar características, semelhanças e diferenças dos projetos, bem como de suas peculiaridades.

O limite da produtividade das organizações através de melhorias em tarefas rotineiras e automatizadas tende ao esgotamento. De agora em diante, através de um processo gradual, os resultados a serem alcançados pelas organizações dependem muito do sucesso de seus projetos. Para sobreviver ou se sustentar na liderança do mercado, os projetos são a chave para uma nova era da competição global. Para tanto, o gerenciamento de projetos passa a ser reconhecido como a próxima fronteira da produtividade das organizações (Forsberg et all, 2000).

Segundo o PMBoK (2000), uma guia prático de referência do Project Management Institute (PMI), gerenciamento de projetos pode ser definido como sendo “a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas para projetar atividades que atinjam os requisitos do projeto”. Para Kerzner (2000), existem seis forças que direcionam os executivos das organizações a reconhecerem a necessidade do uso do gerenciamento dos projetos:

1. O capital envolvido no projeto
2. Expectativas dos clientes
3. Competitividade
4. Conhecimentos executivos da própria organização
5. Desenvolvimento de novos projetos
6. Eficiência e efetividade

A adoção e desenvolvimento de métodos de gerenciamento de projetos carecem de transformações profundas na cultura organizacional em vários níveis de competências (Rabechini et all, 2003). Nesse sentido, a mesma referência propõe um modelo analítico

concebido por três pilares conceituais básicos, que segundo seus autores, são capazes de dar sustentação às três camadas de competências envolvidas numa institucionalização de gerenciamento de projetos: pessoas, equipes e organização. A Figura 1 ilustra este modelo.

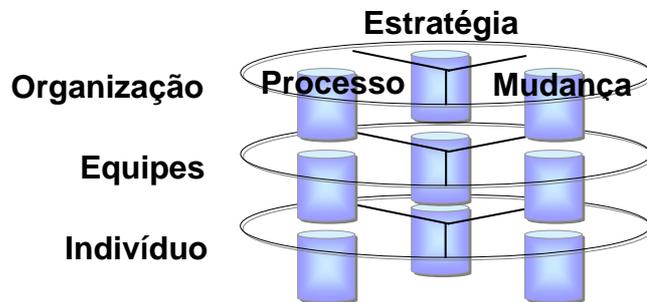


Figura 1: Modelo de competências em gerenciamento de projetos – Fatores Críticos de Sucesso (Rabechini et all, 2003)

Na medida em que as organizações passam a desenvolver uma cultura organizacional orientada às práticas de gerenciamento de seus projetos, se observa o crescimento da importância da implantação do conceito dos chamados escritórios de gerenciamento de projetos (EGP), termo do inglês Project Management Office (PMO). Esse conceito é muito na vida das organizações e também na literatura. Ainda não há um consenso quanto à definição e atribuições do EGP. Para Rabechini et all (2003), pode-se encontrar algumas definições para EGP na literatura, tais como segue:

- Mecanismo administrativo pelo qual um ponto focal é disponibilizado para as atividades de gerenciamento de projetos na organização;
- Local do gerenciamento de projetos na organização;
- Um centro corporativo de controle da propriedade intelectual de gerenciamento de projetos;
- Organização centralizada, dedicada ao aperfeiçoamento das práticas e resultados do gerenciamento de projetos.

Em termos de implementação do EGP, a literatura apresenta algumas definições. Para Crawford (2002) e Englund et all (2003), os Escritórios de Gerenciamento de Projetos (EGP) podem ser divididos em três níveis básicos:

- Nível 1: Escritório de Controle de Projetos
- Nível 2: Escritório de Projetos da Unidade de Negócios
- Nível 3: Escritório Estratégico de Projetos

No Nível 1, o Escritório apresenta foco em um único projeto, de tamanho e complexidade tão grandes que justificam a existência dessa estrutura. Por sua vez, no Nível 2 o Escritório integra múltiplos projetos de diversos tamanhos e complexidades, possibilitando o aumento da eficiência no gerenciamento de recursos entre os projetos. Já o Escritório Estratégico de Projetos, por atuar no nível corporativo, seleciona e prioriza os projetos que estejam alinhados à estratégia da organização, inclusive no que se refere ao uso de recursos. Cabe ressaltar que

os três níveis de escritório de gerenciamento de projetos podem existir concomitantemente na organização.

Na prestação de serviços, um conjunto de atividades deve ocorrer para que o pacote de valor oferecido ao cliente atenda ou supere suas expectativas. Dentre essas, a empresa necessita em algum momento decidir estrategicamente qual ou quais dessas atividades irá executar com recursos próprios e qual ou quais irá terceirizar. Trata-se da clássica decisão do *make or buy*, a qual afeta o projeto da rede de suprimentos, podendo levar a uma maior ou menor integração vertical (Corrêa et al, 2002).

Tradicionalmente, as decisões de “comprar ou fazer” eram tomadas predominantemente com base no conceito de custos marginais ou, em termos um pouco mais rigorosos e acadêmicos, com base no conceito de custos de transação. Se o custo marginal de executar a atividade fosse calculado menor que o custo marginal de terceirizar, isso implicaria que o mais adequado seria fazer internamente a atividade. Caso contrário, a indicação seria a de terceirizar. Contudo, a partir dos anos 90, outro fator passou a ser fortemente considerado. Se a atividade representa ou não uma competência central (Corrêa et al, 2002).

Hamel et al (1994) definem competência como um conjunto de habilidades e tecnologias. Já uma competência central representaria a soma de aprendizados ocorridos cruzando fronteiras de equipes e unidades operacionais ou funcionais. Os autores destacam ainda que são necessárias três características para que uma competência seja considerada central:

- Valor para o cliente: uma competência essencial deve proporcionar uma contribuição “desproporcional” para o valor percebido pelo cliente;
- Diferenciação sobre concorrência: para que uma competência se qualifique como essencial, ela deve ser competitivamente única ou exclusiva. Isso não significa que ela tenha de ser dominada por uma única empresa, mas que uma competência que é comum a todo um setor industrial não deveria ser considerada como essencial.
- Capacidade de expansão: devem abrir a porta para os mercados do futuro. Isso significa que os gestores deveriam abstrair-se dos mercados de hoje e imaginar como a competência poderia ser aplicada no futuro.

Para Quinn (1999), existem três tipos de competências: as competências centrais estratégicas; as centrais essenciais; e as não centrais. Segundo o autor, as competências centrais estratégicas não são produtos ou aquilo que a empresa sabe fazer relativamente bem, mas as atividades – normalmente serviços intelectuais ou sistemas – que ela realiza melhor que qualquer outra companhia. Tendo identificado suas competências centrais, a empresa não deve nunca passar para fornecedores externos as atividades relacionadas a essas competências. Já as competências centrais essenciais, apesar de pertencerem ao núcleo (core) de competências da empresa, e as fora do núcleo, deveriam ser prioritariamente realizadas por fornecedores externos, ou seja, trata-se de atividades sujeitas ao *outsourcing*.

A tabela 2 apresenta a relação existente entre o potencial de competitividade versus o grau de vulnerabilidade estratégica. Para Quinn (1999), quanto maior for o potencial de competitividade e o grau de vulnerabilidade, maior deverá ser o controle estratégico das competências organizacionais. No extremo oposto, quanto menor forem esses fatores, a organização poderia estar comprando de agentes externos; com baixo nível de controle.

	<i>(Produce internally)</i>		
		Necessidade de Controle Moderado <i>(Special venture or contract arrangements)</i>	
Baixo			Necessidade de Baixo Controle <i>(Buy off the shelf)</i>
	Alto		Baixo

Grau de Vulnerabilidade Estratégica

Tabela 2: Vantagem Competitiva x Vulnerabilidade Estratégica. Fonte: Quinn (1999)

Para Doz et al (2000), os objetivos da aliança entre duas empresas são:

1. Cooptação – a transformação de concorrentes potenciais em aliados e fornecedores de bens e serviço complementares que permitem que novos negócios se desenvolvam;
2. Co-especialização – é a criação do valor sinérgico que resulta da combinação de recursos, posições, habilidades e fontes de conhecimentos anteriormente isolados;
3. Aprendizado e Internalização – as alianças podem ser uma avenida para a aprendizagem e para a internalização de novas habilidades, particularmente aquelas que são táticas, coletivas e internalizadas (e portanto de difícil obtenção e internalização por outros meios). As competências essenciais não estão à venda no mercado aberto.

4. Metodologia

De acordo com Severino (2000), o ensaio permite uma pequena liberdade para o autor, no sentido de defender um ponto de vista particular, sem o suporte de referências objetivas. Apesar disso, o ensaio exige rigidez lógica e coerência na argumentação e, por isso, demanda grande informação cultural e maturidade intelectual. Medeiros – incluir na bibliografia - (2000) destaca que um ensaio consiste de uma apresentação dos assuntos estudados e de suas conclusões originais. O ensaio é anti-dogmático e mostra o espírito crítico e a originalidade do autor.

Este estudo foi estruturado como um ensaio sendo constituído por uma análise formal, discursiva e conclusiva, consistindo de uma apresentação reflexiva sobre a importância do gerenciamento de projetos e implantação de EGP como fatores de efetividade dos projetos de uma organização moderna. Com o modelo proposto, procura ligar os conceitos de *outsourcing* estratégico como sendo uma alternativa de sucesso na implementação do EGP.

Um modelo é a representação simplificada da realidade. No entanto, o modelo permite:

- ajudar a explicar como as coisas funcionam;
- abrir nossas perspectivas; prover uma concepção comum através de um quadro de referência;
- expressar regras de forma simplificada;
- esclarecer relacionamentos, identificando elementos chaves, e conscienciosamente eliminar fatores confusos (Forsberg et al, 2000).

5. Resultados Alcançados

Este estudo propõe um modelo de análise de posicionamento do Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP), que leva em conta alguns elementos de decisão, tendo como eixo central a identidade das competências da organização. A figura 2 apresenta o quadro de referência para

o modelo proposto neste estudo. O eixo central (horizontal da figura) apresenta os extremos da linha de competências da organização: internas (*best-in-world*) e externas (*outsourcing strategic*), tendo por base os conceitos de *outsourcing* estratégico de Quinn (2000). O modelo indica que o posicionamento do EGP pode descolar-se do extremo esquerdo ao direito do eixo de competências estratégicas. O posicionamento do EGP deve atender especialmente àquilo que seus clientes insistam que estejam dentro ou fora do núcleo e essência das atividades da organização. É como se a empresa tivesse que responder: “Nossos clientes identificam o EGP como uma competência central ou essencial naquilo que fazemos?”.

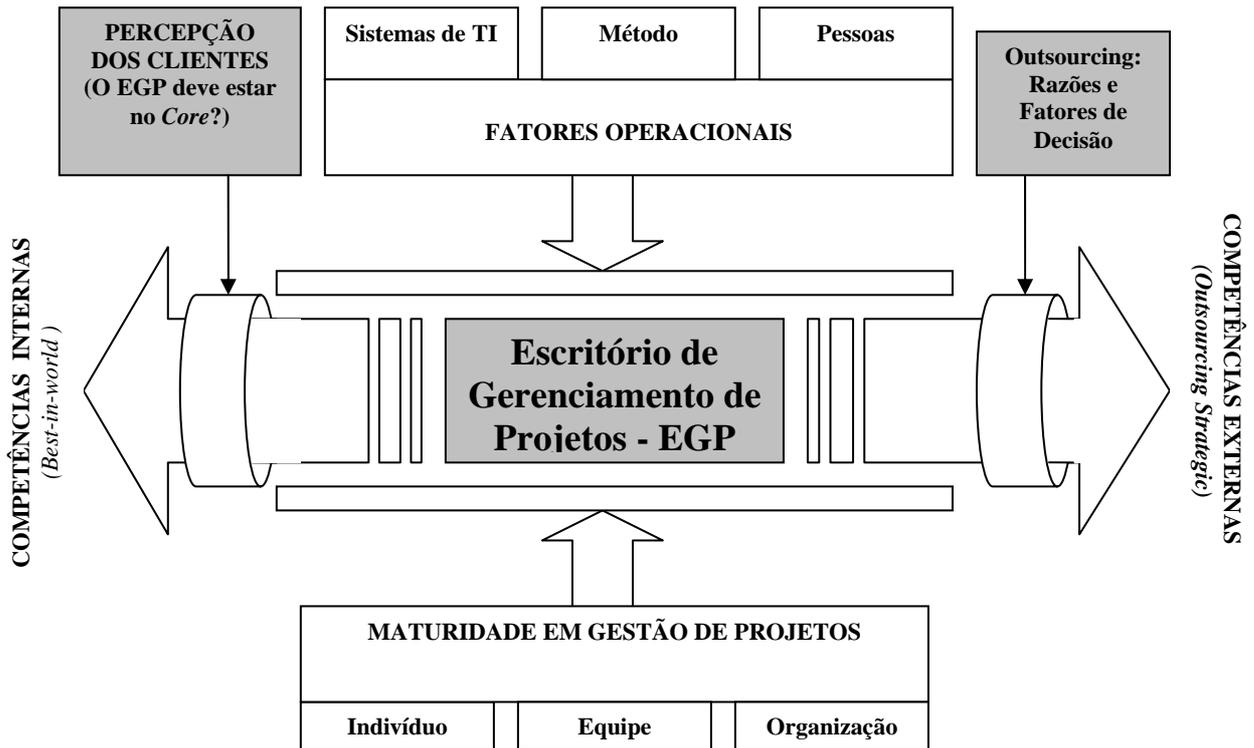


Figura 2: Quadro de referência para análise do posicionamento de competências do EGP na organização.

O modelo considera que o contexto no qual o EGP está inserido é aquele em que ele exerce uma função estratégica de gerenciamento dos projetos da organização, visto que a análise aqui proposta coloca o EGP no eixo de competências estratégicas. Nesse contexto, o modelo considera que o tipo de EGP que está alinhado ao conceito de “*Strategic Project Office*”, que para Crawford (2002), interage com as estratégias da empresa:

- Estabelecendo uma ligação entre as estratégias da organização e os programas e projetos da empresa;
- Realizando o gerenciamento dos portfólios de projetos;
- Selecionando e priorizando os projetos da empresa.

Um caso recente de consultoria numa empresa especializada na gestão de relacionamentos eletrônicos entre empresas (EDI - *Electronic Data Interchange*), em que mais de 120 projetos estavam em andamento na empresa. Não havia uma visão de programas ou portfólio de projetos. Cada gerente responsável pelos produtos, gerenciava seus projetos de forma independente e desassociado dos demais projetos da empresa. Diagnóstico: falta total de um

método aplicado no gerenciamento dos projetos, que orientasse os gerentes de projetos na seleção e priorização dos projetos.

Além da influência estabelecida pelos clientes da organização, existem outros elementos determinantes ao posicionamento do EGP sobre o eixo das competências. Os três fatores operacionais: pessoas, método e sistemas de TI, formam os elementos fundamentais de qualquer operação de serviço, tal qual num escritório de gerenciamento de projetos. O investimento na formação de pessoas qualificadas, o desenvolvimento de métodos operacionais do EGP, e por fim, na aquisição de sistemas de TI, podem representar uma restrição econômico-financeira para a implantação e operação *on-going* do seu EGP.

Outro elemento de influência na operação do EGP é o grau de maturidade em gerenciamento de projetos. Rabechini (2003) apresenta como fatores críticos de sucesso do gerenciamento dos projetos, por conseguinte dos EGPs, o grau de maturidade em gerenciamento de projetos dos indivíduos, das equipes de trabalho e da própria organização.

Se o posicionamento estratégico da organização, frente ao mercado (seus clientes), determinar que o EGP deva estar no núcleo de suas competências, a empresa deverá investir no desenvolvimento, tendo por base os elementos apresentados: fatores operacionais e maturidade em gestão de projetos. Podendo para isso ser auxiliada por serviços de empresas externas. Exemplos disso são as empresas de consultoria que prestam serviços especializados de treinamento e implantação de métodos de gerenciamento de projetos. De outra maneira, se o EGP não estiver na percepção dos clientes como sendo algo que deva estar no núcleo de suas competências (deslocamento da caixa EGP para a direita da figura x), a organização pode tomar dois caminhos: insistir no desenvolvimento das competências necessárias, utilizando para tal de recursos internos (pessoas, métodos e sistemas) ou então buscar a excelência através de empresas com quem possa se aliar na implantação e operação do EGP. O caminho para isso é o desenvolvimento de uma externalização estratégica (*strategic outsourcing*).

Na busca do outsourcing estratégico, a empresa deve tomar as devidas precauções na relação com seus novos aliados. A tabela 3 reproduz o resultado do *survey* realizado pelo *Outsourcing Institute* (OI), com 10 pontos relacionados para cada uma das etapas da opção pelo *outsourcing*: razões, fatores de seleção e de sucesso pela escolha do *outsourcing*.

Top 10 Reasons Companies Outsource	Top 10 Factors in Vendor Selection	Top 10 Factors for Successful Outsourcing
1. Reduce and control operating costs	1. Commitment to quality	1. Understanding company goals and objectives
2. Improve company focus	2. Price	2. A strategic vision and plan
3. Gain access to world-class capabilities	3. References/reputation	3. Selecting the right vendor
4. Free internal resources for other purposes	4. Flexible contract terms	4. Ongoing management of the relationships
5. Resources are not available internally	5. Scope of resources	5. A properly structured contract
6. Accelerate reengineering benefits	6. Additional value-added capability	6. Open communication with affected individual/groups
7. Function difficult to manage/out of control	7. Cultural match	7. Senior executive support and involvement
8. Make capital funds available	8. Existing relationship	8. Careful attention to personnel issues
9. Share risks	9. Location	9. Near term financial justification
10. Cash infusion	10. Other	10. Use of outside expertise

Source: Survey of Current and Potential Outsourcing End-Users
The Outsourcing Institute Membership, 1998

Tabela 3: Razões, Fatores de Seleção e de Sucesso para o *Outsourcing*.

Identificar o posicionamento estratégico do escritório de gerenciamento de projetos não é uma tarefa fácil para os gestores. Segundo Christensen (2003), ao tratar dessa questão de integrar ou terceirizar, sugere aos gerentes indagar: “O que precisamos dominar hoje e o que precisamos dominar no futuro, para sermos mais excelentes em busca de melhorias que os clientes considerarão importantes?”.

Ao adotar a estratégia de *outsourcing* de uma parcela pequena ou significativa do EGP, a empresa poderá estar se posicionando imediatamente numa empresa de classe mundial; ao menos no que se refere ao gerenciamento de seus projetos. A aliança estabelecida com um parceiro especialista que lhe permita alavancar de forma imediata aquelas competências necessárias ao gerenciamento de projetos, lhe permitirão num futuro decidir pela internalização dos conhecimentos, caso as novas circunstâncias estratégicas assim vierem a indicar.

6. Conclusões

Neste breve espaço reservado a este artigo, procuramos apresentar um modelo, através de um quadro de referência, que permitisse compreender os relacionamentos entre o posicionamento estratégico do Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) e a possibilidade de utilização do *outsourcing* como uma possibilidade de implantação e operação do EGP.

Evidentemente que o modelo proposto tem suas limitações. A identificação de todos os fatores que influenciam na formação das competências organizacionais é uma tarefa difícil, que vai além dos poucos elementos identificados neste ensaio. Na medida em que o próprio conceito de EGP e as práticas de gerenciamento de projetos estão ainda em processo de consolidação lento e desafiador na realidade das empresas e na própria literatura científica, torna-se maior o desafio de apresentar um modelo genérico para todas as circunstâncias possíveis.

Portanto, este ensaio procurou contribuir de forma concreta, a partir de elementos já bem desenvolvidos na literatura, para com a atual discussão teórica que trata da importância dada aos EGPs nas empresas em que tenham nos projetos seus edificadores de suas estratégias de posicionamento no mercado. O próximo passo da pesquisa será refinar as proposições aqui apresentadas e estabelecer novas variáveis e hipóteses. O modelo aqui apresentado carece de uma verificação empírica, testada em ambientes organizacionais que apresentem as características consideradas aqui no ensaio. Com isso feito, poderão ser feitas generalizações presentes no modelo proposto.

7. Bibliografia

CHRISTENSEN, C. M., O Crescimento pela Inovação – Como Crescer de forma sustentada e reinventar o sucesso. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2003.

CORRÊA, H. L., CAON, M., Gestão de Serviços: Lucratividade por Meio de Operações de Satisfação dos Clientes. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

CRAWFORD, J. K. The Strategic Project Office: a guide to improving organizational performance. New York: Marcel Dekker, 2002.

DOZ, Y., HAMEL, G., A Vantagem Competitiva das Alianças: A Arte de Criar Valor de Parcerias. São Paulo: Qualitymark Editora Ltda, 2000.

- ENGLUND, R. L., GRAHAM, R. J., DISMORE, P. C. *Creating The Project Office: A Manager's Guide to Leading Organizational Change*. San Francisco: Jossey Bass, 2003.
- FORSBERG, K., MOOZ, H. *Visualizing Project Management*. New York: John Wiley & Sons, Inc, 2000.
- HAMEL, G., PRAHALAD, C.K. *Competing for the future*. Boston: Harvard Business School Press, 1994.
- INTERNATIONAL STANDARD ORGANIZATION - ISO 10006: *Quality management - Guidelines to quality in project management*. s.l.p., ISO, 1997.
- KERZNER, H. *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling*. Berea: John Wiley & Sons, Inc, 7ª Edição, 2001.
- LAGER, T. A Structural analysis of process development in process industry. A new classification systems for strategic project selection and portfolio balancing. *R&D Management*, 32, 1, Blackwell Publishers, 2002.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE – PMI (2003). *A Guide to the Organizational Project Management Maturity Model (OPM3 Guide)*, Upper Darby, PA.
- PMI – PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *Um guia do conjunto de conhecimentos do Gerenciamento de Projetos (PMBOK Guide - edição 2000)*. Philadelphia: Autor, 2002.
- QUINN, J. B., *Strategic Outsourcing: Leveraging Knowledge Capabilities*, In: MIT - Sloan Management Review, Volume 40, Número 4, 1999.
- RABECHINI JR, R.; CARVALHO, M. M. (1999) O ambiente de inovação e a gerência de projetos. In: Encontro Nacional de Engenharia De Produção, 19. Rio de Janeiro.
- RABECHINI JR, R. *O Gerente de Projetos na Empresa*. São Paulo: Editora Atlas, 2003.
- TUMAN, G. J. *Development and Implementation of Effective Project Management Information and Control Systems*, In: Cleland, D. I.; King, W, R. *Project Management Handbook*. Van Nostrand Reinhold, New York, 1983.
- SEVERINO, A. J. *Metodologia do Trabalho Científico*. São Paulo: Editora Cortez, 21ª. Edição, 2001.