

---

# Escritório de gerenciamento de projetos: um estudo de caso

---

Antonio Cesar Amaru Maximiano  
Jefferson Leandro Anselmo

## RESUMO

Os estudos e a adoção de metodologias de gerenciamento de projetos vêm ganhando terreno desde as duas últimas décadas do século XX, devido a quatro fatores principais: surgimento de negócios, como a tecnologia da informação, orientados para produtos feitos sob encomenda; rapidez da mudança tecnológica; crescente competitividade empresarial; e necessidade de implementar processos de renovação organizacional, inclusive o constante desenvolvimento de novos produtos e serviços. Nesse contexto, as falhas na execução dos projetos têm resultados desastrosos. Para evitá-las, diversos mecanismos foram desenvolvidos. O escritório de gerenciamento de projetos (EGP) é um deles. Neste artigo, tem-se o objetivo de analisar, por meio de um estudo de caso comparado a um quadro de referências, a implantação e a utilização de um Escritório de Gerenciamento de Projetos como instrumento de apoio ao gerenciamento de projetos e de implementação de estratégias organizacionais. Na análise são enfocados a identificação das principais dificuldades e dos fatores críticos de sucesso da implantação e os principais pontos positivos e negativos da utilização do escritório.

**Palavras-chave:** escritório de gerenciamento de projetos, gerenciamento de projetos, implementação de estratégias organizacionais, *project management office*.

## 1. INTRODUÇÃO

Todos executam projetos no dia-a-dia, a maioria deles de maneira inconsciente (FRAME, 1995). Nos últimos anos, o gerenciamento de projetos vem se tornando um domínio do conhecimento cada vez mais estudado e utilizado, tendência que tem como marcos iniciais a fundação do *Project Management Institute* (PMI), em 1969, e a subsequente publicação do *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK), agora em sua terceira edição

Recebido em 20/janeiro/2005  
Aprovado em 09/agosto/2005

---

Antonio Cesar Amaru Maximiano é Professor Livre-Docente do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (CEP 05508-010 — São Paulo/SP, Brasil) e Supervisor de Projetos da Fundação Instituto de Administração.  
E-mail: maximin@usp.br  
Endereço:  
Universidade de São Paulo  
FEA — Departamento de Administração  
Avenida Professor Luciano Gualberto, 908  
— FEA1 — Sala E-117  
05508-010 — São Paulo — SP

Jefferson Leandro Anselmo é Doutorando, Mestre e Bacharel em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (CEP 05508-010 — São Paulo/SP, Brasil) e Coordenador de Projetos da Promon.  
E-mail: jefferson.anselmo@promon.com.br

(PMI, 2004). De acordo com Rad e Raghavan (2000), o gerenciamento de projetos é uma das disciplinas que mais crescem no mundo de hoje.

Apesar do evidente aumento da utilização do gerenciamento de projetos por parte das empresas, ainda se observam altos índices de falhas em projetos (FORMAN *apud* RAD e RAGHAVAN, 2000). Crawford (2000b) justifica essa ineficácia pela falta de processos adequados e padronizados de gerenciamento.

O Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) emerge então como a unidade organizacional responsável pela correção desses problemas e, adicionalmente, 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 tratados de forma prioritária. Segundo alguns autores, o movimento pela instalação de EGPs nasceu no final da década de 1980 (ENGLUND, GRAHAM e DINSMORE, 2003), mas há outros que situam as origens em período mais remoto (KERZNER, 2003).

É possível que os EGPs não sejam solução viável para todas as empresas (DINSMORE, 2002). A polêmica sobre as vantagens do EGP é um dos argumentos que tornam significativo um estudo do tema.

Neste trabalho apresenta-se o caso de uma empresa, precedido por um quadro de referências em que são descritas a implantação e a utilização de um EGP como instrumento de apoio ao gerenciamento de projetos e de implementação de estratégias organizacionais.

## 2. METODOLOGIA

O estudo que produziu o caso (ao qual se refere como **estudo de caso**) teve objetivo inicialmente exploratório, para permitir aos pesquisadores obter conhecimentos sobre o problema. Num estudo exploratório, o pesquisador parte de uma hipótese e aprofunda seu estudo nos limites de uma realidade específica, buscando antecedentes, maiores conhecimentos, para, em seguida, planejar uma pesquisa descritiva (YIN, 2001). O estudo exploratório é apropriado quando o conhecimento disponível é insuficiente para estabelecer as relações de causa e efeito. Os estudos exploratórios não elaboram hipóteses a serem testadas, restringindo-se a buscar mais informações sobre o tema estudado, de acordo com os objetivos estabelecidos (CERVO e BERVIAN, 2003). Adicionalmente, o estudo teve objetivo descritivo, exigindo dos pesquisadores “informações sobre o que desejavam pesquisar. [...] O estudo descritivo pretende descrever ‘com exatidão’ os fatos e fenômenos de determinada realidade. Outros estudos descritivos denominam-se estudos de casos. Esses estudos têm por objetivo aprofundar a descrição de determinada realidade” (TRIVIÑOS, 1987).

O método escolhido, o caso, caracteriza-se pelo “estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira

que permita o seu amplo conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos considerados” (GIL, 2002). De acordo com Yin (2001), o estudo de caso é uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo, dentro de um contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. O caso escolhido é a implantação do EGP de uma empresa multinacional de grande porte do setor de telecomunicações.

Para a coleta de dados, foram utilizadas as técnicas de análise documental, observação direta e entrevista focalizada. A técnica da análise documental, como o nome sugere, refere-se ao estudo de documentos da empresa. Documento é toda e qualquer fonte ou base de conhecimentos acessível para consulta (PÁDUA, 1997). As fontes foram selecionadas de forma a garantir a pertinência aos objetivos da pesquisa. A observação direta consiste no contato pessoal e estreito do pesquisador com o objeto do estudo, permitindo-lhe utilizar seus conhecimentos e experiências como auxiliares no processo de compreensão e interpretação desse objeto. Com relação à entrevista, ela baseia-se em um roteiro predefinido, tendo o pesquisador liberdade para nele não abordar algumas questões e incluir outras (LAKATOS e MARCONI, 2005).

A escolha do caso baseou-se nos seguintes critérios: empresa multinacional com subsidiária no Brasil; experiência pioneira na implantação de metodologia e escritório de gerenciamento de projetos; familiaridade dos pesquisadores com o caso e acesso a seus protagonistas.

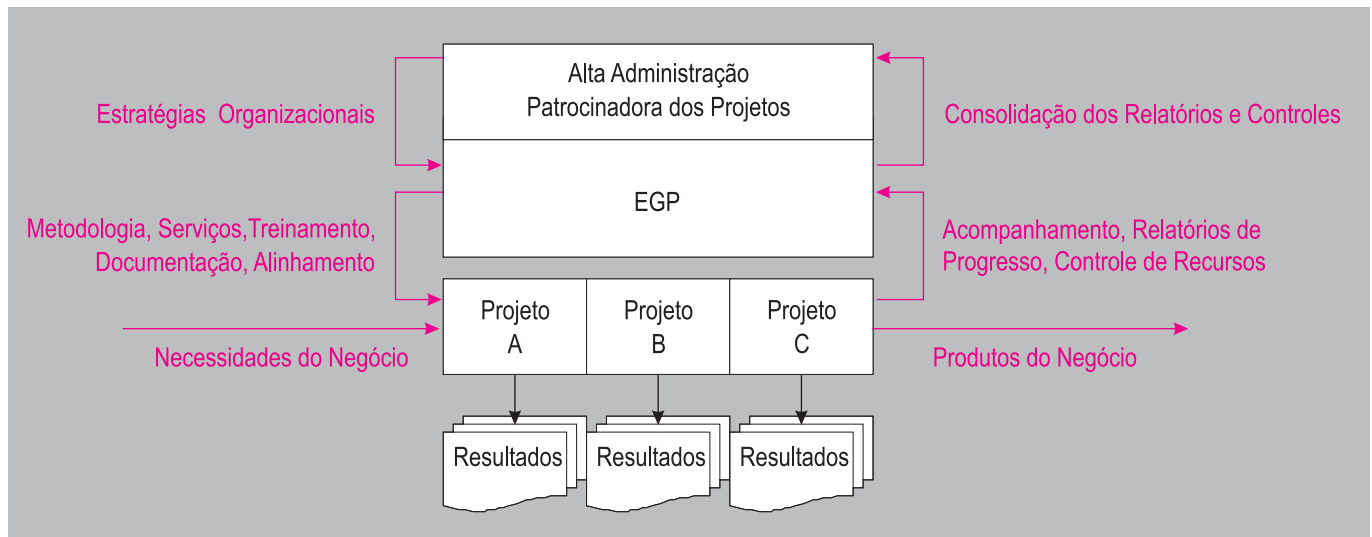
## 3. ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS — DEFINIÇÃO

Algumas definições de EGP encontradas na literatura são as seguintes:

- a unidade organizacional que cuida de todos os projetos de uma organização (ARCHIBALD, 2003);
- unidade organizacional de nível corporativo que tem as funções de definição e uniformização de processos e ferramentas (RAD e RAGHAVAN, 2000; DUGGALL, 2001);
- unidade organizacional de nível corporativo que atua como repositório ou provedor de serviços, profissionais, processos, métodos e ferramentas de auxílio (CRAWFORD, 2000a; CLELAND e IRELAND, 2000);
- unidade organizacional de nível corporativo que atua no auxílio ao gerenciamento de *portfolio* (MORNINGSTAR, 1999).

O restante deste trabalho assume uma definição híbrida, ilustrada na figura 1, uma adaptação da definição de Gonzalez e Rodrigues (2002).

O EGP é definido, portanto, como a unidade organizacional formalmente estabelecida que tem a responsabilidade de: definir, uniformizar e defender padrões, processos, métricas e



**Figura 1: Escritório de Gerenciamento de Projetos — Conceito**

Fonte: Adaptada de Gonzalez e Rodrigues (2002).

ferramentas; oferecer serviços de gerenciamento, treinamento e documentação; garantir o alinhamento das iniciativas à estratégia organizacional; confeccionar relatórios de progresso e acompanhamento e enviá-los para os patrocinadores.

### 3.1. Modelos, funções e composição interna

Neste trabalho, as funções do EGP serão divididas em três modelos:

- Nível 1 — Escritório de controle de projetos;
- Nível 2 — Escritório de suporte de projetos;
- Nível 3 — Escritório estratégico de projetos.

Apesar dessa divisão, tipos diferentes de EGPs podem ser utilizados ao mesmo tempo em áreas distintas da organização ou mesmo dentro da mesma área (CASEY e PECK, 2001). EGPs específicos podem ser usados para áreas funcionais, grupos de clientes ou para a empresa toda (KERZNER, 2003). Esses modelos podem também combinar-se, fazendo com que as fronteiras entre eles sejam muito tênues (KATE, 2000). De forma resumida, as funções do EGP variam de uma empresa para outra, mas há três que são encontradas em praticamente todas: desenvolvimento, apoio e controle (HALLOWS, 2002).

#### 3.1.1. Nível 1 — Escritório de controle de projetos

Um EGP de Nível 1 é utilizado para controle de projetos, sendo responsável pela emissão de relatórios e pelo acompanhamento de indicadores, sem influenciar a maneira como os projetos são conduzidos (GONSALEZ e RODRIGUES, 2002). As funções desse nível de EGP são:

- elaborar relatórios de progresso, custos, orçamento, desempenho e riscos;

- manter uma base de dados de ações históricas e lições aprendidas;
- monitorar os resultados do projeto.

Em geral, um escritório do Nível 1 controla as atividades do dia-a-dia dos projetos, para ajudar os gestores a assegurarem que o time do projeto alcance suas metas, resultados e orçamento estipulados (BRIDGES e CRAWFORD, 2001).

#### 3.1.2. Nível 2 — Escritório de suporte de projetos

Um EGP de Nível 2, também chamado de escritório de suporte de projetos, é geralmente utilizado para controle de projetos grandes ou de quantidade um pouco maior de projetos pequenos e médios. É responsável, também, por (CASEY e PECK, 2001):

- todas as funções de um EGP de Nível 1;
- fornecer treinamento em gerenciamento de projetos;
- estabelecer e verificar o cumprimento de padrões e métricas;
- possibilitar o alinhamento dos projetos às estratégias do departamento;
- controlar e armazenar as lições aprendidas e os relatórios gerados;
- definir, implementar e controlar mecanismos de controle de mudanças;
- assumir o papel de mentor para projetos com problemas.

Assim, um EGP de Nível 2 difere de um de Nível 1 principalmente pelo poder de influir no andamento dos projetos por meio de atuação como mentor e definição de metodologias, técnicas, métricas e ferramentas a serem utilizadas.

### 3.1.3. Nível 3 — Escritório estratégico de projetos

Um escritório estratégico de projetos opera no nível corporativo, coordenando e definindo políticas para todos os projetos dentro da organização, gerenciando o *portfolio* corporativo e prestando auxílio aos escritórios de Níveis 1 e 2, se existirem. No Nível 3, um EGP geralmente é considerado um centro de excelência em gerenciamento de projetos, guiando e ajudando os gerentes de projetos e demais membros dos times dos projetos a alcançarem seus resultados de maneira mais eficiente (BRIDGES e CRAWFORD, 2001). As funções principais desse nível de EGP incluem:

- todas as funções do Nível 2;
- padronização do gerenciamento de projetos;
- identificação, priorização e seleção de projetos;
- gerenciamento corporativo de recursos;
- implantação e manutenção de um sistema de informações;
- alinhamento dos projetos à estratégia corporativa;
- desenvolvimento profissional dos membros do EGP.

Segundo Bridges e Crawford (2001), a principal diferença entre os Níveis 2 e 3 dos EGPs é o caráter corporativo do Nível 3 em relação ao caráter departamental do Nível 2.

## 4. IMPLEMENTAÇÃO

### 4.1. Fatores motivadores

Segundo Crawford (2001), grande parte da motivação para implantar um EGP reside no insucesso dos projetos ou dos objetivos organizacionais. Para Gonzalez e Rodrigues (2002), os projetos necessitam de controle elaborado para que fiquem alinhados com a estratégia organizacional. Essa necessidade de alinhamento soma-se à carência de competências específicas em gerenciamento de projetos, às crescentes complexidade e diversidade do *portfolio* das empresas e à necessidade de eficácia no gerenciamento de projetos e do *portfolio*, como fatores motivadores da implantação do EGP.

### 4.2. Aspectos culturais

Ainda segundo Gonzalez e Rodrigues (2002), muitos autores apontam o ceticismo que ocorre com frequência na implementação de um EGP, visto como entidade meramente burocrática. Os mesmos autores, citando Bernstein (2000), lamentam essa visão, pois, se corretamente implantado, o EGP representa alívio ao complicado processo de gerenciamento de projetos. A implantação de um EGP é também, portanto, um processo de gerenciamento de mudanças organizacionais (CRAWFORD, 2000a), associadas ao aumento da maturidade organizacional.

A maturidade de uma organização para lidar com determinados conceitos é uma dimensão de sua cultura. O nível de

maturidade em gerenciamento de projetos mede o quanto a organização progrediu em relação à incorporação de gerenciamento de projetos como método de trabalho. Essa mensuração (que é qualitativa) indica a situação da organização em relação ao uso do gerenciamento de projetos e oferece os subsídios necessários para torná-lo mais eficaz. Os modelos para lidar com a idéia de maturidade do gerenciamento de projetos são baseados no Modelo de Maturidade da Carnegie-Mellon University (*Capability Maturity Model — CMM*), idealizado para o desenvolvimento de *software*. Um modelo desenvolvido em parceria com o *Software Engineering Institute*, que contou com recursos iniciais do Departamento de Defesa americano, é de domínio público. O *Organization Project Management Maturity Model* (OPM3), criado pelo PMI (2003) e, possivelmente, o modelo mais conhecido de maturidade da gestão de projetos, tem o CMM como uma de suas fontes. Um trabalho precursor de avaliação da maturidade havia sido patrocinado antes do OPM3 pelo PMI (IBBS e KWAK, 2000). Há sólidas evidências da relação entre o nível de maturidade da organização e o desempenho dos projetos (MORAES, 2004).

### 4.3. Fatores de sucesso e insucesso

Uma descrição dos fatores de sucesso e insucesso na implantação do EGP foi feita por Bridges e Crawford (2000). Os fatores de sucesso listados são:

- simplificação do processo;
- foco em valor;
- planejamento;
- patrocínio da alta administração;
- comunicação eficaz.

O insucesso está, por sua vez, relacionado a:

- tentativa de fazer tudo de uma só vez;
- procrastinação;
- esquecimento das principais partes interessadas;
- atitude de exigir antes de prover;
- trabalho sem apoio dos interessados e da alta administração.

### 4.4. Fases da implementação

Para a implementação do EGP, Bridges e Crawford (2000) adotam uma abordagem que visa gerar valor o mais rapidamente possível, ao mesmo tempo que considera soluções de longo prazo para aprimorar o gerenciamento de projetos. Os autores recomendam fazer um esforço consciente e planejar para gerar valor imediato e atender o mais rapidamente possível às necessidades da empresa. Eles propõem quatro fases, apontadas a seguir.

- **Fase I — Preparar o terreno:** são definidas as iniciativas de curto prazo e os objetivos de longo prazo. A fase termina

quando as iniciativas foram levantadas e o plano de ação preparado e aprovado.

- **Fase II — Começar com iniciativas de curto prazo:** a operação do EGP é iniciada com a alocação da equipe, o início das atividades de comunicação e a divulgação para a organização do EGP e de suas responsabilidades. A fase termina quando as iniciativas de curto prazo já deram resultado e estão consolidadas.
- **Fase III — Caminhar com soluções de longo prazo:** o objetivo desta fase é gerar valor para a empresa por meio da melhoria das práticas de gerenciamento de projetos e do desenvolvimento dos profissionais ligados a esse gerenciamento.
- **Fase IV — Manter e aprimorar:** nesta fase, o EGP já está funcionando e a organização já reconheceu seu valor. Deve-se, portanto, conduzir as atividades diárias, refinando continuamente o sistema de gerenciamento de projetos e procurando sempre novas oportunidades de gerar valor para a empresa por meio de implementação mais rápida e com menor custo das estratégias organizacionais.

## 5. ESTUDO DE CASO — ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO

### 5.1. A empresa

Líder mundial no mercado de telecomunicações, a empresa estudada está presente no Brasil desde 1924. No ano de 2001, antes da crise do setor de telecomunicações, o País era seu terceiro maior mercado, com faturamento de aproximadamente R\$ 4 bilhões. Sua participação no mercado nacional girava em torno de 40% em telefonia móvel e 35% em telefonia fixa.

Os negócios principais da empresa são o fornecimento de sistemas e infra-estrutura de redes de telecomunicações para as operadoras e a implantação de sistemas e infra-estrutura. As contas dos clientes são agrupadas em *Key Account Managers* (KAMs — Gerentes de Contas-Chave), compostos por vários contratos. A receita da empresa está ligada diretamente à venda dos projetos de implantação para os clientes, o que evidencia a importância do gerenciamento de projetos para ela. A figura 2 ilustra a estrutura organizacional da empresa no Brasil.

A empresa tem uma estrutura formal chamada *Project Management Office*, posicionada dentro da unidade Serviços Globais (*Global Services*), e que agrega os gerentes de projeto, guarda a metodologia de gerenciamento, procura difundir-la e dá apoio para sua aplicação. Essa estrutura teve uma evolução relativamente rápida, desde que foi montada uma metodologia de gerenciamento de projetos (cerca de dois a três anos antes do levantamento deste caso). Essa metodologia foi apoiada por uma diretoria mundial de valorização da disciplina de gerenciamento de projetos na empresa.

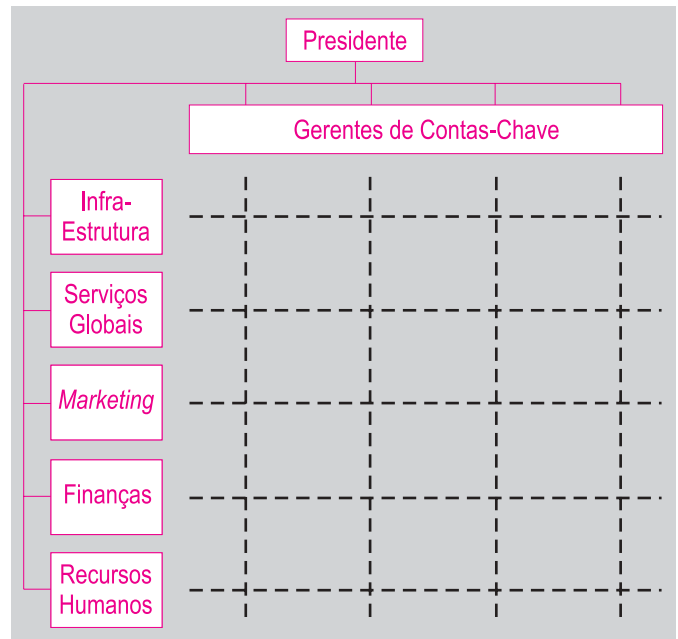


Figura 2: Estrutura Organizacional da Empresa no Brasil

### 5.2. Descrição, análise e interpretação do estudo do caso

#### 5.2.1. Aspectos organizacionais

##### Estrutura organizacional

No momento em que o caso foi pesquisado, no final de 2002, a empresa passava por uma transição. Ainda era departamentalizada, com estrutura de linha, mas já havia um movimento de mudança para uma organização “projetizada” (PMI, 2004). A estrutura de poder estava nas linhas e a matriz para administrar projetos era do tipo “leve” ou “fraca” (PMI, 2004). Essa estrutura da empresa não conseguiu sustentar a mudança de foco pretendida para a administração por projetos. Dentre os fatores impeditivos, coincidentes com os apresentados por Crawford (2001), podem ser enumerados:

- ausência de um responsável único pelo gerenciamento de cada projeto;
- estrutura de poder centrada nos departamentos funcionais;
- EGP localizado três níveis hierárquicos abaixo da presidência, dificultando o acesso à alta administração e diminuindo o poder de ação estratégica.

##### Relação do resultado da empresa com o resultado dos projetos

A relação entre o resultado da empresa e o resultado dos projetos é intensa. A receita é gerada por meio de venda de soluções integradas de infra-estrutura e por meio da implan-



tação dessas soluções para as operadoras. Mesmo numa venda de produtos, os serviços associados, geralmente projetos de implantação, fazem parte da oferta. Essa elevada relação entre o resultado da organização e o resultado dos projetos pode ter tido certa influência sobre a decisão tomada pela alta administração de incentivar a administração por projetos dentro da organização e pode também ser um fator motivador de mudanças na estrutura organizacional, de forma a facilitar que esse reposicionamento de foco seja efetivamente implementado.

### Utilização de gerenciamento por projetos

Como exposto, a iniciativa de adotar o gerenciamento por projetos surgiu junto com o EGP e até recentemente esteve restrita a ele. Todas as demais áreas da empresa eram administradas e avaliadas de acordo com critérios funcionais. A própria estrutura organizacional da empresa favorece essa administração funcional. Isso pode evidenciar o relativo insucesso do EGP em demonstrar para a organização os problemas da administração funcional de uma empresa cuja receita é dependente de projetos. No entanto, o EGP pode assumir um papel de liderança na transformação do estilo de gerenciamento da empresa, devido ao recente apoio recebido da alta administração que planeja fazer a mudança para o gerenciamento por projetos.

### Porte e complexidade dos projetos

Os projetos da empresa são de complexidade e porte variáveis, mas, de forma geral, orientados para implementação de equipamentos e soluções de redes de telecomunicações. Dessa forma, há projetos grandes, como um *turnkey* de R\$ 50 milhões, ou um projeto de instalação, de apenas R\$ 500 mil. O porte ou a complexidade do projeto não são, no entanto, fatores restritivos para a implantação do EGP, a qual habilitaria a empresa a administrar com eficiência projetos de natureza diversa no nível corporativo ou projetos de diferentes portes em programas específicos (GONSALEZ e RODRIGUES, 2002).

## 5.2.2. Implantação do EGP

### Motivos para a implementação

A necessidade de implantar o EGP surgiu em 1999 com a demanda por uma metodologia padronizada de gerenciamento de projetos. Depois da criação dessa metodologia, a empresa percebeu que o desenvolvimento de competências em gerenciamento de projetos seria um fator competitivo importante. Esse também é um dos motivos identificados por Crawford (2001). Outros autores apresentam a existência e a maturidade dos processos de gerenciamento como condições necessárias para o sucesso do EGP, ou seja, a implantação e a consolidação

da metodologia deveriam vir antes da implementação do EGP: “um indicador da maturidade de uma organização no campo do gerenciamento de projetos é o reconhecimento de que deve estabelecer um espaço para a função de gerenciamento de projetos” (ARCHIBALD, 2003).

A empresa começou a implementação da metodologia e, durante o andamento do processo, antes que essa metodologia estivesse totalmente absorvida, iniciou a implementação do EGP. Houve o entendimento de que a existência do escritório favoreceria o processo de disseminação da metodologia.

### Grau de envolvimento da alta administração

O apoio da alta administração foi relativamente alto em 1999, durante as fases iniciais do processo de implantação, porém caiu em 2000 e 2001, tendo sido retomado apenas no início de 2002. Essa variação no envolvimento da alta administração está relacionada, naturalmente, aos altos e baixos na implementação do EGP. Quando houve apoio da alta administração, o EGP conseguiu desenvolver-se e agregar valor; sem apoio, o desempenho do EGP ficou prejudicado. Isso confirma as indicações dos autores até aqui citados.

### Metodologia de implementação

A implantação do EGP foi tratada como um projeto. Inicialmente, definiu-se o EGP e buscou-se o apoio dos interessados-chave. Em seguida, realizou-se todo o planejamento necessário para a implementação. Somente quando o escritório e seus objetivos estavam bem-definidos, as pessoas-chave doutrinadas e todo o planejamento feito, é que se iniciou a implementação do EGP.

Apesar de a empresa ter feito, no início, o EGP exercer suas funções em apenas dois projetos, todas as funções do EGP foram executadas. Em outras palavras, a implantação buscou estabelecer a totalidade das funções do EGP logo no início, em vez de começar com funções de mais rápida implantação.

### Dificuldades encontradas

As maiores dificuldades encontradas na implantação do EGP na empresa estão ligadas à cultura e à resistência com relação às mudanças organizacionais necessárias. Principalmente nos períodos em que o apoio da alta administração foi menos explícito, as pessoas apresentaram grandes resistências ao trabalho do EGP, deixando de observar os procedimentos recomendados e de colaborar com os trabalhos de implantação da metodologia e de desenvolvimento de competências. Novamente, os fatos levam a uma confirmação do que a literatura (CRAWFORD, 2000b) afirma a respeito das dificuldades de implantação de um EGP: um dos maiores desafios é vencer a resistência das pessoas.

## Fatores críticos de sucesso identificados

O principal fator crítico de sucesso identificado na implantação foi o apoio da alta administração. Novamente, esse fator não é o único descrito na literatura (BRIDGES e CRAWFORD, 2000), indicando que o processo de implantação do EGP na empresa poderia ter tido maior sucesso caso houvesse um estudo que buscasse identificar todos esses fatores.

### 5.3. Caracterização do EGP

#### 5.3.1. Filosofia de atuação

O EGP da empresa atua como um provedor de serviços, metodologias e recursos, além de exercer funções de orientação. Não tem autoridade para modificar o andamento dos projetos a não ser por meio de negociações e persuasão do gerente de projeto e dos gerentes de linha associados. Com certeza essa falta de autoridade do escritório influi negativamente em suas funções, impedindo-o de gerar mais valor para a organização. Para que o EGP possa realizar suas funções de medição e de orientação, os gerentes de projetos enviam periodicamente relatórios de *status* com base nos quais o EGP realiza suas análises e recomendações e encaminha informações para a alta administração. Um dos problemas do escritório é a baixa qualidade desses relatórios.

Essa filosofia de atuação (provedor de serviços e aconselhamento) é discutida pelos autores que fizeram parte do referencial bibliográfico (especialmente GONSALEZ e RODRIGUES, 2002), evidenciando que o EGP da empresa está posicionado entre o Nível 1 — Escritório de Controle de Projetos — e o Nível 2 — Escritório de Suporte de Projetos —, ou seja, exerce todas as funções de um escritório do Nível 1, mas apenas parte das funções de um escritório do Nível 2.

O EGP poderia tornar-se rapidamente um escritório de suporte de projetos completo, caso o problema da falta de autoridade fosse resolvido. No entanto, a própria estrutura atual da empresa dificulta essa resolução, pois não permite fácil acesso à alta administração. O escritório poderia atuar também de maneira mais precisa, caso as informações fornecidas pelos projetos fossem mais completas. Porém, a forma de comunicação (envio de relatórios periodicamente, sem contato entre o EGP e os projetos) dificulta a minimização dessa falha. Esse é claramente um problema cultural e de percepção do EGP por parte dos projetos, já que os componentes dos projetos aparentemente não vêem valor nas funções do EGP. O problema cultural, de acordo com a pesquisa bibliográfica, é um dos maiores entraves ao sucesso do EGP e os problemas observados vão ao encontro dessa constatação.

#### 5.3.2. Estratégias organizacionais e EGP

A relação entre as estratégias organizacionais da empresa e as funções do EGP é muito tênue. Apenas as ações estra-

tégicas que envolvem gerenciamento de projetos incluem, de alguma forma, o EGP. Todas as demais ações são implementadas sem relação alguma com ele. Isso demonstra o caráter operacional do atual EGP, bem como o espaço para sua evolução.

#### 5.3.3. Grau de autoridade do executivo principal do EGP

O grau de autoridade do principal executivo do escritório de gerenciamento de projetos é reduzido, refletindo a estrutura organizacional da empresa e a própria falta de autoridade do EGP como um todo. Sua área de atuação restringe-se somente ao grupo que faz parte do escritório. Esse reduzido grau de autoridade do executivo do EGP também está claramente associado aos problemas no desempenho das funções do escritório.

#### 5.3.4. Infra-estrutura

Aproximadamente 70 pessoas estão ligadas ao EGP da empresa. Dessas, 63 são gerentes de projeto espalhados pela organização. As outras sete pessoas estão lotadas no EGP. Compõem esse grupo: o gerente do EGP, o responsável pela definição dos processos, um responsável pelos serviços de suporte, dois gerentes de projeto que auxiliam o gerente na execução das funções do EGP nos projetos, um assistente e um estagiário. Segundo os autores citados, o escritório é maior quando o EGP tem a função de alocar recursos ao projeto e, conseqüentemente, os gerentes de projetos estão a ele vinculados, o que não é o caso na empresa pesquisada.

Há uma gama de ferramentas disponíveis para o EGP, entre elas a Intranet corporativa, que contém ferramentas, textos de apoio e a descrição da metodologia de gerenciamento de projetos da empresa. Todas as ferramentas estão disponíveis para todos os membros do EGP, os quais utilizam a Intranet também para comunicação interna.

#### 5.3.5. Atribuições e funções do EGP

De maneira resumida, as atribuições e funções do EGP são:

- alocação dos gerentes de projetos: o EGP é responsável pela alocação dos gerentes nos projetos e por sua avaliação;
- guardião da metodologia, de processos e ferramentas;
- suporte para aplicação da metodologia e estruturação do projeto;
- orientação com relação a técnicas de gerenciamento de projetos;
- padronização da metodologia de gerenciamento de projetos.

#### 5.3.6. Tamanho e duração dos projetos

Há uma relação formal e documentada entre as funções/requisitos do EGP e o tamanho, a complexidade e a duração dos projetos. Isso demonstra a preocupação da empresa em

adaptar o modo de gerenciamento ao tamanho ou à complexidade dos projetos. Em linhas gerais, projetos mais curtos e menos complexos demandam menos controle e projetos maiores ou mais complexos demandam mais controle. A preocupação é justificada, pois se não forem observadas essas especificidades relativas ao tamanho dos projetos, o EGP pode ser administrado de maneira ineficiente.

#### 5.4. Resultados alcançados

Em linhas gerais, o Escritório de Gerenciamento de Projetos da empresa estudada conseguiu alcançar seus objetivos iniciais que eram a unificação da metodologia de gerenciamento de projetos e a atuação como gestor de recursos ligados ao gerenciamento de projetos.

Essa uniformização de metodologias efetivamente ocorreu e a alocação dos gerentes de projeto passou a ser feita pelo escritório. No entanto, havia a intenção inicial de expandir gradativamente as funções do EGP, de forma a possibilitar que suas atividades pudessem gerar maior valor para a empresa. Essa expansão de funções ocorreu de forma medíocre, pois até a conclusão do estudo do caso o escritório não havia conseguido apoio, visibilidade e percepção de valor suficientes para que essa intenção se concretizasse.

Posteriormente, se houver a confirmação e a concretização da intenção da alta administração de tornar a administração por projetos uma prática comum na empresa, é possível que o EGP ganhe (ou já tenha ganho) novo fôlego e força política para expandir-se. Contudo, caso essa visão da cúpula da empresa não se concretize, dificilmente o escritório conseguirá avançar na expansão de suas atribuições.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A disciplina do Gerenciamento de Projetos vem ganhando terreno no cenário empresarial, o que se comprova pelo crescimento exponencial dos associados ao *Project Management Institute* (PMI), bem como de suas atividades e do número de organizações que delas participam.

Esse movimento pelo gerenciamento por projetos faz as empresas precisarem de maior capacidade de coordenar, gerenciar e controlar as atividades que têm natureza de projeto. Pode-se definir projeto como uma forma de planejamento, organização, execução e controle de ações visando à implementação de estratégias. Assim, quanto mais eficazmente os projetos forem administrados, mais cedo os benefícios esperados serão atingidos. Por outro lado, o fracasso ou a ineficiência sistemática nessa modalidade de administração pode levar a uma perda considerável da competitividade da empresa. O Escritório de Gerenciamento de Projetos é a unidade organizacional responsável por pensar todo o gerenciamento corporativo de projetos e por concretizar a obtenção desses benefícios.

Este trabalho foi realizado de forma a analisar a implantação e a utilização de um EGP como instrumento de apoio ao gerenciamento de projetos e de implementação de estratégias organizacionais, identificando as principais dificuldades e fatores críticos de sucesso da implantação e os principais pontos positivos e negativos da utilização.

Para isso, realizou-se uma revisão bibliográfica sobre o tema e também sobre os conceitos mais gerais de gerenciamento de projetos, de forma a subsidiar de maneira mais completa o entendimento das funções e objetivos do escritório. Essa revisão foi seguida de um estudo de caso feito em uma grande empresa do setor de telecomunicações.

A comparação do referencial bibliográfico com o estudo de caso possibilitou um melhor entendimento do EGP, permitindo avaliar de maneira mais completa os resultados obtidos pela empresa.

### 6.1. Questões e visão de futuro

Algumas importantes questões surgiram no decorrer deste estudo, mas não foram aprofundadas por estarem fora de seu escopo. Uma das questões principais diz respeito à falta de uma metodologia viável de quantificação do valor de um EGP, para ajudar na justificativa de sua implementação. Apesar de a técnica do valor monetário esperado ser uma alternativa, sua aplicação é ainda muito difícil e muitas vezes subjetiva.

### **O futuro do EGP está mais relacionado com a coordenação de processos e com o fazer acontecer do que com a execução propriamente dita.**

Além da importância da quantificação de valor, o EGP imprime maior transparência ao gerenciamento corporativo de projetos, fazendo com que possíveis acordos informais dentro da organização se revelem ou fiquem impossibilitados. Essa característica reforça o cuidado que se deve ter com a implantação do EGP, já que boa parte da dinâmica operacional da empresa pode estar baseada nesses acordos informais.

Soma-se a essas e a outras possíveis questões uma visão de futuro para melhor explorar o potencial do EGP. Essa visão leva o EGP a assumir posição central nos temas de fronteira na Administração, como gerenciamento de *portfolio*, programas e projetos, mudanças organizacionais, conhecimento e implementação de estratégias. Essa posição levaria o EGP a atuar como catalisador da implementação de estratégias organizacionais.

O futuro do EGP está mais relacionado com a coordenação de processos e com o **fazer acontecer** do que com a execução propriamente dita. Para poder exercer essa coordenação, o EGP deve ter competências multidisciplinares e conseguir reconhecimento e legitimidade para atuar como **orquestrador** dos processos de mudança organizacional. ♦



- ARCHIBALD, Russell D. *Managing high-technology programs and projects*. 3<sup>rd</sup> ed. Hoboken, New Jersey: John Wiley, 2003.
- BERNSTEIN, Sally. Project offices in practice. *Project Management Journal*, [S.l.], v.30, n.4, p.4-7, Dec. 2000.
- BRIDGES, D.N.; CRAWFORD, J.K. How to startup and rollout a project office. In: PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE ANNUAL SEMINARS & SYMPOSIUM, 1., 2000, Houston. *Proceedings...* Houston: PMI, 2000.
- \_\_\_\_\_. A project office — where and what type. In: PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE ANNUAL SEMINARS & SYMPOSIUM, 1., 2001, Nashville. *Proceedings...* Nashville: PMI, Nov. 2001.
- CASEY, W.; PECK, W. Choosing the right PMO setup. *PM Network*, [S.l.], v.15, n.2, p.40-47, Feb. 2001.
- CERVO, A.L.; BERVIAN, P. *Metodologia científica*. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- CLELAND, David L.; IRELAND, Lewis R. *Project manager's portabler handbook*. New York: McGraw-Hill, 2000.
- CRAWFORD, J.K. Making a place for success. *Project Management Best Practices Report*, [S.l.; s.n.], p.93, June 2000a.
- \_\_\_\_\_. Improving organizational productivity with a project office. *Contract Management*, [S.l.], v.40, n.6, p.2-3, June 2000b.
- \_\_\_\_\_. *The strategic project office: business case and implementation strategy*. 2001. Disponível em: <<http://www.pmsolutions.com>>. Acesso em: 14 abr. 2002.
- DINSMORE, P.C. *Sixteen reason not to implement a project office*. *PM Network*, [S.l.], v.16, n.2, Feb. 2002.
- DUGGAL, J.S. Building a next generation PMO. In: PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE ANNUAL SEMINARS & SYMPOSIUM, n.1., 2001, Nashville. *Proceedings...* Nashville: PMI, Nov. 2001.
- ENGLUND, Randall L.; GRAHAM, Robert J.; DINSMORE, Paul C. *Creating the project office*. San Francisco: Jossey-Bass, 2003.
- FRAME, J.D. *Managing projects in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 1995.
- GIL, A.C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GONSALEZ, F.; RODRIGUES, I. *Implementação de escritórios de gerenciamento de projetos*. 2002. Monografia (MBA em Projetos) — Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, São Paulo, Brasil.
- HALLOWS, J.E. *The project office toolkit*. New York: AMACOM, 2002.
- IBBS, C.W.; KWAK, Y.H. Assessing project management maturity. *Project Management Journal*, v.31, p.32-43, Mar. 2000.
- KATE, Belzer. *The program office: a business results enabler*. 2000. Disponível em: <<http://www.pmforum.org/library/papers/2001/ProgramOfficeFinal.pdf>>. Acesso em: 18 mar. 2002.
- KERZNER, Harold. Strategic planning for a project office. *Project Management Journal*, v.34, n.2, p.13-25, 2003.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de metodologia científica*. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- MORAES, R.O. *Condicionantes de desempenho dos projetos de software e a influência da maturidade em gestão de projetos*. 2004. Tese (Doutorado) — Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, São Paulo, Brasil. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br>>. Acesso em: 21 mar 2002.
- MORNINGSTAR, D. *The project office: a great idea whose time has come — again*. 1999. Disponível em: <<http://www.systemcorp.com>>. Acesso em: 28 fev. 2002.
- PÁDUA, E.M.M. *Metodologia de pesquisa: abordagem teórico-prática*. Campinas: Papirus, 1997.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). *Organizational project management maturity model [OPM3]*. Newtown, Pennsylvania, USA: Four Campus Boulevard, 2003.
- \_\_\_\_\_. *Project management body of knowledge [PMBOK]*. Newtown, Pennsylvania, USA: Four Campus Boulevard, 2004.
- RAD, P.F.; RAGHAVAN, A. Establishing an organizational project office. *AACE International Transactions, ABI/INFORM Global*, p.P13A, 2000.
- TRIVIÑOS, A.N.S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.
- YIN, R.K. *Estudo de casos: planejamento e métodos*. 2.ed. São Paulo: Bookman, 2001.

ABSTRACT

**The project management office: a case study**

Studies on organizational project management have been gaining ground in the last decade, due to the increasing complexity of the world of business and growing corporate competition. Within this context, shortcomings in project execution have disastrous results. To avoid them several mechanisms are being developed and the Project Management Office is one of them. In this article our intention is to analyze, through a case study compared to bibliographical references, the implementation and use of a Project Management Office as a tool for supporting project management and the implementation of organizational strategies, identifying the main difficulties and the factors that are critical for successful implementation, as well as the chief positive and negative points of employing it.

**Uniterms:** project management office, project management, implementation of organizational strategies.

RESUMEN

**La oficina de gestión de proyectos: un estudio de caso**

Los estudios y la adopción de metodologías de gestión de proyectos han ganado terreno desde las dos últimas décadas del siglo XX, debido a cuatro factores principales: creación de negocios, como la tecnología de información, orientados hacia productos por encargo; rapidez en los cambios tecnológicos; creciente competitividad empresarial; y necesidad de implementar procesos de renovación organizacional, inclusive el constante desarrollo de nuevos productos y servicios. En este contexto, las fallas en la ejecución de los proyectos tienen resultados desastrosos. Para evitarlas, se desarrollaron diversos mecanismos. La Oficina de Gestión de Proyectos (OGP), es uno de ellos. En este artículo, el objetivo es analizar, por medio de un estudio de caso comparado a un cuadro de referencias, la implantación y utilización de una Oficina de Gestión de Proyectos como instrumento de apoyo a la gerencia de proyectos y a la implementación de estrategias organizacionales. En el análisis se enfocan la identificación de las principales dificultades y de los factores críticos de éxito de la implementación y los principales puntos positivos y negativos del uso de la oficina.

**Palabras clave:** oficina de gestión de proyectos, gerencia de proyectos, implementación de estrategias organizacionales, *project management office*.

NOTA DE IMPRENSA

**Associação busca politécnicos “perdidos”**

A tradicional **Associação dos Engenheiros Politécnicos** (AEP) está à procura de ex-alunos da Universidade de São Paulo (USP). O objetivo é fazer com que esses profissionais retomem o contato com a instituição e com colegas “perdidos”. Muitos formados pela Escola Politécnica ocupam hoje posições de destaque, como Amílcar Dallevo (Rede TV!), Cássio Casseb (Pão de Açúcar), entre outros.

Com o aumento do número de associados, a entidade poderá incrementar seus programas de bolsas e de avaliação de desempenho e acompanhamento profissionais dos universitários. “Estamos falando de um universo de mais de 20 mil pessoas, que podem trazer grandes benefícios à comunidade, dando auxílio a importantes projetos sociais e educacionais”, destaca Kamal Mattar, presidente da Associação. “Hoje, no entanto, conseguimos manter nossa atuação com a mobilização de apenas 1 mil politécnicos e o apoio de nomes de peso como Olavo Setúbal”, complementa.

**Sobre a AEP**

Fundada em 1935, a Associação dos Engenheiros Politécnicos da Universidade de São Paulo firma-se como uma das mais atuantes entidades universitárias do País e a mais antiga em funcionamento contínuo. Sua missão é fomentar a integração entre estudantes e ex-estudantes e fornecer subsídios para uma formação profissional ainda mais qualificada – por meio de eventos periódicos, missões técnicas e programas de recursos humanos que aproximam o mundo empresarial do universo acadêmico.

Mais informações: (11) 3091-5554 ou (11) 3032-7719

Visite o site [www.politecnicos.org.br](http://www.politecnicos.org.br)