

# Escritório de Projetos

por Rodrigo Cavalcante em [administradores.com.br](http://administradores.com.br)

*A alta administração agora reconhece que a gestão de projetos e o escritório de projetos são um bem valioso tanto para ela própria quanto para os níveis operacionais.*

## 1. O Escritório de Projetos

As empresas nas últimas décadas começaram a reconhecer o efeito favorável que a gestão de projetos exerce sobre o retorno financeiro de um projeto de investimento. O conceito de escritório de projetos passou por várias mudanças no passar dos tempos. Da década de 1950 a 1990 os escritórios funcionavam para gerir grandes projetos e para poucos clientes como o Exército, Marinha e Força Aérea. Sua atuação era diferenciada e exclusiva, com o objetivo de aproximar-se do cliente estabelecendo uma organização dedicada a ele. Entre 1990 a 2000 passamos por uma recessão que impactou em todas as áreas administrativas. Surgiu então a necessidade de técnicas não-tradicionais, dando maior destaque para a gestão de projetos. No momento atual o escritório de projetos tem a responsabilidade de manter toda a propriedade intelectual relativa à gestão de projetos e de ativamente sustentar o planejamento estratégico da corporação.

A alta administração agora reconhece que a gestão de projetos e o escritório de projetos são um bem valioso tanto para ela própria quanto para os níveis operacionais. Durante os últimos 10 anos, os benefícios para os níveis executivos da administração com a utilização de um escritório de projetos tornaram-se evidentes. Entre eles, estão:

- Padronização de operações
- Decisões baseadas na corporação como um todo, e não em redutos individuais
- Melhor capacidade de planejamento (alocação de recursos)
- Acesso mais rápido a informações de maior qualidade
- Eliminação ou redução de redutos individuais na empresa
- Operações mais eficientes e eficazes
- Menos necessidade de reestruturação
- Menos reuniões que consomem um tempo precioso dos executivos
- Priorização mais realista do trabalho
- Desenvolvimento de futuros gerentes gerais

Se entendermos que os projetos espelham os desejos por mudanças bem sucedidas, podemos perceber que, independentemente da abordagem do posicionamento estratégico do escritório de projetos, ele é uma estrutura organizacional de vital importância para assegurar que os projetos sejam efetivos.

## **2. Tipos de Escritórios de Projetos**

Existem diversos modelos de escritórios de projetos. Independente do modelo adotado, a implantação inicial do escritório de projetos deve ser realizada através de uma definição formal. A definição formal mostra de forma transparente o que a empresa entende como o papel e atribuições do escritório de projetos e quais são os motivos e expectativas para a sua implantação. Uma das grandes vantagens da transparência da definição do escritório de projetos é o controle das expectativas.

O gerenciamento das expectativas é habilitado pela comunicação e o pleno entendimento da definição formal e do processo de implantação do escritório por clientes, usuários, "stakeholders". (MANSUR, 2009, p.31).

**Os tipos de escritório de projetos mais utilizados são:**

1. Escritório Corporativo de Projetos.
2. Escritório Divisional de Projetos.
3. Escritório Setorial de Projetos.
4. Escritório Departamental de Projetos

### **2.1. Escritório Corporativo de Projetos**

Este escritório está posicionado dentro da alta administração da organização e os projetos são o desdobramento dos objetivos, metas e fatores críticos de sucesso do plano estratégico do negócio. Segundo Mansur (2009, p. 31) " Neste caso, o "Chief Project Officer" (CPO) deve ser um profissional experiente com ampla visão estratégica do negócio."

### **2.2. Escritório Divisional de Projetos**

Este escritório está posicionado dentro de uma divisão da organização, por exemplo, a diretoria de tecnologia, e neste caso responde ao diretor executivo de tecnologia (CTO).

### **2.3. Escritório Setorial de Projetos**

Este escritório está posicionado dentro de um setor da organização, por exemplo, o setor de operações, e neste caso responde ao gerente de operações (COO).

### **2.4. Escritório Departamental de Projetos**

O escritório de projetos está posicionado dentro de um departamento da organização, por exemplo, o departamento de suporte de tecnologia, e neste caso responde ao líder de suporte.

### **3. Atividades de um Escritório de Projeto**

As atividades de um escritório de projetos estão relacionadas com seu posicionamento estratégico na organização, e tem mais ou menos atribuições em função disto. Em seguida, veremos de forma geral as principais atividades de um escritório de projetos:

As atividades de um escritório de projetos estão relacionadas com seu posicionamento estratégico na organização, e tem mais ou menos atribuições em função disto. Em seguida, veremos de forma geral as principais atividades de um escritório de projetos:

1. Defensor do gerenciamento de projetos na organização. Defender o gerenciamento significa, na prática, realizar treinamentos de forma proativa e demonstrar os resultados do sucesso obtido pelo uso coerente dos processos de gerenciamento de projetos para a corporação.
2. Oferta de treinamento para o desenvolvimento das competências de gerenciamento de projetos e do conjunto comum de experiências.
3. Oferta de serviços de “coaching” de gerenciamento para manter os projetos longe dos problemas. Este serviço também pode ser oferecido para evitar uma maior degradação da performance do projeto.
4. Define e comunica um conjunto padrão reutilizável de processos e modelos de gerenciamento de projetos.
5. Os processos padronizados reutilizáveis permitem que os projetos sejam iniciados com menor esforço e mais rapidamente.
6. Desenvolvimento e atualização da metodologia atendendo as necessidades de melhorias.
7. Facilitador das comunicações entre as equipes de projetos em função da padronização dos processos de terminologias. O uso de uma mesma linguagem comum por toda a corporação reduz o risco de erros e falhas.
8. Avaliador dos processos de gerenciamento dos projetos em função das métricas e do valor agregado.
9. Avaliador das melhorias realizadas permanentemente através do ambiente geral das entregas.
10. Rastreamento das informações da situação dos projetos, permitindo a sua visibilidade para a alta administração de forma simples, robusta e consistente.

### **4. Implantando um Escritório de Projetos**

O principal objetivo do escritório é melhorar a performance dos gerentes dos projetos e isto exige que eles desempenhem o seu papel de forma diferente. Em outras palavras, é necessário que os gerentes de projetos realizem permanentemente as seguintes atividades:

1. Administrar os projetos com maior constância.

2. Administrar os projetos mais ativamente.
3. Administrar os projetos com um nível maior de rigor.

O escritório de projetos tem, portanto, como uma das suas metas mudar a forma como os gerentes e equipe do projeto executam as suas tarefas através de mudanças organizacionais e culturais(MANSUR, 2009, p.46).

Como as mudanças culturais não são endereçadas apenas com treinamentos e desenvolvimento de novas habilidades, o escritório de projetos deve realizar avaliações periódicas sobre o comportamento (MANSUR, 2009, p.46).

As avaliações permitirão que o escritório reforce os processos internos que representam as melhores práticas de gerenciamento e modifique (ou elimine) os processos internos que são barreiras para a adoção das melhores práticas (MANSUR, 2009, p.46).

É comum encontrarmos no mercado relatos do escritório de projetos sobre resistências para as mudanças necessárias, mas as resistências não podem se tornar barreiras intransponíveis para o objetivo de melhoria da produtividade dos projetos. As barreiras devem ser esperadas e superadas pelo escritório de projetos através de esforço individual e coletivo da organização (MANSUR, 2009, p.46).

Outro desafio do escritório é garantir que informações críticas sejam divulgadas por toda a organização. Bancos de dados na intranet sobre lições aprendidas seriam um modo de compartilhar informações. Contudo, uma maneira melhor poderia ser a iniciativa do escritório de projetos na preparação de estudos de casos de lições aprendidas no final de cada projeto. Os estudos de casos poderiam então ser usados em futuros programas de treinamento em toda a organização a partir da Intranet.

Em alguns casos o escritório busca o auxílio de consultores especialistas, reconhecidos pelo mercado, para que a empresa entenda e adote rotineiramente os novos processos de gerenciamento de projetos, mas também existem muitas empresas com forte resistência aos consultores externos, por entenderem que eles não conhecem o negócio da corporação. (MANSUR, 2009, p.47).

Para uma implantação bem-sucedida de um escritório de projetos, a primeira atividade é a avaliação da situação atual dos projetos considerando:

1. A cultura da organização.
2. O ambiente de trabalho.
3. As taxas atuais de sucesso dos projetos.
4. Os papéis e responsabilidades atuais no gerenciamento de projetos.
5. As normas e padrões existentes.
6. Os níveis atuais das habilidades.
7. As atitudes e expectativas dos clientes.

8. Os sistemas atuais de incentivos e recompensas.
9. Os habilitadores para o gerenciamento de projetos.
10. As barreiras para o gerenciamento de projetos.

A maioria destas informações pode ser obtida através de entrevistas, pesquisas internas ou trabalhos de um grupo de estudos especializado envolvendo os gerentes, equipes de projetos, fornecedores e clientes (MANSUR, 2009, p.47).

Durante os trabalhos de identificação da situação atual procure também entender como desenvolver em conjunto com os gerentes, equipes de projetos, fornecedores e clientes qual é a situação futura desejada (MANSUR, 2009, p.47).

Com este tipo de abordagem, o escritório conseguirá uma boa fotografia da situação atual e de como deveria ser a situação futura. A partir do momento em que a situação atual e futura dos projetos esteja clara, definida e acordada pela corporação, a próxima atividade é o desenvolvimento de uma Análise de Lacunas para identificar como será possível chegar na situação futura desejada (MANSUR, 2009, p.47)