

DESAFIOS E BENEFÍCIOS DA IMPLEMENTAÇÃO DE UM ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Leandro da Silva Passos¹

Carlos Roberto Campos²

Márcio Zamboti Fortes¹

¹ Universidade Federal Fluminense – UFF, Niteroi – RJ, Brasil.

² Universidade de São Paulo – USP/ESALQ, Piracicaba – SP, Brasil

Resumo:

A implantação de um escritório de gerenciamento de projetos (PMO) tem sido uma das formas mais utilizadas para aumentar a maturidade deste setor dentro de uma organização. O trabalho objetiva identificar as dificuldades presentes em cada etapa de implementação de um PMO, por meio da análise das opiniões dos membros de diferentes níveis dentro da empresa. Foi utilizado como método de investigação um questionário que teve como público alvo membros gerenciais e operacionais do setor de engenharia onde foi realizada a implantação, respondido por 52 participantes integrantes da equipe em estudo. Evidenciou-se que, uma vez que a implantação altera os processos, ferramentas e cultura da organização, sua principal dificuldade é conter o grupo de resistência formado por preconceitos sobre a operação. Constatou-se que a eficácia do processo está diretamente relacionada com estratégia utilizada para justificar a decisão de implementar o escritório.

Palavras-chave: PMO, gestão de projetos, estratégia.

Abstract:

The implementation of a project management office has been one of the most used ways to enhance the maturity of this sector project management within an organization. The objective of this work is to identify the difficulties of each stage of the implementation of a PMO, through the opinion analysis different levels members of the company. A questionnaire was used as an investigation method that had as it's public the management and operational members of the engineering sector where the implementation was performed. It was answered by 52 participants. The results showed that, once the implantation changes the processes, tools and culture of the organization, its main difficulty is to contain the resistance group formed by prejudices against the operation. It was verified that the effectiveness of the process is directly related to the strategy used to justify the decision to implement the office.

Keywords: PMO, Project Manager, Strategy.

1. INTRODUÇÃO

Em virtude do atual nível de competitividade dentre as organizações, o investimento em gestão eficaz onde as empresas necessitam ser mais organizadas e ágeis para permanecerem no mercado tem se tornado cada dia mais constante. As empresas buscam sempre produzir mais com menos esforço e isso é possível quando se tem métodos e processos bem definidos e entendidos por todos os envolvidos.

Conforme Taylor (1998), gerenciar projetos é, na verdade, gerenciar problemas o tempo todo, não importando o ramo de atividade da empresa, sempre existirá a dificuldade em gerenciar projetos. Vargas (2009) conceitua gerenciamento de projetos como sendo um conjunto de ferramentas que permite que a empresa desenvolva habilidades, como capacidades individuais e conhecimento, destinados ao controle de eventos não repetitivos, únicos e complexos dentro de um cenário de tempo, custo e qualidade predeterminados, sendo utilizado por pessoas para descrever, organizar e monitorar o andamento das atividades do projeto, ou seja, ele permite que as organizações se tornem mecanismos dinâmicos, concedem vantagens competitivas e agilizam o ciclo de desenvolvimento de produtos com o menor custo atingindo a qualidade almejada pelos clientes.

Segundo (RAD E LEVIN, 2002), uma das formas utilizadas para aumentar a maturidade em gerência de projetos nos tempos atuais tem sido a formalização da implantação de escritórios de projeto nas organizações.

O “Project Management Office [PMO]” ou em português, escritório de gerenciamento de projetos [EGP] vem se tornando cada dia mais comum dentro das empresas, seja utilizando o próprio corpo de funcionários ou contratando um escritório externo e esta definição de forma de uso do PMO é impactado normalmente por custo ou experiência do corpo técnico da organização.

O “Project Management Institute [PMI]”, define o PMO como sendo uma estrutura organizacional que padroniza os processos de governança relacionados a projetos e facilita o compartilhamento de recursos, ferramentas, técnicas e metodologia. Portanto, pode ser visto como uma superintendência de gestão de projetos, por ser uma estrutura com competência em gerenciamento de projetos que coordena e centraliza os projetos sob seu domínio. Suas atividades são diversas e variam de acordo com a necessidade de cada sistema organizacional, uma vez que cada empresa alinha seu escritório segundo as prioridades que possam assegurar o cumprimento de suas metas.

A implantação de um PMO resulta em mudanças na cultura, na estrutura e nas condições financeiras das organizações, portanto deve ser bem planejado e ter apoio de todos os envolvidos. O conceito de PMO é funcional, porém em alguns casos o fracasso vem após uma implantação mal planejada e com a baixa aderência das áreas envolvidas (BARCAUI, 2012).

O gerente de projetos e a equipe de desenvolvimento não devem enxergar o PMO como um fiscal de seus projetos e sim como um suporte para o andamento das atividades, adequação de recursos, ou seja, alguém com uma visão macro de tudo que envolve o projeto ou programa em questão.

A proposta do trabalho é mostrar as principais dificuldades encontradas bem como os resultados alcançados e os benefícios gerados com a implantação do PMO em uma empresa que atua no ramo de desenvolvimento de soluções de rastreabilidade e segurança, se fundamentando em um levantamento bibliográfico acerca do processo de implementação, os principais pontos motivadores, os possíveis pontos de dificuldades presentes em cada etapa do processo e os benefícios alcançados.

2. MATERIAL E MÉTODOS

Segundo Prodanov (2013), a metodologia é compreendida como uma disciplina que consiste em estudar, compreender e avaliar os vários métodos disponíveis para a realização de uma pesquisa acadêmica. Cervo, Bervian e da Silva (2007), classificam método como a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um certo fim ou um resultado desejado. Desta forma, para o estudo proposto foi realizado uma pesquisa qualitativa exploratória (PQE).

As pesquisas exploratórias têm por finalidade proporcionar uma visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato, aumentando a familiaridade com o problema a fim de torná-lo mais explícito (KAUARK, 2010).

Segundo as prerrogativas de uma PQE, a pesquisa foi acompanhada de um levantamento bibliográfico com o intuito de melhor definir as etapas de implantação de um PMO, sendo assim possível analisar os possíveis pontos de dificuldade presentes dentro de cada etapa e os benefícios que a implementação pode acarretar.

Em seguida, como estratégia da pesquisa, foi realizado um estudo de caso único com a finalidade de testar a revisão bibliográfica previamente elaborada, para contestá-la, confirmá-la ou ainda estendê-la, justificativas estas que satisfazem, segundo Yin (2001) a apresentação de um caso único.

Neste estudo foram levantadas as ações dos envolvidos no processo de implementação do PMO e suas interpretações em contexto, com o intuito de comparar os dados coletados com a revisão bibliográfica previamente realizada.

A escolha por realizar um estudo de caso foi devido ao fato de ser um estudo de natureza empírica que investiga um fenômeno dentro de um contexto real, estimulando assim melhor compreensão do problema, identificando os possíveis fatores que o influenciam e são por ele influenciados (GIL,2008)

Como estratégia de investigação foi realizado um questionário “online” enviado aos líderes e membros da equipe da empresa com o propósito de coletar a opinião dos participantes acerca dos pontos de sofrimento encontrados no decorrer das etapas de implementação do PMO e os benefícios gerados após sua efetivação.

Para a elaboração do questionário, com o propósito de corrigir possíveis erros de formulação e evitar dúvidas aos participantes para que fosse possível alcançar os objetivos pretendidos, foi realizado um pré-teste com 2 membros da equipe com posteriores entrevistas individuais onde a elaboração da versão final do questionário pôde ser realizada a partir das respostas obtidas. Quanto ao pré-teste, este possuía apenas questões fechadas que conferem maior uniformidade às respostas e podem ser facilmente processadas.

Posteriormente, conforme mencionado, foram realizadas entrevistas individuais semiestruturadas com ambos os participantes que evidenciaram a necessidade de inclusão de perguntas abertas, possibilitando liberdade de resposta e sanando a possibilidade de respostas equivocadas devido a erro de interpretação.

Por fim, observou-se a necessidade de mudança na ordem das questões com o propósito de desenvolver o raciocínio cronológico dos envolvidos de acordo com cada etapa de implementação do PMO.

Somente após o estudo exploratório com os envolvidos no pré-teste, levando em consideração suas interpretações em contexto, foi possível a elaboração do questionário final anexado ao final deste texto.

Os dados e informações levantados através do questionário, foram analisados de forma qualitativa pois teve sua ênfase em interpretações subjetivas dos indivíduos participantes. Ademais, por se tratar de dados extraídos diretamente dos funcionários da empresa, este pode ser classificado como dados de fonte primária.

A escolha pela utilização desta ferramenta foi devida, principalmente, a três vantagens:

- (i) Implicar menor gasto, uma vez que foi utilizada uma ferramenta online gratuita;
- (ii) Não expor os pesquisados à influência das opiniões e aspectos pessoal do entrevistado, uma vez que este também é funcionário da empresa em questão e;
- (iii) Permitir que as pessoas respondam no momento que julguem mais convenientes.

Com o intuito de comparar as diferentes percepções quanto a implementação do PMO, as dificuldades apresentadas em cada etapa e as vantagens obtidas, a coleta de dados foi dividida conforme as categorias abaixo:

- **Quanto ao tempo de experiência**

1. 0 - 5 anos
 2. 5 - 10 anos
 3. 10 > anos
- **Quanto ao setor**
 1. Hardware
 2. Software
 3. Qualidade
 4. Processo
 - **Quanto ao cargo**
 1. Gerente
 2. Coordenador
 3. Engenheiro e Técnico
 - **Quanto ao projeto**
 1. Rastreabilidade de bebidas industrializadas
 2. Rastreabilidade de cigarros

3. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta seção serão apresentados os resultados e discussões dos dados coletados por meio do questionário on-line. O questionário foi enviado para os 55 integrantes que compõem o setor de engenharia da empresa onde foi implementado o escritório de gerenciamento de projetos.

Do total de questionários enviados, 52 foram respondidos, o que representa uma taxa de resposta de 94,5%. Analisando os questionários respondidos, observa-se que nenhuma das 16 perguntas elaboradas foram deixadas em branco, representando um aproveitamento de 100% dos questionários obtidos. A taxa de resposta e o aproveitamento obtidos evidencia a qualidade, objetividade e clareza das questões, possibilitando o perfeito entendimento dos participantes.

Conforme salienta Hobbs e Aubry (2010), a implementação de um escritório de gerenciamento de projetos deve ser feita de forma progressiva, uma vez que representa tanto uma mudança estrutural quanto cultural para a organização. Cada organização possui necessidades e portes distintos, devendo haver um tempo e preparação para conhecer o ambiente onde este será inserido e a maturidade da empresa.

A primeira pergunta teve o intuito de avaliar a maturidade da organização através do tempo de experiência dos integrantes na empresa, cuja distribuição é apresentada na figura 1.

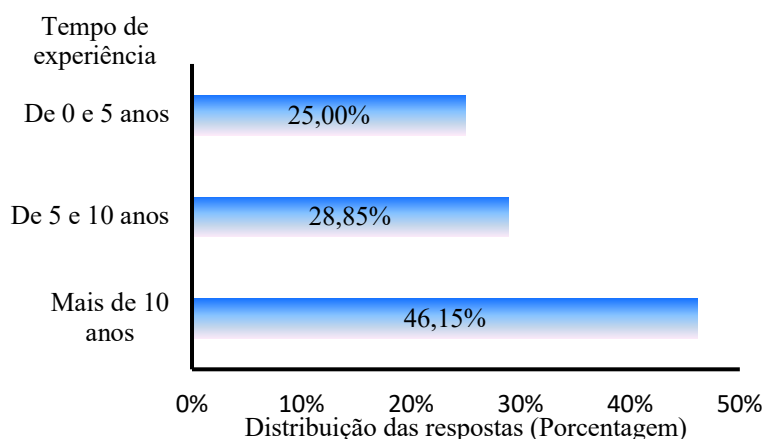


Figura 1. Tempo de experiência na organização

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Verifica-se que apenas 13 funcionários possuem até 5 anos de experiência dentro da organização; 15 possuem até 10 anos e; 22 já trabalham há mais de 10 anos na empresa.

A implementação do PMO resulta em uma mudança nas condições financeiras da organização, na estrutura e principalmente na cultura, ainda mais em uma empresa, como no caso concreto, que já estava consolidada há anos no mercado, onde o questionário mostra que 42,3% dos integrantes possuem mais de 10 anos como parte do corpo de funcionários.

Neste caso, salienta Anselmo (2002), que muitos funcionários podem ser contrários a implementação do PMO por acreditarem que se trata de uma entidade burocrática.

Desta forma, o PMO deve apresentar um valor real para a instituição, não podendo ser considerado somente como departamento que traga burocratização e custo, sendo fundamental, portanto, que toda a organização entenda e acredite na necessidade de se implementar um escritório deste porte.

Ainda com o objetivo de conhecer da maturidade e ambiente da empresa, a segunda, terceira e quarta perguntas do questionário buscaram classificar os funcionários quanto a seu setor de atuação, seu cargo dentro da organização e o projeto que trabalhava antes da implementação do PMO. Os resultados são apresentados, respectivamente, na figura 2; figura 3 e; figura 4.

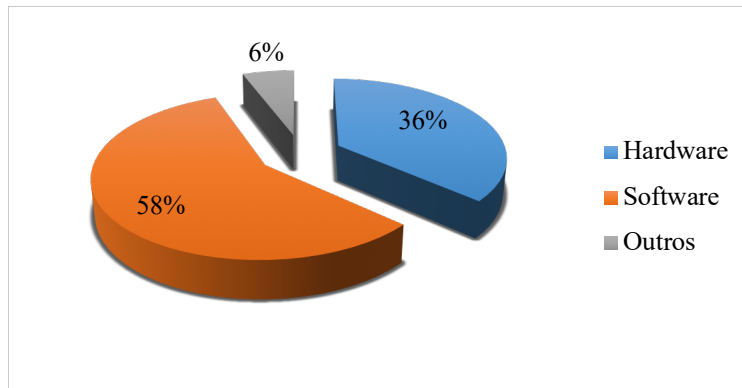


Figura 2. Setor de atuação na empresa
 Fonte: Resultados originais da pesquisa

O PMO foi implementado no setor de engenharia da empresa que contava com 55 funcionários distribuídos principalmente entre as equipes de Hardware e Software. Dentre os 52 que responderam ao questionário 19 eram de Hardware e 30 de Software. Já os 3 restantes eram de equipes multidisciplinares que envolviam o sistema de processos, qualidade e auditoria da empresa.

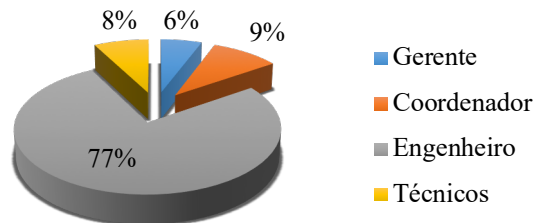


Figura 3. Cargo dentro da organização
 Fonte: Resultados originais da pesquisa

No que se refere ao cargo que os participantes ocupavam na organização, 3 eram gerentes, 5 coordenadores, 40 engenheiros e 4 técnicos.

Finalizando esta etapa de conhecer a maturidade e ambiente da empresa a figura 4 visou agrupar os participantes quanto ao projeto que trabalhava antes da implementação do PMO.

Destaca-se, portanto, que 23 engenheiros atuavam apenas no projeto de rastreabilidade de bebidas, enquanto 15 engenheiros atuavam exclusivamente no projeto de rastreabilidade de cigarros e apenas 2 trabalhavam em ambos os projetos.

Ainda com relação aos colaboradores que trabalhavam em ambos os projetos, acrescentam-se os 3 gerentes da organização, ou seja, o gerente de projetos, de software e de hardware; 4 coordenadores, entre eles, o de qualidade, 2 de hardware e o de software e 4 técnicos.

Verificou-se que apenas o coordenador de processos não atuava em nenhum destes projetos.

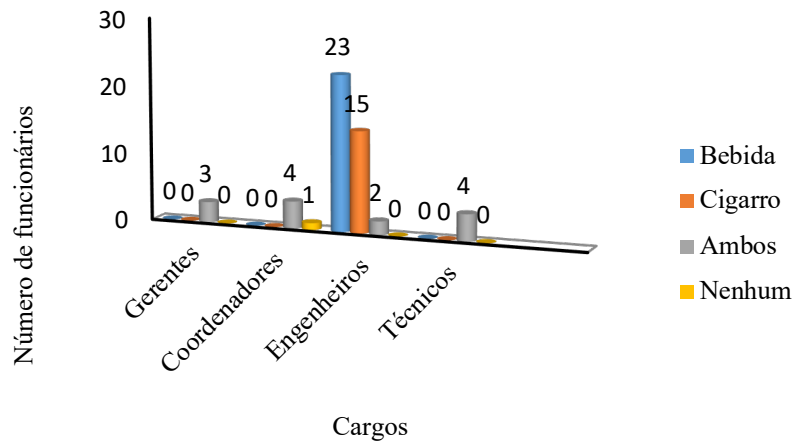


Figura 4. Projeto de atuação antes da implementação do PMO

Fonte: Resultados originais da pesquisa

4. PLANEJAMENTO

O processo de planejamento conta com a observação dos pontos motivadores que justificam a decisão de ter ou não um escritório de gerenciamento de projetos. Logo, é importante o entendimento sobre o que é o PMO, seus níveis e funções para que seja possível observar primeiramente se ele será capaz de conter as dificuldades presentes na instituição.

Neste primeiro momento, o PMO deve ser tratado como um projeto, sendo realizado um planejamento cuidadoso para que possa ser bem-sucedido. Nesta fase é realizado o estudo antecipado acerca dos pontos motivadores e quais serão seus papéis e atribuições dentro da instituição. Com a escolha do tipo de escritório de projetos que mais se encaixa com as necessidades da organização, o processo de implementação se torna mais suscetível ao sucesso. Este planejamento é importante para a criação das expectativas, facilita o controle da implantação e a comunicação.

Barcaui (2012), por exemplo, atribui a um PMO fracassado fatores como o desconhecimento quanto seu objetivo dentro da empresa, a falta de descrição de seu papel na organização, uma falta de racionalização das melhorias pretendidas e a falta de análise se o PMO será capaz de suprir suas necessidades; problemas estes que podem ser solucionados com este estudo inicial.

Primeiramente, deve-se salientar que a empresa analisada no estudo de caso é uma multinacional e normalmente quanto maior a empresa, maior a necessidade de implementação do PMO.

Dito isto, o questionário buscou avaliar os pontos motivados do ponto de vista dos funcionários quanto ao que levou a instituição a optar pela implementação do PMO. A pergunta pertinente a esta etapa possuía resposta aberta e foi obtido 4 respostas distintas, conforme evidenciado na figura 5.

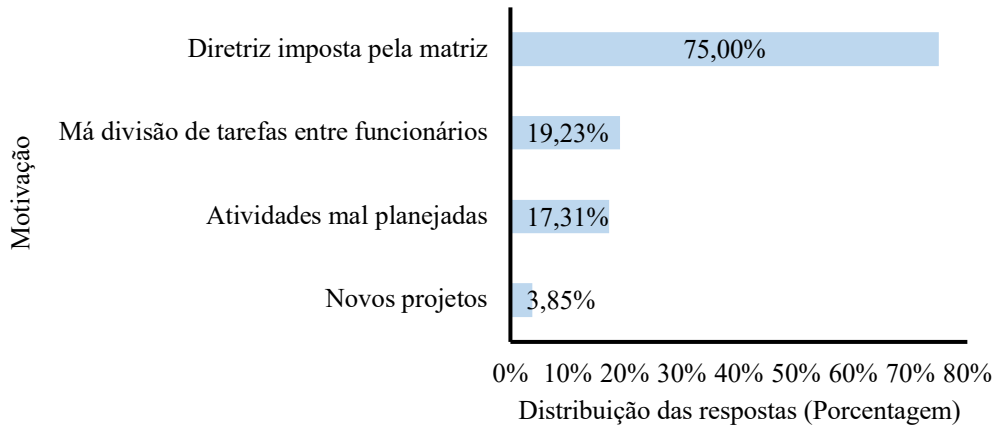


Figura 5. Motivação para implantação do EGP

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Na análise das respostas pode-se perceber que os 3 gerentes, 5 coordenadores e 31 engenheiros atrelaram a determinação de implementação do PMO ter sido fruto de uma imposição da matriz empresarial.

Sob este prisma, o processo de implementação do escritório de gerenciamento de projetos não só teve o apoio da alta direção, como foi determinado pelos mesmos. Este fato, conforme Bridges e Crawford (2000), é um dos 5 fatores críticos para o sucesso da implantação, ou seja, o patrocínio da alta direção é fundamental para que o PMO possa ser implementado.

Porém, vale salientar, como será visto posteriormente, que também são importantes o apoio da equipe do escritório de gerenciamento de projetos, a equipe executiva e os gerentes de projetos. Em resumo, a aceitação deve ocorrer por toda organização pois sua não aceitação gera uma resistência, mas o convencimento da importância do departamento para a organização é mais fácil se feita da alta administração para os demais setores.

Dentre os 10 participantes que responderam haver uma deficiência na gestão de pessoas, 8 também acrescentaram a ocorrência de atividades mal planejadas e apenas 2 corroboram com a ideia de que a implementação do PMO ocorreu devido a capitação de novos projetos.

Ainda que representem percentuais baixos de respostas vale destacar que estas opções podem ser razões para a busca por um escritório de gerenciamento de projetos, na realidade, todas as respostas sugeridas na pergunta sobre as dificuldades vividas pela empresa antes da implementação do PMO são fatores suscetíveis para implementação desta estrutura organizacional.

Assim, a figura 6 apresenta as respostas quanto as dificuldades vividas pela empresa antes da implementação do escritório.

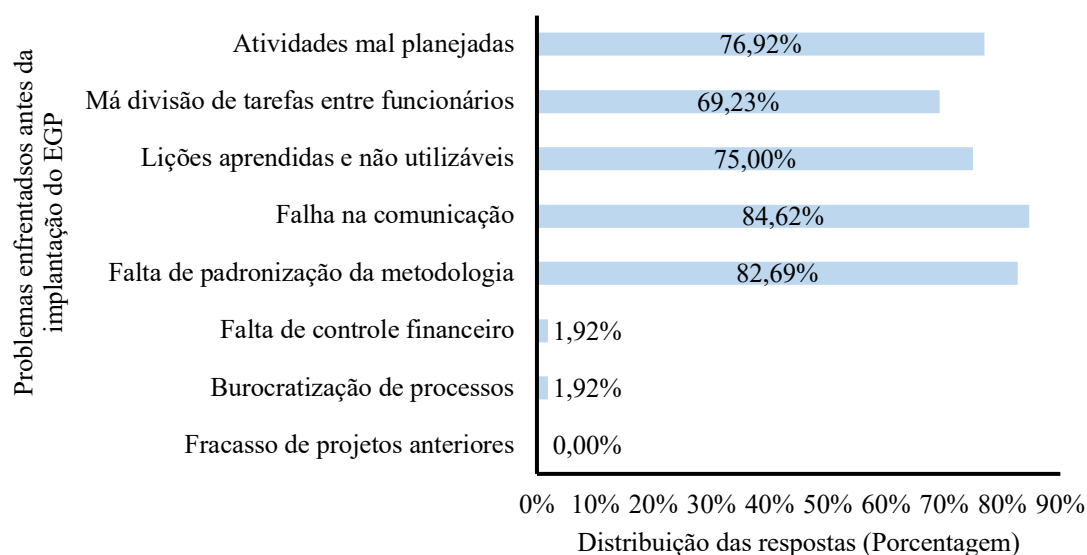


Figura 6. Principais dificuldades antes da implantação do PMO

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Estas dificuldades elencadas representam as necessidades da organização e são fatores determinantes para que seja possível traçar o objetivo do escritório de gerenciamento de projetos, o que será pretendido com sua implementação e o papel que ele desempenhará para que posteriormente possa se estabelecer como esta estrutura organizacional vai ser capaz de suprir as necessidades da organização, se ela terá a capacidade de se estabelecer, operar e estudar os as possíveis dificuldades para sua implementação, podendo assim traçar uma estratégia.

Na análise das respostas fica claro que a empresa enfrentava problemas que poderiam ser sanados com a efetivação de um escritório de gerenciamento de projetos, sendo, principalmente no que tange a metodologia utilizada, a comunicação, e a gerência de pessoas.

Com relação a gestão de pessoas, 40 participantes responderam que as atividades eram mal planejadas e 36 que havia uma má distribuição de tarefas entre os funcionários.

Já 39 marcaram como dificuldade enfrentada a não utilização das lições aprendidas e 44 pela falta de comunicação. A organização possuía formulários para preenchimento como forma de documentar as lições aprendidas, porém eram formulários simples que eram preenchidos sem intenção ou habilidade para realizar alguma ação, o que resultava em repetição de erros (BARCAUI, 2012).

Apenas 1 participante marcou a falta de controle financeiro assim como a burocratização dos processos, o que não será levado em conta como dificuldade enfrentada uma vez que representa um percentual muito baixo.

Já a falta de padronização da metodologia foi assinalada por 43 dos participantes, o que evidencia que uma padronização desta metodologia, como proposta do PMO teria bastante possibilidade de aceitação. Kerzner (2002), ressalta que uma metodologia padronizada não basta para se alcançar a excelência em gestão de projetos, é importante que ela seja aceita e utilizada pela organização.

Por fim, vale destacar que a empresa não sofria com fracasso de processos anteriores, já que nenhum dos participantes marcou esta alternativa, o que, segundo Crawford (2002), é uma das grandes motivações para a implantação de um PMO. Este fato resultará na escolha do método de determinação de vulnerabilidade como justificativa para a implementação do PMO, como será visto futuramente.

5. IMPLANTAÇÃO

Na fase da implantação são definidos os procedimentos que serão adotados e a metodologia aplicada. Além disso, busca-se a obtenção dos recursos necessários para início do funcionamento do PMO.

Na empresa estudada o escritório de gerenciamento de projetos foi o primeiro a utilizar a metodologia proposta, metodologia esta adquirida através da matriz empresarial.

Seus objetivos e funções também foram trazidas pela matriz que queria não só uma atuação operacional como tática e estratégica, conforme recomenda o PMO Global Alliance (2017).

Desta forma, possuiria como principais atribuições: padronizar a metodologia e dar suporte a ela; implantar, monitorar, controlar os processos e padrões de gerenciamento de projetos; dar suporte e apoio no desenvolvimento de projetos; consolidar as informações dos projetos; gerir portfólios; dar suporte e apoio a alta administração na tomada de decisões e; promover auditorias nos projetos (MANSUR, 2009)

A primeira pergunta pertinente a esta fase foi acerca dos critérios utilizados para a seleção dos integrantes do escritório de gerenciamento de projetos (figura 7).

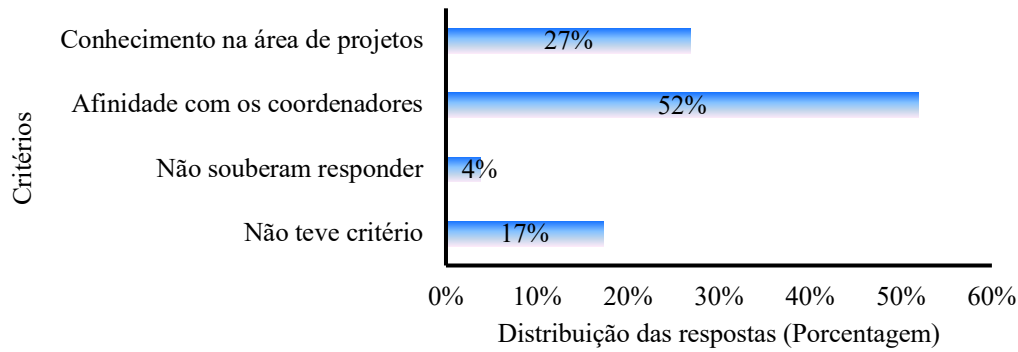


Figura 7. Critérios utilizados para seleção dos integrantes do PMO

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Na análise das respostas, observou-se que a primeira dificuldade enfrentada nesta fase esteve relacionada com a seleção dos integrantes do PMO.

Das 52 respostas obtidas, apenas 14 acreditam que os critérios usados para a seleção dos integrantes do PMO foram por conhecimento na área de projetos, entre eles os 3 gerentes da organização, 3 coordenadores selecionados para o escritório e responsáveis pela seleção do restante da equipe; 6 engenheiros, sendo apenas 2 os engenheiros selecionados para compor o PMO e; 2 técnicos.

Mais da metade dos funcionários acreditaram que a seleção foi feita por critério de afinidade com os coordenadores responsáveis por selecionar o restante da equipe, 17% responderam não ter havido critério e 4% não souberam responder. Somando-se a este fato, a pergunta seguinte, como forma de determinar se os critérios utilizados eram vistos de forma satisfatória ou não, evidenciou que 36 funcionários mostraram insatisfação, conforme explicitado pela figura 8.

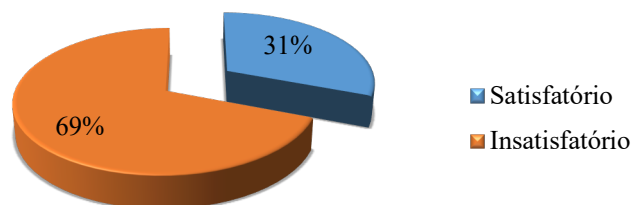


Figura 8. Satisfação quanto ao critério utilizado para seleção dos integrantes do PMO

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Dentre as insatisfações elencadas, vale destacar:

1. A seleção não ter sido feita por tempo de experiência na empresa;
2. A seleção não ter sido feita pelo grau de conhecimento na área de projetos;
3. O gerente de projeto da empresa não ter sido selecionado;
4. Selecionarem funcionários fundamentais para o andamento dos projetos da empresa.

A montagem de uma equipe desacreditada tanto pelos integrantes quanto pela maioria da empresa se tornou o primeiro ponto de dificuldade enfrentada pelo escritório por gerar uma descrença quanto ao seu sucesso.

Ademais, conforme já mencionado uma das principais funções do PMO é de apoiar o gerente de projetos e este deve entender que o escritório se tornaria uma área que lhe daria suporte técnico, auxiliaria seus projetos e buscaria maior patrocínio dos recursos e não ser visto como um centralizador de poder, retirando sua autoridade ou diluindo suas responsabilidades, atrapalhando suas iniciativas. (BARCAUI, 2012).

Assim, seu apoio é fundamental e sua não participação nesta etapa inicial de implantação poderia se tornar uma grande dificuldade quando o escritório fosse implementado pois poderia estimular um atrito dentro da organização.

Ainda com relação ao questionário, a próxima pergunta quanto a esta fase do processo de implantação teve o intuito de conhecer quantos e quais foram os funcionários selecionados para compor o escritório de gerenciamento de projetos. Resposta apresentada na figura 9.

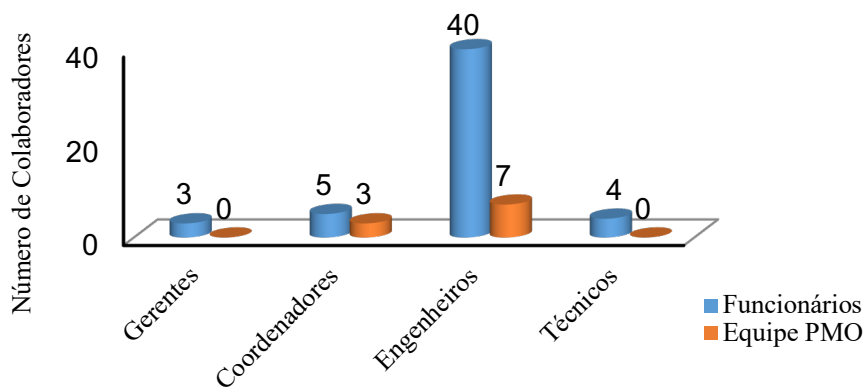


Figura 9. Integrantes do escritório de gerenciamento de projetos

Fonte: Resultados originais da pesquisa

O PMO contou com uma sala diferenciada dentro da empresa e foi composto, inicialmente, por 10 integrantes, sendo todos funcionários da própria organização. Dentre os selecionados, 3 exerciam cargos de coordenadores e 7 de engenheiros.

Por fim, os integrantes do escritório de gerenciamento de projetos tiveram a oportunidade de elencar as dificuldades enfrentadas nesta etapa de implantação e os resultados se encontram na figura 10.

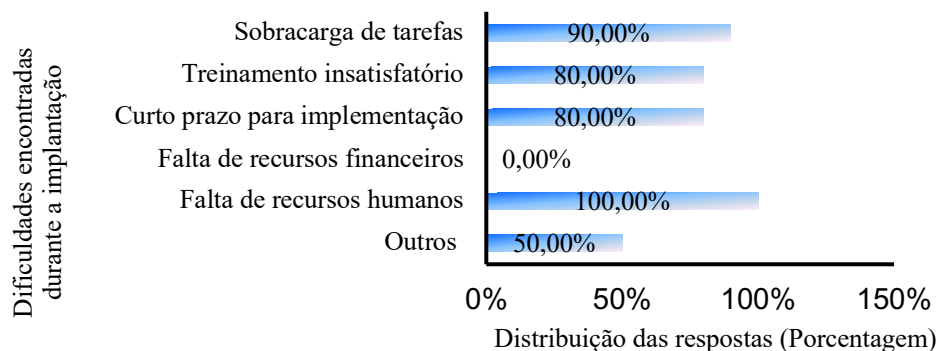


Figura 10. Dificuldades enfrentadas durante a implantação do PMO

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Além das opções disponíveis aos participantes, 5 preencheram o campo “outros” e todos responderam que uma dificuldade apresentada era a impossibilidade de exposição de novas ideias, ou seja, o PMO inicialmente não teria reconhecido a diversidade de opiniões que poderiam agregar valor e facilitar seu processo de implementação.

Observando que este processo inicial apresentava vários problemas e a meta da matriz de iniciar o processo de implementação em 2 semana não seria alcançada, optou-se por realizar uma mudança na estratégia de implantação. Esta mudança corrobora com a concepção de que o planejamento de implantação do PMO deveria ter sido melhor elaborado.

Não foi realizada alteração quanto ao alcance do PMO dentro da organização, seus objetivos e funções, mas foram alterados o processo de implantação e o prazo para sua implementação.

A primeira mudança realizada com o propósito de solucionar a sobrecarga de tarefas, dificuldade assinalada por 9 participantes, foi a redistribuição das atividades que os engenheiros integrantes do PMO exerciam dentro da organização antes de serem selecionados para participar do escritório. Assim, pelo menos nesta fase de implantação, eles poderiam se dedicar exclusivamente ao escritório.

Sanando este problema, observou-se que não havia falta de recursos humanos, conforme assinalado por todos os integrantes do escritório, mas sim uma má distribuição das tarefas dentro da organização e este passou a ser um dos objetivos do PMO.

Uma vez que o prazo inicial para início da implementação era de 2 semanas, o treinamento efetuado com os integrantes do escritório se deu de forma rápida e 80% dos integrantes acreditaram ter sido insatisfatório. Seu foco foi exclusivamente na apresentação da metodologia e procedimentos que

passariam a ser adotados pela empresa, todos vindos da matriz. Não houve uma abordagem quanto ao motivo e necessidade da sua implementação.

Com a extensão do prazo a organização investiu em palestras, consultorias e treinamentos dos participantes, a fim de proporcionar maior conhecimento acerca do escritório de gerenciamento de projetos, a justificativa para sua implementação, suas propostas, objetivos, funções, metodologias e as melhorias que agregariam a organização. Este investimento em conhecimento contou com a participação do gerente de projetos da empresa que foi convidado a participar para que lhe fosse mostrado os benefícios de ter o apoio do PMO, demonstrando como ele iria agregar valor à organização;

Além disso, foram chamados para apresentar as melhorias adquiridas com esta entidade organizacional diversos integrantes de outros escritórios de gerenciamento de projetos implantados em outros países.

Com relação a justificativa quanto ao motivo e necessidade de implantação do PMO, esta foi feita através da determinação de vulnerabilidade, ou seja, uma vez que a empresa não possuía um histórico de fracasso com projetos anteriores, optou-se por mostrar as melhorias que a organização teria com a efetivação do escritório de gerenciamento de projetos através da análise dos “pontos de sofrimento” que esta apresentava (BARCAUI, 2012).

Por fim, esta nova proposta de implantação contou com a participação dos integrantes selecionados que passaram a compartilhar suas ideias, onde foi possível identificar as necessidades e expectativas da unidade Brasil, podendo visualizar oportunidades de melhorias já que cada organização possui necessidades e dificuldades distintas.

Neste cenário, a cultura do PMO foi disseminada e bem aceita, passando a ser visto como uma entidade facilitadora e auxiliadora ao cumprimento do gerenciamento de projetos, além de ser capaz de tornar as atividades mais fáceis com a automatização de tarefas, utilização de modelos, utilização adequada da metodologia e criação de uma atmosfera positiva ao gerenciamento de projetos (GONZALEZ e RODRIGUES, 2002).

6. IMPLEMENTAÇÃO

Nesta fase iniciou-se o aumento do alcance do escritório de gerenciamento de projetos que passou a abranger todo o setor da engenharia, ficando responsável por todos os projetos da área.

As mesmas estratégias utilizadas no processo de implantação para justificar a implementação do PMO, suas propostas, objetivos, funções, metodologias e as melhorias que agregariam a organização foram utilizadas nesta etapa, porém em larga escala pois abrangeu todos os funcionários do setor.

Deste modo, o questionário buscou primeiramente estudar a metodologia trazida pela matriz de forma a saber, de acordo com os funcionários, o nível de praticidade da mesma, se esta trouxe mais burocratização ao sistema interno da organização e se foi eficiente para sanar a falta de padronização da metodologia elencada por 82,69% dos participantes como problema enfrentado pela empresa antes da implementação do escritório de gerenciamento de projetos. Resultados apresentados, respectivamente, pelas figuras 11, 12 e 13.

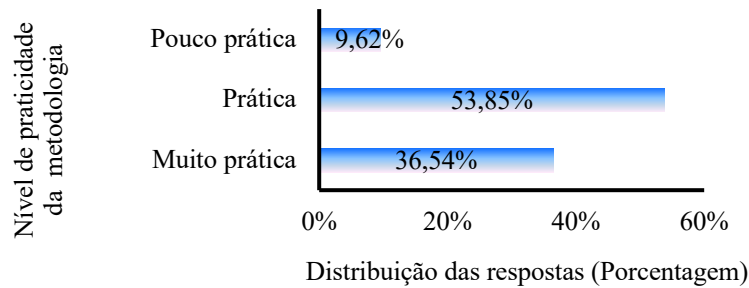


Figura 11. Nível de praticidade da metodologia

Fonte: Resultados originais da pesquisa

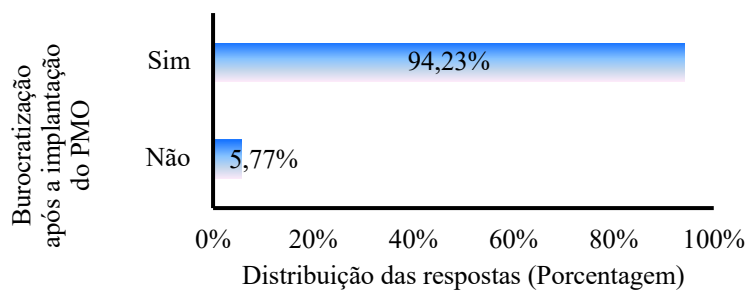


Figura 12. Burocratização após a implementação do PMO

Fonte: Resultados originais da pesquisa

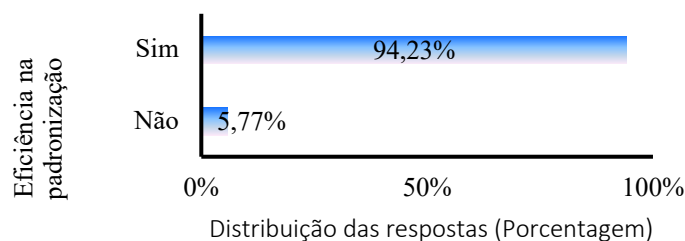


Figura 13. Eficiência na padronização

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Os resultados obtidos através das figuras 11, 12 e 13 mostram que apenas 5 participantes acharam a metodologia trazida pela matriz da organização pouco prática, os mesmos que marcaram que a padronização da metodologia não foi eficiente. No que tange a burocratização dos processos, 49 colaboradores entenderam ter trazido burocratização, mas, concomitantemente, 47 marcaram que a padronização foi eficiente, ou seja, ainda que tenha burocratizado os processos este trouxe resultados positivos para a instituição.

Kerzner (2004), classifica os benefícios de uma metodologia de gestão de projetos como de curto e longo prazo e segundo os destacados pelo autor, a organização contou após a padronização da metodologia com uma redução de custos e planejamentos mais realistas, além de um melhor gerenciamento de riscos, economizando, assim, tempo e esforço o que melhorou a qualidade dos projetos.

Em seguida, buscou-se conhecer as dificuldades apresentadas pela organização após a implementação do escritório. Sendo apresentada aos colaboradores através de uma pergunta aberta, as respostas variaram entre os 38 que responderam que ainda que a padronização dos processos tenha trazido efetivos benefícios à organização, sua burocratização se tornou uma dificuldade que permaneceu após a efetivação do mesmo, uma vez que antes, as ideias eram colocadas em práticas sem a necessidade de avaliação de seus custos, riscos e benefícios, ou seja, sem um efetivo planejamento. Assim, os novos processos e procedimentos implantados criaram trabalho adicional.

Os restantes dos participantes elencaram dificuldades durante a implementação que foram sanadas antes da sua efetivação, quais sejam:

1. Competição por recursos humanos, uma vez que a reestruturação das funções e setores de atuação dos funcionários ainda não estava finalizada.
2. Sobrecarga de tarefas, pois atividades trazidas pelo escritório demandavam tempo de aprendizado, presença em palestras, entre outros.

A última pergunta do questionário teve o intuito de elencar os principais benefícios gerados após a efetivação do PMO, conforme apresentado da figura 14.

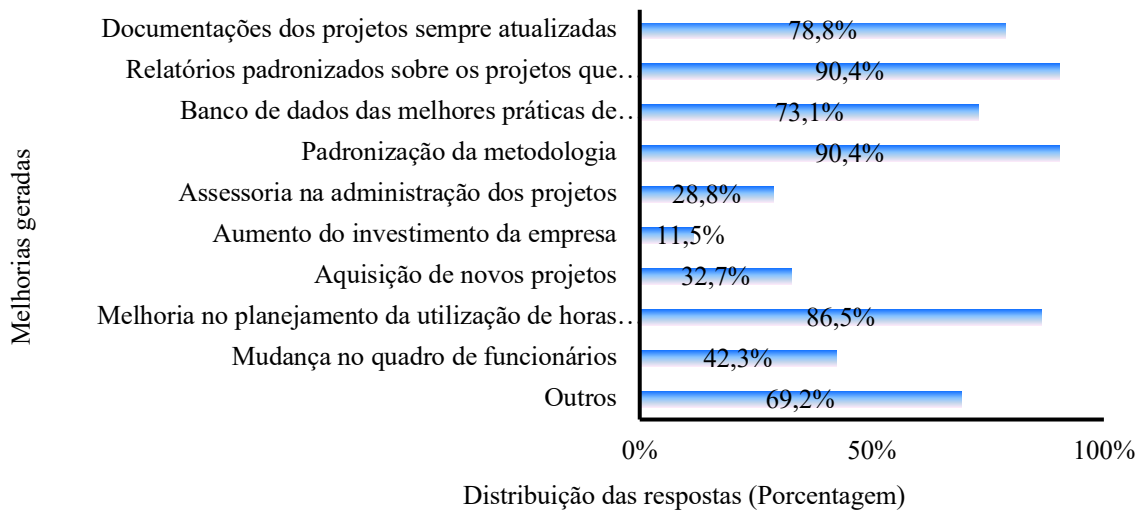


Figura 14. Melhorias geradas pela implementação do EGP

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Segundo Rad e Levin (2002), os benefícios do PMO estão ligados à infraestrutura, ao conhecimento, técnicas e às ferramentas na área de gerência de projetos que a empresa passará a compartilhar ou usar da melhor forma.

É possível dizer, segundo os resultados da pesquisa, que de fato a implementação alavancou mudanças positivas como:

- (i) Melhor controle dos recursos humanos, através de uma reestruturação das atividades e setor de atuação dos funcionários, além de contratação de novos colaboradores para compor o PMO e para trabalharem nos novos projetos adquiridos pela organização;
- (ii) Melhora nos processos de planejamento, execução, monitoramento e encerramento dos projetos, com padronização dos procedimentos, relatórios e metodologia;
- (iii) Melhora da informação e controle do corpo executivo, através da produção e divulgação de informações sobre o desempenho e desenvolvimento dos projetos;
- (iv) Redução no índice de falhas na execução dos serviços alinhados ao planejamento estratégico, através da criação de um banco de dados das melhores práticas.

Ainda segundo os resultados da pesquisa, os participantes que selecionaram a opção “outros”, acrescentaram benefícios como: melhora na satisfação dos clientes acarretada pela melhora no planejamento das atividades, visto que se diminuiu o número de visitas às fábricas sem que fosse possível sanar o problema apresentado pela mesma; capacitação do gerente de projetos e; redução no número de reuniões, que passaram a se tornar mais produtivas e ágeis.

Por fim, como forma de ilustrar a reestruturação dos funcionários, feita pela organização durante a implementação do PMO, a figura 15 traz um comparativo entre as respostas dos colaboradores quanto ao projeto que estes trabalhavam antes e após a efetivação do mesmo.

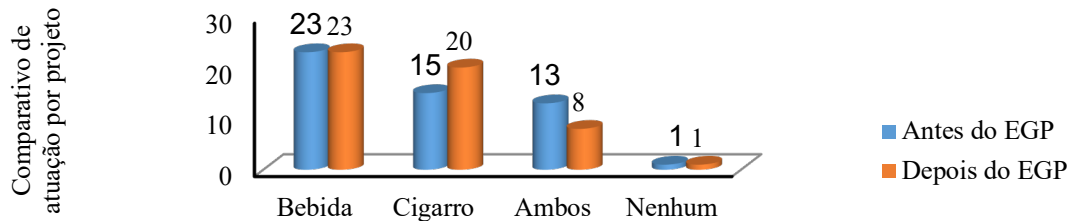


Figura. 15. Comparativo de atuação por projeto

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Feita a análise das respostas apenas dos participantes, percebe-se que os 4 técnicos que antes trabalhavam em ambos os projetos 2 passaram a trabalhar exclusivamente na rastreabilidade de bebidas industrializadas e 2 exclusivamente na rastreabilidade de cigarros. Além disso, 1 coordenador de Hardware passou a atuar de forma exclusiva no projeto de bebidas e 3 engenheiros que antes trabalhavam no mesmo projeto passaram a atuar exclusivamente no projeto de cigarros.

7. MELHORIA CONTINUA

A última fase da implementação do PMO, segundo Dinsmore (1999), se trata de uma melhoria contínua, na qual se busca o desenvolvimento e melhora de processos, atualizações de softwares e meios de comunicação, reciclar a equipe e obter melhores resultados das lições aprendidas.

Sua principal função, portanto, é de refinar as habilidades e papéis do escritório, buscando gerar uma maior eficiência do EGP uma vez que os objetivos iniciais e a eficácia do escritório já foram atendidas.

Entretanto, a pesquisa não foi capaz de analisar as melhorias desenvolvidas após a implementação do escritório de gerenciamento de projeto uma vez que ele ocorreu de forma recente na organização.

Vale destacar que o próprio conceito de PMO permanece em desenvolvimento, sendo uma inovação organizacional importante e recente que ainda está em evolução (AUBRY et al, 2010).

Isto significa que tanto o PMO quanto as necessidades e maturidade da organização evoluem devendo, portanto, o escritório estar constantemente sendo atualizado segundo estas mudanças.

8. CONCLUSÃO

Considerando-se a amostra pesquisada, ficou caracterizado que a implantação de um PMO otimiza a gestão de projetos na organização e potencializa seus resultados. Porém, para o sucesso da operação é necessária uma estratégia de como esta implementação ocorrerá dentro da organização, buscando entender quais serão seus objetivos, alcance e justificativas para minimizar as dificuldades presentes em cada etapa do processo e, por consequência, os riscos de insucesso do mesmo.

Ficou evidente que, um escritório de gerenciamento de projetos bem estruturado gera mudança de procedimentos, metodologias e cultura dentro da empresa. Desta forma, eliminar os grupos de resistência contrários a implementação deve ser o primeiro fator a ser estudado para que o escritório possa operar com eficiência, ou seja, a principal dificuldade encontrada foi a elaboração da estratégia capaz de gerar consciência entre os colaboradores da importância do escritório e os benefícios que este é capaz de gerar para a organização.

Realizada a mudança na mentalidade dos colaboradores, outras dificuldades presentes nas etapas do processo de implementação se tornam mais suscetíveis a serem resolvidas, uma vez que a disseminação da cultura de um gerenciamento de processos une os colaboradores para a busca do sucesso da operação, pois passam a visar os benefícios que serão alcançados.

A metodologia aplicada possibilitou uma coleta de dados eficiente, ampla e rápida, onde os resultados atingiram o objetivo deste trabalho. Esta pesquisa foi baseada na percepção dos participantes, o que pode naturalmente levar a resultados divergentes.

Sugere-se que futuros estudos verifiquem as melhorias contínuas que devem ocorrer no PMO implantado em uma organização para que seja possível analisar futuras dificuldades que possam existir e outros benefícios alcançados no decorrer do tempo.

Por fim, esta pesquisa constitui instrumento útil aos tomadores de decisão que desejam implementar um PMO dentro de uma organização já consolidada no mercado pois apresenta os pontos importantes que devem ser observados antes e durante a implantação.

9. APÊNDICE

Avaliação do Escritório de Gerenciamento de Projetos

Este questionário visa determinar as dificuldades apresentadas nas etapas de implementação do PMO e os benefícios advindos com sua efetivação.

1. Qual o seu tempo de experiência no ramo de atuação da sua empresa?
 - a) 0 – 5 anos
 - b) 5 – 10 anos
 - c) 10 > anos

2. Qual o seu setor de atuação na empresa?
 - a) Hardware
 - b) Software
 - c) Outro:

3. Qual o seu cargo na empresa?
 - a) Técnico
 - b) Engenheiro
 - c) Coordenador
 - d) Gerente

4. Em qual projeto você trabalhava antes da implementação do PMO?
 - a) Rastreabilidade de bebidas industrializadas
 - b) Rastreabilidade de cigarros
 - c) Ambos
 - d) Nenhum

5. Após a implementação do PMO você passou a trabalhar em qual projeto?
Rastreabilidade de bebidas industrializadas
 - a) Rastreabilidade de cigarros
 - b) Ambos
 - c) Nenhum

6. Na sua opinião, quais critérios foram utilizados na seleção dos integrantes do Escritório de Gerenciamento de Projetos?

7. Na sua opinião, os critérios de seleção dos integrantes do PMO foram efetivos? Por quê?

8. Você foi selecionado para ser um dos integrantes do PMO?
- a) Sim
 - b) Não

Em caso negativo, pular a próxima pergunta

9. Durante a fase de implantação do Escritório de Gerenciamento de Projetos, assinale, na sua opinião, quais foram as dificuldades enfrentadas:

- Sobrecarga de tarefas
- Treinamento insatisfatório
- Curto prazo para sua efetiva implementação
- Falta de recursos financeiros
- Outro:

10. De acordo com o seu ponto de vista, o que levou a empresa a optar pela implementação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos?

11. De acordo com a sua percepção, assinale quais os problemas enfrentados pela empresa antes da implementação do PMO?

- Atividades mal planejadas
- Má divisão de tarefas entre funcionários
- Lições aprendidas e não utilizáveis
- Falha na comunicação
- Falta de controle financeiro
- Burocratização de processos
- Falta de padronização da metodologia
- Fracasso de projetos anteriores
- Outro:

12. Quanto a metodologia de gerenciamento de projetos implementada pelo PMO, classifique-a em uma escala de 0 – 3 quanto a sua praticidade:

- a) Pouco prática

- b) Prática
- c) Muito prática

13. Você diria que a metodologia implementada pelo PMO gerou mais burocratização nos processos?

- a) Sim
- b) Não

14. Na sua opinião, a padronização da metodologia foi eficiente?

- a) Sim
- b) Não

15. De acordo com a sua percepção, quais as dificuldades enfrentadas após a implementação do Escritório de gerenciamento de projetos?

16. Dentre as opções abaixo, quais melhorias geradas pela implementação do Escritório de Gerenciamento de Projetos?

- Documentações dos projetos sempre atualizadas
- Relatórios padronizados sobre os projetos que facilitam a divulgação de informação
- Banco de dados das melhores práticas de gerenciamento de projetos
- Padronização da metodologia
- Assessoria na administração dos projetos
- Aumento do investimento da empresa
- Aquisição de novos projetos
- Melhoria no planejamento da utilização de horas dos funcionários
- Mudança no quadro de funcionários
- Outro:

10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANSELMO, J.L. Escritório de gerenciamento de projetos: um estudo de caso. **Monografia** — Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

AUBRY, M; HOBBS, B; MULLER, R; BLOMQUIST, T. Project management offices in transition. **International Journal of Project Management**, V.28, p.766-778, 2010.

BARCAUI, A. **PMO: escritório de projetos, programas e portfólio na prática**. Rio De Janeiro:Brasport, 2012.

BRIDGES,D. N.; CRAWFORD, J. K. How to Startup and Rollout a Project Office. In: Proceedings of the Project Management Institute Annual Seminars & Symposium, Houston, TX, USA, 2000.

CERVO, A.L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia Científica**. São Paulo:Pearson Prentice Hall, 2007.

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

DINSMORE, P.C. **Winning in Business with Enterprise Project Management**. New York: Amacon Books, 1999.

Gil, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

GONSALEZ, F; RODRIGUES, I. Implementação de Escritório de Gerenciamento de Projetos. **Monografia (MBA em Projetos)**. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

HOBBS, B.; AUBRY, M. **PMO - The Project Management Office (PMO) – A Question for Understanding**. Pennsylvania: PMI, 2010.

KAUARK, F.; MANHÃES, F. C.; MEDEIROS, C. H. **Metodologia da Pesquisa: Guia Prático**. Itabuna: Editora Via Litterarum, 2010.

KERZNER, H. **Gestão de Projetos: As Melhores Práticas**. Porto Alegre:Editora Bookman, 2004.

MANSUR, R. **Escritório Avançado de Projetos na Prática: Plano de Negócios: A Máquina de Fazer Dinheiro**. Rio de Janeiro: Editora Brasport, 2009.

PMO Global Alliance. **Definindo o plano de evolução da maturidade do PMO.** Vitória, 2017.

PRODANOV, C. C. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico.** Novo Hamburgo:Feevale, 2013.

PMI. **Um Guia do Conhecimento do Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®).** Pennsylvania:Project Management Institute, 2017.

RAD, P.; LEVIN, G. **The Advanced Project Management Office: a comprehensive look at functions and implementation.** Florida:CRC Press, 2002.

TAYLOR, J. **A Survival Guide for Project Managers.** New York:Amacom, 1998.

VARGAS, R. **Gerenciamento de projetos – Estabelecendo diferenciais competitivos.** Rio de Janeiro: Editora Brasport, 2009.

YIN, R.K. **Estudo de Caso: Planejamento e Método.** Porto Alegre:Editora Bookman, 2001.