



II Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (II Singep) Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (I S2IS)

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NA IMPLANTAÇÃO DE UM ESCRITÓRIO DE PROJETOS: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE CONSULTORIA EM TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Autoria: Karina Kawahara, Ailton Conde Jussani

RESUMO

Com o aumento da competitividade e a busca acelerada por maiores resultados, as organizações aumentaram o número e os tipos de projetos, passando a necessitar de maior coordenação, gerenciamento e controle de suas atividades de forma a responder mais rapidamente aos estímulos externos. Em consonância com esse contexto, a indústria da tecnologia da informação tem adotado cada vez mais a disciplina de gestão de projetos como meio de melhorar os resultados de seus projetos e atender o mercado. Este trabalho aborda o processo de implantação de um EP, Escritório de Projetos, em uma empresa de consultoria no segmento de TI, Tecnologia da Informação; e tem como objetivo identificar os fatores críticos para o atendimento das solicitações dos *stakeholders*. Devido aos estudos recentes que mostram a grande variabilidade de papéis que um EP pode assumir, levantaram-se as definições e serviços que um Escritório de Projetos pode prestar. Foi adotado um roteiro adaptado para conduzir as etapas de implantação do Escritório de Projetos. As investigações evidenciaram como fatores críticos, a melhoria do sistema de gestão por meio da elaboração de um orçamento operacional, que serviu de apoio para o critério de priorização entre os projetos, e o apoio da alta gestão.

Palavras-Chave: Escritório de Projetos, Tecnologia da Informação, Fatores Críticos, Critério de Priorização, Orçamento

ABSTRACT

With increased competition and accelerated search for greater results, organizations have increased the number and types of projects, from the need for greater coordination, management and control of their activities in order to respond more quickly to external stimuli. In line with this context, the industry of information technology has increasingly adopted the discipline of project management as a means to improve the results of their projects and meet the market. This paper discusses the process of deploying an EP, Project Office, in a consulting company in the IT industry, Information Technology, and aims to identify the critical factors to meet the demands of stakeholders. Due to recent studies that show the great variability of roles that an EP may take rose definitions and services that a Project Office can provide. We adopted a screenplay adapted to drive the deployment steps Project Office. Investigations revealed as critical factors, the improvement of the management system through the development of an operating budget, which served as a support for the criterion of prioritization across projects, and support of senior management.

Keywords: PMO, IT, Critical Success Factors, Prioritization Criteria, Budget



II Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (II Singep)

Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (I S2IS)

1 INTRODUÇÃO

Ao contrário do que se pode pensar, a disciplina de Gestão de Projetos não é um tema novo na literatura. Algumas iniciativas como o planejamento de cronogramas surgiu na década de 1960, mas levaram cerca de trinta anos para chegar ao que se conhece hoje, ou seja, a automatização da gestão de cronogramas e custos, gestão de riscos, conceito de ciclo de vida de projeto, até chegar à formação de equipes e liderança (Kloppenblorg e Opfer, 2002 *apud* Cota, 2011).

O *Project Management Institute* (PMI) divulgou em pesquisa, que cerca de doze trilhões de dólares são destinados mundialmente para projetos, ou seja, aproximadamente 25% do PIB mundial (PMISP, 2011).

Os projetos no segmento da Tecnologia da Informação (TI) têm particular interesse pela Gestão de Projetos, devido à representatividade do número de falhas ou atrasos nos projetos desta natureza. Crawford (2001) *apud* Anselmo, J.L. (2002) comenta que o fracasso dos projetos representa um dos grandes motivos que estimula a implantação de um Escritório de Projetos. Gonzalez e Rodrigues (2002) *apud* Anselmo, J.L. (2002) complementa dizendo que outro motivador é que o Escritório de Projetos pode ajudar a alinhar os projetos com os objetivos estratégicos da organização.

Apesar do aumento crescente das organizações que implantam o EP – 84% das organizações tem um Escritório de Projetos de acordo com o *The State of PMO 2010* – Hobbs e Aubry (2010) afirmam que há uma falta de consenso em relação à estrutura e às funções que um Escritório de Projetos pode assumir.

Esta pesquisa irá estudar quais os fatores críticos para o sucesso de um Escritório de Projetos em uma empresa de consultoria em TI.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

Nesta pesquisa a situação analisada consiste em implantar um Escritório de Projetos em uma empresa de consultoria em Tecnologia de Informação.

O Escritório de Projetos na empresa analisada nasceu em um momento de grande transformação organizacional, com mudanças estruturais e geográficas. A expectativa principal do corpo executivo era que o Escritório de Projetos monitorasse e controlasse o desempenho dos projetos e que fizesse a alocação dos profissionais entre os projetos em andamento na organização. Diante disso, o problema desta pesquisa será analisar quais são os fatores críticos para o sucesso do Escritório de Projetos em uma empresa de consultoria de TI.

1.2 OBJETIVO DA PESQUISA

O objetivo central desta pesquisa é **analisar os fatores críticos para o sucesso do Escritório de Projetos em uma empresa de consultoria de TI.**

1.3 DEFINIÇÕES



II Simposio Internacional de Gestao de Projetos (II Singep) Simposio Internacional de Inovacao e Sustentabilidade (I S2IS)

Para esta pesquisa serão adotadas as seguintes definições: **fatores críticos de sucesso, projetos, escritório de projetos e consultoria de TI.**

Segundo Holland e Light (1999) *apud* Gamboa e Bresciani Filho (2003), os fatores críticos de sucesso podem ser entendidos como os pontos chaves necessários para garantir o sucesso e a qualidade da implementação de um projeto.

Projeto pode ser entendido como um esforço temporário para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo (PMI, 2004).

Escritório de Projetos pode ser entendido como sendo uma entidade no qual são atribuídas responsabilidades relacionadas à centralização e coordenação dos projetos sob o seu domínio. Essas responsabilidades têm grande variabilidade, podendo ser desde prover suporte às funções de gerenciamento de projetos até ser diretamente responsável por um projeto (PMI, 2004). Pinto, Cota e Levin (2010) complementam a definição do Escritório de Projetos como um prestador de serviços que deve se ajustar às necessidades da organização, classificando-o segundo as dimensões de Escopo de Influência e Abordagem de Atuação.

Consultoria de TI pode ser definida como a prestação de serviços para empresas ou pessoas físicas feitas por profissionais especializados em assuntos ligados a área de Tecnologia da Informação (Fleury, 2010).

1.4 JUSTIFICATIVA

De acordo com o *The State of the PMO* (2010), há uma tendência ascendente no número de Escritório de Projetos nas organizações em geral. Em 2000, 47% das empresas tinham Escritório de Projetos. Em 2006, esse número subiu para 77% e em 2010, 84% das organizações adotaram um Escritório de Projetos. A pesquisa mostra que o Escritório de Projetos tem se tornado rapidamente uma parte importante nas organizações, tendo sido visto como uma área que procura entender como a organização está caminhando, gerenciando os indicadores de desempenho por exemplo.

A pesquisa conclui também que a prioridade máxima para 64% dos Escritórios de Projetos para os próximos 12 meses é melhorar o planejamento de recursos/profissionais. Somente 37% dos Escritórios de Projetos maduros possuem um processo de gerenciamento de recursos para estimar e alocar recursos de forma ótima.

O presente trabalho se justifica por apresentar uma implantação do Escritório de Projetos em uma empresa de consultoria em Tecnologia da Informação, cuja expectativa considera a alocação de profissionais entre os projetos vigentes na organização. Além disso, a oportunidade de avaliar o sistema de informação gerencial existente possibilita aumentar o valor do Escritório de Projetos para a organização.

A experiência prática do autor na área de Escritório de Projetos em organizações do segmento de Tecnologia de Informação complementa a justificativa.

Para efeito desta pesquisa, o nome da empresa analisada será mantido em sigilo e as informações numéricas serão adaptadas, mantendo-se a coerência original.



II Simposio Internacional de Gestao de Projetos (II Singep)

Simposio Internacional de Inovacao e Sustentabilidade (I S2IS)

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ORÇAMENTO

Steiner (1979) *apud* Frezatti (2009) diz que o orçamento é um método integrado para traduzir o plano estratégico em ações correntes, definindo padrões para a coordenação das ações e gerando base para o controle de desempenho. O processo de confecção do orçamento deve incluir o planejamento, a coordenação e o controle. Segundo Hope e Fraser (2003) *apud* Frezatti (2009), o orçamento é muito mais um processo de desempenho gerencial do que de planejamento financeiro, pois é utilizado como base para o controle do desempenho, a alocação de recursos, o encaminhamento dos gastos e obviamente o compromisso com os resultados financeiros.

2.2 ESCRITÓRIO DE PROJETOS

Segundo o PMI (2004) um Escritório de Projetos (EP) é uma entidade no qual são atribuídas responsabilidades relacionadas à centralização e coordenação dos projetos sob o seu domínio. Essas responsabilidades têm grande variabilidade, podendo ser desde prover suporte às funções de gerenciamento de projetos até ser diretamente responsável por um projeto. Os projetos que são suportados ou gerenciados pelo EP podem não estar relacionados entre si ou então podem estar sendo gerenciados em conjunto. Enfim, a forma específica, a função e a estrutura de um EP dependem da necessidade da organização à qual ele suporta.

O PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*) exemplifica também quais tipos de funções um EP pode desempenhar na organização, tais como atuar como um *stakeholder* único e como o único tomador de decisões no início de cada projeto; fazer recomendações; interromper um projeto ou determinar ações requeridas para manter os objetivos de negócios consistentes. Além disso, o EP pode prestar suporte aos gerentes de projetos por meio da gestão dos recursos compartilhados em todos os projetos administrados por ele; identificar e desenvolver metodologias de gestão de projetos, boas práticas e padrões; oferecer *coaching*, *mentoring*, treinamento; auditar os projetos para verificar o nível de conformidade em relação aos padrões, procedimentos e *templates* definidos; desenvolver e gerenciar as políticas, procedimentos, *templates* de gerenciamento de projetos; coordenar a comunicação entre os projetos.

O EP pode assumir muitos **Papéis e Funções** diferentes nas organizações. A pesquisa realizada por Hobbs e Aubry (2010) identificou 27 funções comuns atribuídas aos EPs agrupadas em 6 grupos conforme pode ser visto na Tabela 1 abaixo:



II Simposio Internacional de Gestao de Projetos (II Singep)

Simposio Internacional de Inovacao e Sustentabilidade (I S2IS)

Tabela 1 – Funções de um EP

Grupo	Função
1. Monitoramento e Controle do desempenho do Projeto	Relatar status do projeto para alta direção
	Monitorar e controlar o desempenho do(s) projeto(s)
	Implementar e operar sistema de informação de projeto(s)
	Desenvolver e manter relatório de desempenho do(s) projeto(s)
2. Desenvolvimento de Competências e Metodologia de Gerenciamento de Projetos	Desenvolver e implementar metodologia padrão
	Desenvolver competências de RH, incluindo treinamento
	Promover a prática de Gerenciamento de Projetos na organização
	Oferecer <i>mentoring</i> para gerentes de projetos
	Disponibilizar conjunto de ferramentas, sem exigir padronização
3. Gerenciamento de Múltiplos Projetos	Promover a coordenação entre projetos de uma área
	Gerenciar um ou mais portfólios
	Identificar, selecionar e priorizar novos projetos
	Gerenciar um ou mais programas
	Alocar recursos entre projetos
4. Gerenciamento Estratégico	Aconselhar a alta direção (opinar de forma consultiva)
	Participar do planejamento estratégico
	Gerenciar os benefícios
	Realizar pesquisas de ambiência
5. Aprendizagem Organizacional	Monitorar e controlar o desempenho do EGP
	Gerenciar os arquivos de documentação do(s) projeto(s)
	Conduzir revisões pós-projeto
	Conduzir auditorias no(s) projeto(s)
	Implementar e gerenciar banco de lições aprendidas
Funções Independentes	Implementar e gerenciar banco de dados de risco
	Gerenciar interfaces com clientes
	Executar tarefas especializadas para gerentes de projetos
	Recrutar, selecionar, avaliar e determinar salários de gerentes de projetos

Fonte: Hobbs e Aubry; 2010

Adicionalmente, é importante conhecer os tipos de projetos que estão presentes no contexto do EP, pois diferentes tipos de projetos são gerenciados de forma diferentes e este fato pode representar consequências nos papéis e estrutura de um EP.

Pinto, Cota e Levin (2010) definem o EP como um prestador de serviços, que possui clientes com necessidades específicas. Defendem que o EP deve se ajustar às necessidades de seus clientes e não ao contrário - conceito de *fit* de Thomas e Mullay (2008) *apud* Pinto, Cota e Levin (2010). O modelo proposto por eles consolida outros diversos modelos, classificando o EP segundo duas dimensões principais: escopo de influência e abordagem de atuação. O escopo de influência está relacionado à amplitude de suas possibilidades de atuação (“raio de ação”), podendo ser por meio de um EP Corporativo, EP Departamental ou EP de Projeto/Programa. Essas possibilidades são mutuamente exclusivas. A abordagem de atuação está relacionada à como o EP entrega valor ao seu cliente, podendo operar de forma Estratégica, Tática e Operacional, inclusive de forma mútua nas três dimensões. Sendo assim, Pinto, Cota e Levin (2010) defendem que o que define o EP é a combinação de seu escopo de influência e uma das sete abordagens de atuação abaixo:

- PMO Estratégico
- PMO Tático
- PMO Operacional
- PMO Estratégico - Tático
- PMO Estratégico - Operacional



II Simposio Internacional de Gestao de Projetos (II Singep)

Simposio Internacional de Inovacao e Sustentabilidade (I S2IS)

- PMO Tático - Operacional
- PMO Estratégico - Tático - Operacional

2.2.1 ROTEIRO PARA IMPLANTAÇÃO DE UM EP

Letavec (2006) apresenta a ideia que o processo de implantação de um EP é similar ao processo de implantação de um projeto, ou seja, fases definidas com objetivos e entregas planejadas. Ele defende que consolidar um plano que guia o processo de definição das necessidades da organização, definir o valor que o EP pode prover e assegurar-se da aprovação para continuar com a implantação do EP, evita o desperdício de tempo e dinheiro da organização. A Figura 1 retrata as principais fases do roteiro de implantação de um EP.

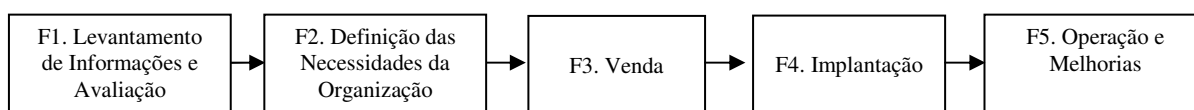


Figura 1 – Roteiro de Implantação de um EP

Fonte: Letavec; 2006

O roteiro começa com o acesso às necessidades de gerenciamento de projetos da organização. Uma análise de *gaps* (Tipos de Projetos, Avaliação Organizacional, Avaliação dos Processos de Gerenciamento de Projetos, Avaliação das Entregas) ou alguma outra forma de identificação dos desafios atuais de gerenciamento de projetos que a organização vem enfrentando serve de base para esta análise. Depois desta fase, uma definição da visão de como o EP vai endereçar essas necessidades é estabelecida e é usada como base para criar a venda do EP. O processo de venda envolve apresentar o plano do EP para gerenciar, endereçar *issues* e assegurar a aprovação para continuar com a implantação do EP. Assumindo que a fase de venda foi um sucesso, a próxima fase é empreender-se de várias atividades alicerces e chaves que são requeridas para implantar o EP com sucesso. Essas atividades incluem tarefas como escolher um gerente de EP e uma linha do tempo para as atividades iniciais que proverão valor. Uma vez que a fundação está criada, o EP é lançado e entra em fase de sustentação e melhoria contínua. Cada uma das fases é crítica para o sucesso do EP.

2.2.2 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO PARA IMPLANTAÇÃO DE UM EP

Alguns autores destacam alguns fatores críticos para o sucesso da implantação de um EP, conforme pode ser visto na Tabela 2 abaixo (GERHARD, 2004).

Tabela 2 – Fatores Críticos de Sucesso para a Implantação de um EP

Autor	Fator Crítico de Sucesso
Dinsmore (1999)	Apoio do patrocinador ou diretoria com poder e influência na empresa para assegurar que fatores externos sejam tratados. Os EPs necessitam de ressonância com a alta gerência e devem ser parte da estrutura de poder da empresa para serem eficazes. A metodologia de gestão a ser utilizada deve ser coerente, com processos e procedimentos explicando detalhadamente como conduzir os projetos. Premissas organizacionais que facilitem a comunicação do escritório de projetos



II Simposio Internacional de Gestao de Projetos (II Singep)

Simposio Internacional de Inovacao e Sustentabilidade (I S2IS)

	<p>com as diversas áreas da organização.</p> <p>Pessoas qualificadas para gerenciar e prestar suporte técnico aos projetos.</p> <p>O escritório deve ser capaz de demonstrar os benefícios da adoção das práticas de gerenciamento que estão propondo.</p>
Valeriano (2001)	<p>Um fator decisivo para o sucesso da implantação do escritório de projetos é o valor que a alta gerência dá aos projetos e aos processos gerenciais. Se o apoio for pouco e não houver comprometimento no alto nível, o fracasso será provável.</p> <p>O nível de atuação do escritório pode determinar o seu sucesso, uma vez que quanto mais amplas forem suas atribuições em perspectiva, maiores as chances de dar certo, pois uma vez que suas atividades iniciem restritas, dificilmente será possível expandi-las quando necessário.</p> <p>A qualidade e excelência dos serviços prestados é ponto importante, uma vez que se estes não satisfizerem suas atribuições iniciais, dificilmente irão evoluir para exercer atividades mais elevadas.</p> <p>O sistema de informação para o armazenamento de dados e informações dos projetos deve visar a melhoria dos processos gerenciais.</p> <p>A equipe do EP deve ser corretamente dimensionada, com dedicação suficiente para resolução dos problemas de projetos abordados pelo EP.</p>
Cleland (2002)	<p>O escritório de projeto deve ter apoio dos dirigentes para sua iniciação, no entanto, a continuidade do escritório, é determinada pelos seus clientes, que são aqueles que recebem os produtos e serviços do escritório de projeto (dirigentes, gerentes ou líderes de projeto, membros da equipe do projeto, gerentes funcionais e <i>stakeholders</i>). Se os clientes não estão satisfeitos com os serviços, o apoio do dirigente pode acabar se desgastando e o escritório será desativado.</p>
Dinsmore (2003)	<p>O papel do escritório de projetos deve estar claramente definido.</p>

Fonte: Gerhard; 2004

De forma geral, os autores destacam que o sucesso do EP depende do apoio da alta administração, do nível de conhecimento dos profissionais que compõem o EP, da definição do papel do EP na organização, de um sistema de informação que propicie a melhoria dos processos gerenciais e a demonstração dos benefícios gerados para os clientes do EP.

3 METODOLOGIA

Uma pesquisa pode ser classificada, de acordo com os seus objetivos gerais, em exploratórias, descritivas e explicativas (GIL, 2010).

As pesquisas exploratórias têm como objetivo propiciar maior familiaridade com o problema, por meio de formulação de hipóteses, por exemplo. Em geral o planejamento tende a ser mais flexível, pois há o interesse em considerar os aspectos mais variados relacionados ao fato estudado.

As pesquisas descritivas têm como objetivo descrever as características de determinada população ou identificar possíveis relações entre variáveis.

As pesquisas explicativas têm como objetivo identificar quais os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência de algum fenômeno. É o tipo mais complexo e delicado de pesquisa, sendo o mais utilizado para o conhecimento científico.

Para que seja possível avaliar a qualidade dos resultados obtidos em uma pesquisa, é necessário também conhecer como os dados foram obtidos e qual foi o procedimento adotado para análise dos resultados. Sendo assim, a pesquisa deve ser classificada segundo o seu



II Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (II Singep) Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (I S2IS)

delineamento, isto é, o planejamento da pesquisa em sentido mais amplo, ou seja, os fundamentos metodológicos, a definição dos objetivos, o ambiente da pesquisa, a determinação da coleta e a análise dos dados (GIL, 2010).

A presente pesquisa pode ser classificada como exploratória, sendo o delineamento empregado o Estudo de Caso Único.

O estudo de caso é o delineamento mais adequado para investigar um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto real, quando os limites entre o fenômeno e o contexto real não são claramente definidos. O estudo de caso permite uma investigação em que sejam preservadas as características holísticas e importantes dos fatos da vida real como, por exemplo, processos organizacionais e administrativos, maturação de setores econômicos etc (YIN, 2005).

O estudo de caso costuma ser utilizado também quando se têm outros objetivos como:

- Preservar o caráter unitário do objeto de estudo
- Formular hipóteses ou desenvolver teorias
- Explicar variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não seja possível utilizar levantamentos e fazer experimentos
- Descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação.

Em relação à coleta de evidências, a presente pesquisa utilizou com fonte de evidências, entrevistas e documentos.

As entrevistas podem ser classificadas como estruturada, não estruturada ou semiestruturada (Boni e Quaresma, 2005).

A entrevista estruturada é aquela na qual as perguntas são feitas previamente e tem-se o cuidado de não se desviar delas. Possuem como respostas, opções pré-determinadas para a escolha do respondente. É geralmente usada em censos e pesquisas de opinião, por exemplo. Uma das vantagens desse tipo de entrevista é o fato do pesquisador poder não estar presente no momento da pesquisa.

A entrevista não estruturada ou aberta, é aquela em que o entrevistador introduz o tema e o entrevistado tem a liberdade de discorrer livremente sobre o assunto, com pouca interferência do entrevistador. É a forma de explorar mais amplamente uma questão. É utilizada quando o pesquisador deseja obter o maior número de informações possíveis sobre o tema.

A entrevista semiestruturada combina questões abertas e fechadas. Da mesma forma que a entrevista aberta, o entrevistado pode discorrer sobre o tema, mas o pesquisador deve ficar atento para direcionar a discussão podendo fazer perguntas adicionais que esclareçam melhor as dúvidas. Esta forma de entrevista é utilizada para delimitar o número de informações na obtenção da resposta procurada.

As entrevistas abertas e semiestruturadas têm a vantagem de possibilitar uma melhor amostra da população de interesse (Boni e Quaresma, 2005). Nesta pesquisa foram utilizadas uma entrevista semiestruturada e uma entrevista estruturada como fonte de dados primários.

Nesta pesquisa, a entrevista semiestruturada foi aplicada para quinze pessoas que têm os principais cargos da organização. Destas quinze pessoas, 80% fazem parte da Diretoria de Operações e 20% são de outras áreas da organização. A entrevista estruturada foi aplicada ao Diretor de Operações e ao CEO da BJK, depois da análise dos resultados da entrevista semiestruturada. A análise dos resultados está descrita especificamente na etapa de Venda do roteiro adaptado do trabalho de Letavec (2006), descrito mais adiante.

Os respondentes foram informados sobre a entrevista por meio de *e-mail* e cada entrevista levou em média 1,5h.

Como fonte de dados secundários, foram analisados documentos, materiais disponíveis da organização, livros, teses, dissertações e Internet.

Para auxiliar na implantação do EP, foi utilizado também um roteiro adaptado do trabalho realizado por Letavec (2006), contendo cinco fases: Levantamento de Informações e Avaliação (Tipo de Projeto, Avaliação Organizacional, Avaliação dos Processos de Gerenciamento de Projetos, Avaliação das Entregas), Definição das Necessidades da Organização, Venda, Implantação e Operação, Melhorias.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS: ESTUDO DE CASO BJK

A BJK é uma empresa nacional atuante no segmento de soluções de CRM e Billing e oferece serviços especializados de Consultoria e Desenvolvimento de Sistemas para apoiar a gestão dos negócios de empresas de *pay tv*, telecomunicações, provedores de banda larga e conteúdo de Internet. A solução desenvolvida pela BJK é chamada ONG e possui uma arquitetura que permite manter múltiplos serviços de telecomunicações em uma única solução, possuindo funcionalidades específicas como gestão de produtos, promoções e cobrança.

Em função do crescimento acelerado com que a BJK veio apresentando, o corpo executivo da empresa decidiu reestruturar suas áreas de forma a maximizar a eficiência de sua operação, visando um atendimento ao cliente mais ágil e com maior qualidade. Uma Diretoria de Operações foi criada, tendo abaixo três escritórios localizados em diferentes cidades do Brasil. Foi nesse contexto que surgiu a iniciativa de introduzir o Escritório de Projetos (EP). O EP foi incorporado à estrutura, assessorando a Diretoria de Operações conforme formalizado na Figura 2. Esta pesquisa dará maior destaque a Diretoria de Operações, por representar aproximadamente 80% da empresa em número de pessoas.

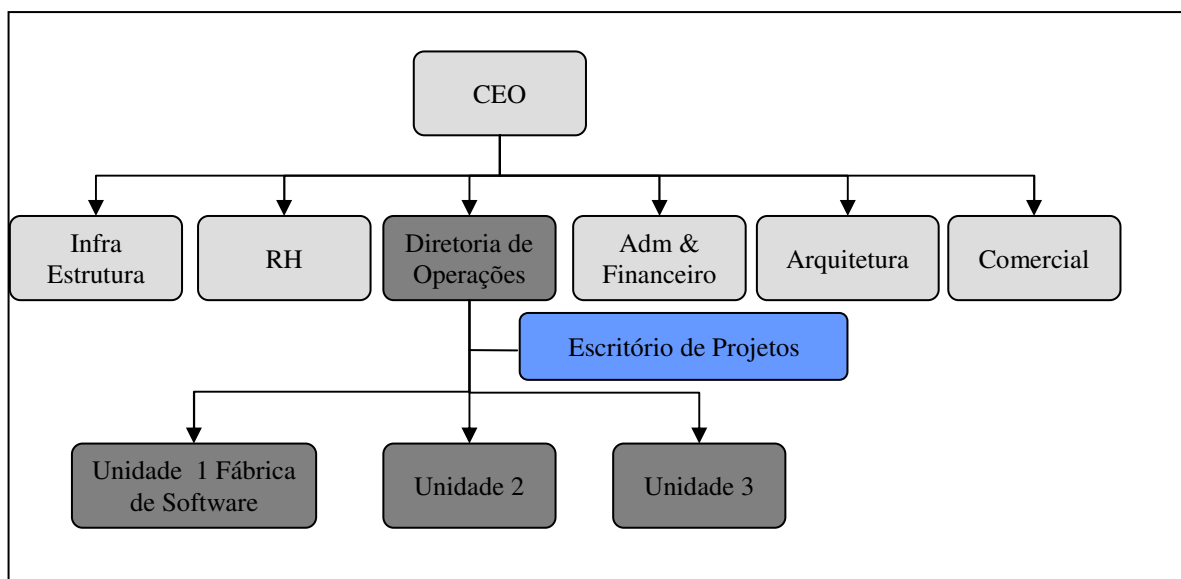


Figura 2 – Organograma da BJK e o EP

As unidades 2 e 3 possuem estruturas similares, conforme formalizado na Figura 3, contando com Gerentes de Projetos, Área de Suporte, Líderes de Desenvolvimento e Programadores. A Unidade 2, além de contar com um Gerente de Projeto, um Líder de Desenvolvimento e Programadores, possui também uma área de Produção, responsável por instalar novas versões do ONG nos clientes e monitorar seus ambientes.

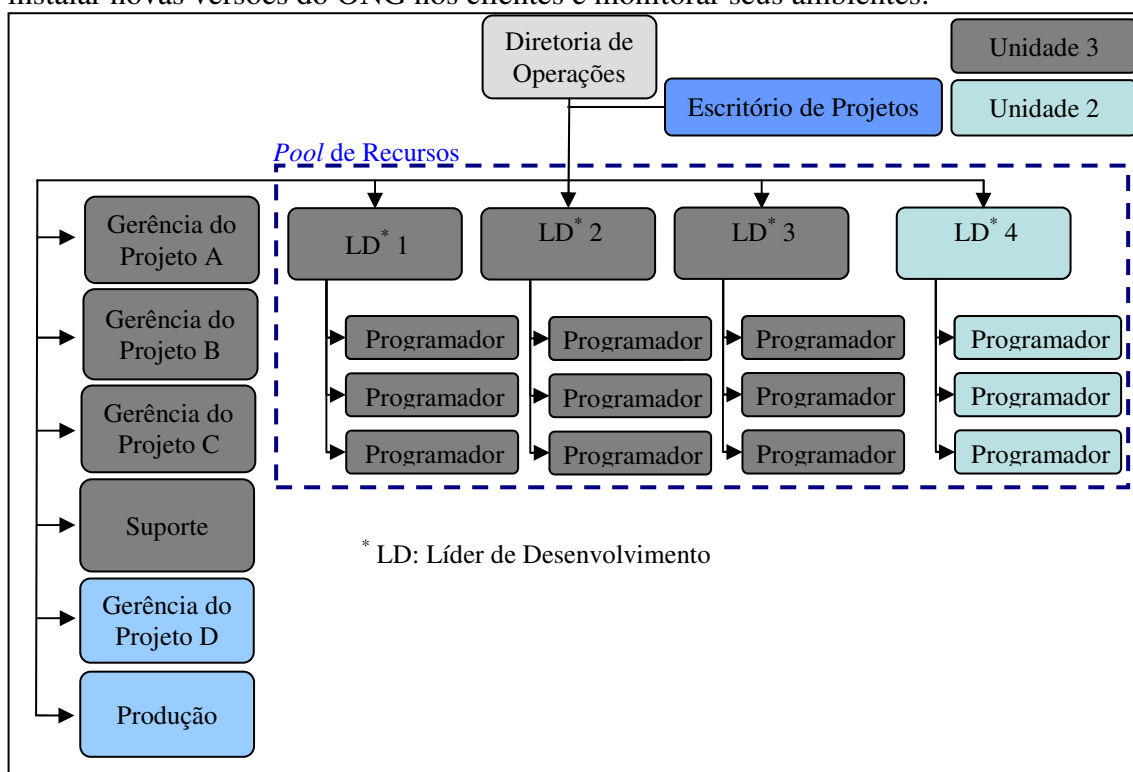


Figura 3 – O pool de recursos das Unidades 2 e 3

A unidade 1 é a Fábrica de Software e possui a estrutura formalizada na Figura 4.

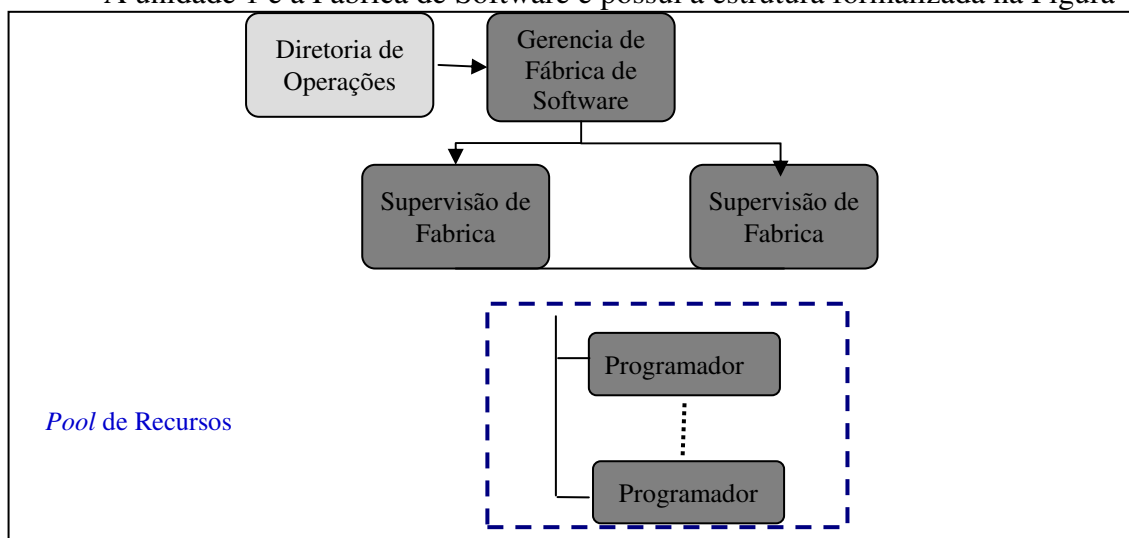


Figura 4 – O pool de recursos da Unidade 1 – Fábrica de Software



II Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (II Singep) Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (I S2IS)

A ideia inicial era que o EP controlasse do *pool* de recursos das três unidades conforme pode ser visto nas Figuras 3 e 4, fazendo a alocação dos profissionais de acordo com as demandas dos projetos. Além disso, a expectativa do corpo executivo era que o EP monitorasse e controlasse o desempenho dos projetos. Entende-se por desempenho, o controle da margem de contribuição dos projetos, o monitoramento da máxima receita com o menor custo e o apontamento dos riscos de não atingi-los. Os serviços escolhidos pela BJK podem ser vistos na Tabela 1 – Funções de um EP, que se encontra no item 2.

A primeira ação que o EP fez foi consolidar em um cronograma, todas as atividades que distribuía para os profissionais, monitorando os prazos, as datas previstas de início/término e a alocação de pessoas. Contudo, devido à reestruturação de toda a Diretoria Operacional ter sido feita de forma demasiadamente rápida, a grande maioria das pessoas teve dificuldade em entender e seguir as novas formas de trabalho, principalmente no que diz respeito à fronteira de responsabilidades entre as áreas. Essa dificuldade afetou também a área de EP, fazendo com que o escritório não tivesse em seu cronograma o total de atividades em andamento da Diretoria de Operações.

Outro aspecto importante que foi evidenciado nessa ocasião foi a constatação de que as demandas recebidas eram em sua grande maioria de curto prazo. Entendem-se como curto prazo, demandas que são atendidas em até 10 dias; médio prazo entre 10 e 30 dias e longo prazo acima de 30 dias. As demandas representam as partes constituintes das “ordens de serviço”, ou seja, cada fase do desenvolvimento (requerimento, especificação funcional, especificação técnica, desenvolvimento, teste interno, teste com cliente, implantação) de uma customização no core do ONG. As demandas não se ajustavam em um formato tradicional de cronograma de projeto, com um encadeamento de precedência, possibilitando ter visibilidade do caminho crítico, por exemplo. Adicionalmente, em caso de atraso nas atividades, os novos prazos e as novas datas previstas de término eram fornecidos rotineiramente pelos próprios recursos. Renegociar uma data de implantação de uma funcionalidade não acarretava em multas contratuais na maioria dos casos, por exemplo.

Diante deste contexto a gerência de EP identificou a necessidade de buscar outras formas de atuação que pudesse de fato atender a solicitação dos *stakeholders*. O EP precisava de um critério de priorização para alocar os profissionais aos projetos, de forma a buscar a máxima margem de contribuição, considerando as restrições de prazo e recursos humanos. Mais do que um critério de priorização, o EP precisava analisar quais seriam de fato os fatores críticos para o sucesso da operação do EP.

Dessa forma, foi utilizado o roteiro adaptado de Letavec (2006) para auxiliar na análise dos dados primários e secundários para a implantação do EP. Os resultados dos dados primários, provenientes das entrevistas encontram-se na fase de Definição das Necessidades da Organização e na fase de Venda do roteiro, descritas a seguir.

Na fase de **Levantamento de Informações e Avaliação**, em relação aos **Tipos de Projeto**, os clientes da BJK foram classificados em três tipos de modalidade: Ongoing, que é a manutenção da solução já customizada e instalada no cliente; Projetos, que são novas funcionalidades na solução já customizada e instalada no cliente e Implantação, que é o levantamento das necessidades, customização e instalação no cliente novo (Tabela 3).

Tabela 3 – Tipos de Projetos da BJK - 2010

Tipo de Projeto	Características Principais	Fases / Prazo	Projetos em andamento	Projeto
-----------------	----------------------------	---------------	-----------------------	---------



II Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (II Singep) Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (I S2IS)

<i>Ongoing</i>	Solução já instalada no cliente; Manutenção de funcionalidades já existentes;	Não há / Aleatório	50%	A; B; C
Projetos	Solução já instalada no cliente; Instalação de novas funcionalidades	Bem definidas / Curto	33%	A; B
Implantação	Solução ainda não instalada no cliente; Cliente novo; Customização das funcionalidades	Bem definidas / Longo	17%	D

A maioria dos clientes da BJK foi classificada nas modalidades *Ongoing* e *Projetos*. A modalidade *Implantação* era menos comum e só existia quando um novo cliente era conquistado. Desta forma, muitas demandas eram na grande maioria das vezes bem dinâmicas, podendo ser até mesmo imprevistas pela BJK, uma vez que na modalidade *Ongoing*, uma falha inesperada em um sistema que o ONG busca as informações, por exemplo, pode impactar as Vendas do cliente.

Em relação à **Avaliação Organizacional**, o gerente de projeto era o responsável pelo projeto e podia contar com o apoio técnico de um Líder de Desenvolvimento (LD) específico ou não, dependendo do tipo de projeto. Se o projeto fosse do tipo *Ongoing* ou *Projetos*, o suporte técnico era feito por qualquer LD de acordo com a distribuição da demanda feita pelo EP. Quando o tipo de projeto fosse do tipo *Implantação* (Projeto D), geralmente havia um LD específico para dar suporte técnico ao gerente e a equipe do projeto. Em relação a um processo de desenvolvimento em gerenciamento de projetos, de forma geral, a BJK não tinha ainda um programa formal, sendo feito conforme o interesse individual de cada profissional. Essas informações podem ser vistas na Tabela 4 abaixo:

Tabela 4 – Avaliação Organizacional

Projeto	Demografia dos Recursos			Processo de Desenvolvimento em gerenciamento de projetos
	Gerente de Projeto	Suporte Técnico ao Gerente	Localização Geográfica	Desenvolvimento em gerenciamento de projetos
A	GP _A	LD ₁ LD ₂ LD ₃	Cidade 1	Não Há
B	GP _B		Cidade 1	Não Há
C	GP _C		Cidade 1	Não Há
D	GP _D	LD ₄	Cidade 2	Não Há

Em relação à **Avaliação dos Processos de Gerenciamento de Projetos**, a BJK não possuía práticas padronizadas de gerenciamento de projetos para condução de seus projetos. Costumava adotar o método do cliente quando o tipo de projeto for de *Implantação*, conforme pode ser vista na Tabela 5.

Tabela 5 – Processos de Gerenciamento de Projetos

Projeto	Processo de Gerenciamento de Projetos	Processo de Encerramento e Arquivamento de Projetos
A	Inexistente	Inexistente
B	Inexistente	Inexistente
C	Inexistente	Inexistente



II Simposio Internacional de Gestao de Projetos (II Singep)

Simposio Internacional de Inovacao e Sustentabilidade (I S2IS)

D	Alinhado com o padrao do cliente	Alinhado com o padrao do cliente
---	----------------------------------	----------------------------------

Em relação ao Processo de definição para a Seleção e Aprovação de Projetos, a BJK esteve mais voltada para captação de projetos do que propriamente na seleção e aprovação de projetos.

Em relação à **Avaliação das Entregas**, para os projetos que se enquadravam na modalidade *Ongoing* ou *Projetos*, os contratos estabelecidos com os clientes previam uma taxa-hora e se conhecia a quantidade de horas por ano que o cliente desejava comprar. O valor monetário correspondente à quantidade de horas por ano que o cliente comprar era o teto do faturamento anual deste cliente. Não havia uma obrigatoriedade contratual de se entregar um número de horas pré-determinado por mês. A entrega mensal dependia da urgência do cliente e da capacidade produtiva da BJK. Desta forma, o *baseline* de custo e tempo não era por projeto e sim por Ordem de Serviço (microprojeto).

A modalidade *Implantação* (Projeto D) era a que caracteriza o modelo tradicional de projeto, com início, meio e fim, podendo ser considerado como um evento único. Nesse caso, havia um contrato que previa marcos do projeto associados aos faturamentos (“preço fechado”), escopo dividido em fases e/ou frentes de trabalho que seriam entregues durante um tempo pré-determinado. Estas características podem ser vistas na Tabela 6 abaixo:

Tabela 6 – Avaliação das Entregas

Projeto	Custo	Tempo	Satisfação do Cliente
A	Não há baseline	Não há baseline	Não há acompanhamento da satisfação do cliente por meio de reuniões periódicas de <i>status</i> conduzidas pelo cliente
B	Não há baseline	Não há baseline	Não há acompanhamento da satisfação do cliente por meio de reuniões periódicas de <i>status</i> conduzidas pelo cliente
C	Não há baseline	Não há baseline	Não há acompanhamento da satisfação do cliente por meio de reuniões periódicas de <i>status</i> conduzidas pelo cliente
D	Há comparação com o que foi estimado no contrato (preço fechado)	Há comparação com os marcos estabelecidos pelo cliente	Há acompanhamento da satisfação do cliente por meio de reuniões periódicas de <i>status</i> conduzidas pelo cliente

Na fase de **Definição das Necessidades da Organização**, além dos serviços de controle do *pool* de recursos e do desempenho dos projetos que foi solicitado ao EP, este identificou que a BJK fazia o cálculo da margem de contribuição dos projetos somente uma vez por ano. Este fato pode ocasionar grande risco para a operação, tornando tardia qualquer tentativa de reverter o resultado operacional.

Adicionalmente, o levantamento das informações na fase anterior evidenciou que na maioria dos projetos que a BJK conduz (83%), não foi possível utilizar o cronograma como ferramenta para auxiliar na distribuição das demandas e no controle do desempenho dos projetos devido ao dinamismo das demandas (mudanças de prioridades inesperadas) e às mudanças organizacionais recentes.

Para identificar as consequências na forma de trabalho da equipe, foram realizadas entrevistas (questionário semiestruturado) com os profissionais da BJK. As quinze pessoas entrevistadas representaram 100% dos Líderes Técnicos, 40% dos Gerentes de Projetos, 57%



II Simposio Internacional de Gestao de Projetos (II Singep) Simposio Internacional de Inovacao e Sustentabilidade (I S2IS)

dos programadores de nível sênior, a Gerência da Fábrica de Software, a Gerência do Suporte, 50% dos Arquitetos e 50% da Diretoria Comercial.

Foi constatado que 75% dos LDs recebiam as demandas por meio de mais de uma fonte que não o EP, comprovando que o EP não possuía o total de demandas existentes em seu cronograma. Outra evidência obtida foi que de fato, as mudanças organizacionais recentes refletiam na falta de clareza em relação à definição de papéis e responsabilidades dos profissionais, ocasionando desorganização das atividades.

Dessa forma, o EP propôs então ao CEO e ao Diretor de Operações que o sistema de informação gerencial fosse melhorado por meio da confecção do planejamento orçamentário da área de operações de forma a viabilizar o dimensionamento das equipes e definir uma margem de contribuição alvo para cada projeto. Além disso, propôs também que o cálculo da margem de contribuição realizada fosse feito mensalmente, a fim de medir o desempenho dos projetos baseadas no orçamento.

Na fase da **Venda**, após a análise dos dados obtidos por meio das entrevistas semiestruturadas, o EP analisou e listou os itens que julgou importante que fossem gerenciados. Uma proposta inicial de como acompanhar a margem de contribuição orçada versus a margem de contribuição realizada foi apresentada por meio de entrevista estruturada, ao CEO e ao Diretor de Operações.

Depois de realizada a entrevista, tanto o CEO quanto o Diretor de Operações mostraram-se favoráveis à proposta apresentada, ficando a cargo do EP dar continuidade a fase de Implantação.

Na fase de **Implantação**, em parceria com a Gerência Financeira da BJK, o EP que já contava com uma gerência de EP, iniciou a construção do orçamento da Diretoria de Operações. Conhecendo-se o potencial de demanda dos clientes (teto de faturamento anual), foi feita uma distribuição linear de Receita ao longo do ano.

Para estimar os custos envolvidos, foi feito um levantamento de dados do ano anterior em relação a todo o ciclo de vida das “ordens de serviço”, desde o seu nascimento até a entrega e instalação das funcionalidades. Foram incluídas também estimativas de horas gastas com correção de *bugs*, *refactoring*, além das despesas com cada projeto. Houve também um levantamento em relação aos investimentos que a BJK pretende fazer no próximo ano.

Dessa forma, obteve-se a margem de contribuição prevista para cada projeto, possibilitando ser utilizada não somente como critério de priorização na alocação de profissionais entre os projetos, mas possibilitando o monitoramento e controle do desempenho dos mesmos por meio de um sistema gerencial mais robusto.

5 CONCLUSÃO

Com a crescente demanda por projetos nas organizações, a disciplina de Gestão de Projetos tem sido amplamente divulgada para os profissionais da área. Adicionalmente, em função da pressão por resultados e existência de diversos projetos em andamento nas organizações, o Escritório de Projetos tem surgido como um meio de ajudar os profissionais que lidam com projetos a atingir melhores resultados.

O Escritório de Projetos na BJK surgiu neste mesmo contexto, tendo sido necessário primeiramente entender quais eram as expectativas dos principais *stakeholders* para em seguida iniciar a implantação do EP.

As primeiras ações para implantar o EP levaram à suspeitas de que uma análise mais profunda deveria ser feita, envolvendo a cultura de gestão de projetos e a natureza dos projetos existentes. Dessa forma, o EP buscou analisar quais seriam os **fatores críticos para o sucesso do Escritório de Projetos**.

Os levantamentos das informações por meio das entrevistas semiestruturadas e a análise documental levaram à confirmação de que não era possível o EP possuir 100% das atividades correntes e previstas em cronograma. Além disso, um critério de priorização de alocação de recursos deveria ser adotado.

A análise das informações obtidas nas entrevistas semiestruturadas aplicadas para as quinze pessoas da BJK possibilitou que o EP sugerisse por meio de entrevista estruturada, a confecção de um orçamento para a Diretoria de Operações.

O orçamento operacional levou à obtenção das margens de contribuição de cada projeto, servindo como critério de priorização na alocação dos recursos e refletindo em um sistema gerencial mais robusto, de forma a atender a expectativa da alta gestão no que se refere ao monitoramento e controle do desempenho dos projetos.

O processo descrito acima pode ser visto de forma esquemática na Figura 5.

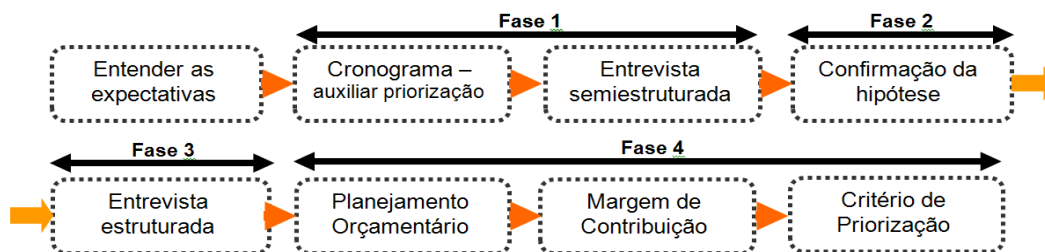


Figura 5 – Resumo esquemático do processo

Para a BJK, dois fatores críticos se mostraram importantes para implantação do EP: a possibilidade de melhorar o sistema gerencial por meio da criação de um orçamento operacional e o apoio da alta administração durante todo o processo.

Adicionalmente o EP na BJK foi classificado como **Estratégico, Tático e Operacional** do ponto de vista da Abordagem de Atuação e como **Departamental** do ponto de vista do Escopo de Influência (Pinto, Cota e Levin, 2010).

O caso estudado evidenciou também que é possível ter um EP em organizações que tenham projetos de diversas naturezas convivendo ao mesmo tempo, como os tipos de projetos *Ongoing*, *Projetos* e *Implantação*. Este fato confirma o que Hobbs e Aubry (2010) apresentaram em seu estudo quando mencionaram que é importante conhecer os tipos de projetos da organização, pois projetos diferentes são gerenciados de formas diferentes, podendo trazer impactos para a atuação do EP.



II Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (II Singep) **Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (I S2IS)**



II Simposio Internacional de Gestao de Projetos (II Singep) **Simposio Internacional de Inovacao e Sustentabilidade (I S2IS)**

REFERÊNCIAS

ANSELMO, J.L. (2002). **Escritório de Gerenciamento de Projetos Um Estudo de Caso.** 89p. Monografia - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

AUBRY, M.; HOBBS, B. (2010). **The Project Management Office (PMO) A Quest For Understanding.** PMI.

BONI, V.; QUARESMA, S. J. (2005). **Aprender a entrevistar: como fazer entrevistas em ciências sociais.** *Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC.* São Carlos, Vol.2, n.1.

COTA, M. F. M. (2011). **A Influência do Escritório de Gerenciamento de Projetos no Desenvolvimento de Competências do Gerente de Projetos v1.** 221p. Tese de Doutorado – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

FREZATTI, F. (2009). **Orçamento Empresarial – Planejamento e Controle Gerencial.** São Paulo, Editora Atlas.

GAMBOA, F. A. R.; BRESCIANI FILHO, E. (2003). **Fatores Críticos de Sucesso na Implementação de Sistemas Integrados de Gestão de Recursos.** X Simpósio de Engenharia de Produção. São Paulo.

GERHARD, E. (2004). **Causas e Conseqüências da Implantação de um PMO – Project Management Office.** 60p. Monografia – Centro de Ciências Exatas e Tecnológicas, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo.

GIL, A. C. (2010). **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** São Paulo, Editora Atlas.

FLEURY, M. (2011). **O que é consultoria e quem são os consultores.** Disponível em: <<http://www.artigonal.com>>. Acesso em: 20/09/2011.

LETAVEC, C. J. (2006). **The Program Management Office Establishing, Managing and Growing the Value of a PMO.** Fort Lauderdale.

PM Solutions (2011). **The State of PMO 2010.** Disponível em: <<http://www.pmsolutions.com>>. Acesso em: 20/09/2011.

PMISP. **Problemas persistentes em projeto.** Disponível em: <http://www.pmisp.org.br/eneeds/edicao1106/artigo_01.asp>. Acesso em 19/08/2013.



II Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (II Singep) **Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (I S2IS)**

PWC (2011). **A Importância do Planejamento Financeiro**. Disponível em: <http://www.pwc.com>. Acesso em: 20/09/2011.

PINTO, A.; COTA, M.; LEVIN, G. (2010). Como Avaliar a Maturidade do seu Escritório de Projetos? **10º Seminário Internacional de Gerenciamento de Projetos do PMI São Paulo**. São Paulo.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE PMI (2004). **PMBOK Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos**. Terceira Edição. New Square, PA.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE PMI (2008). **PMBOK Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos**. Quarta Edição. New Square, PA.

YIN, R. (2003). **Estudo de Caso Planejamento e Métodos**. 3. ed. São Paulo: Bookman.