



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

Felipe Serra de Oliveira

**VARIÁVEIS ENVOLVIDAS NA DECISÃO DE CRIAÇÃO DE
UM ESCRITÓRIO DE PROJETOS: um Estudo de Caso de
uma Organização Pública**

Brasília – DF

2011

Felipe Serra de Oliveira

**VARIÁVEIS ENVOLVIDAS NA DECISÃO DE CRIAÇÃO DE
UM ESCRITÓRIO DE PROJETOS: um Estudo de Caso de
uma Organização Pública**

Monografia apresentada ao
Departamento de Administração como
requisito parcial à obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Professor Orientador: PhD, José Márcio
Carvalho

Brasília – DF

2011

Oliveira, Felipe Serra.

Variáveis envolvidas na decisão de criação de um escritório de projetos: um Estudo de Caso de uma organização pública / Felipe Serra de Oliveira. – Brasília, 2011.

64 f.: il.10

Monografia (Bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2008.

Orientador: Prof. PhD. José Márcio Carvalho, Departamento de Administração.

1. Gerenciamento de projetos. 2. Escritório de projetos. 3. Organizações públicas. 4. Tomada de decisão. I. Título

Felipe Serra de Oliveira

**VARIÁVEIS ENVOLVIDAS NA DECISÃO DE CRIAÇÃO DE
UM ESCRITÓRIO DE PROJETOS: um Estudo de Caso de
uma Organização Pública**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do
(a) aluno (a)

Felipe Serra de Oliveira

PhD, José Márcio Carvalho
Professor-Orientador

MsC, Karim Marini
Professor-Examinador

Brasília, 12 de julho de 2011

AGRADECIMENTOS

A minha família pelo apoio incondicional durante minha graduação.

Ao orientador desse trabalho, PhD José Márcio, pelo auxílio e suporte sem o qual a conclusão não seria possível.

Aos amigos que tornaram essa aventura mais proveitosa e agradável e ajudaram a superar os momentos mais complicados

A AD&M e todas as pessoas com as quais lá convivi, pelo direcionamento e crescimento pessoal e

profissional proporcionado e pelas lembranças e ensinamentos que levarei sempre comigo.

RESUMO

Este trabalho analisa como foi o processo de tomada de decisão de adoção de um escritório de projetos dentro de uma diretoria do IPEA buscando identificar que variáveis se combinaram para chegar a esse resultado e analisar de que forma a decisão foi construída dentro da organização. Foi feito um estudo de caso através de entrevistas realizadas junto aos três principais tomadores da decisão da diretoria e através de uma análise de discurso buscou-se identificar os fatores motivadores da decisão de se adotar um escritório de projetos. Pode-se observar a existência de mais de um dos fatores motivadores descritos pela literatura e também que foi através do relacionamento dos diversos fatores encontrados que a decisão foi adotada.

Palavras-chave: Gerenciamento de projetos. Escritório de projetos.
Organizações públicas. Tomada de decisão.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	9
1.1 Contextualização.....	9
1.2 Formulação do problema	11
1.3 Objetivo Geral.....	11
1.4 Objetivos Específicos.....	12
1.5 Justificativa.....	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
2.1 Gestão de projetos.....	13
2.1.1 Conceituação de projeto.....	13
2.1.2 Gerenciamento de projetos: principais conceitos.....	14
2.1.3 Escritório de projetos.....	21
2.1.3.1 Definição.....	21
2.1.3.2 Tipos e funções de escritório de projetos.....	22
2.2 Estrutura Organizacional.....	25
2.2.1 Tipos de estrutura organizacional.....	25
2.2.2 Motivadores de mudança organizacional.....	28
2.2.3 Motivadores para a criação de um escritório de projetos.....	30
2.2.4 Barreiras para a criação de um escritório de projetos.....	33
2.3 Gestão de projetos na área pública.....	34
3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	37
3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa.....	37
3.2 Caracterização da organização	38
3.3 Participantes do estudo.....	39
3.4 Instrumentos de pesquisa.....	40

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	41
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	42
4.1 Características do escritório de projetos.....	43
4.2 Cenário anterior ao escritório de projetos.....	46
4.3 Razões para a decisão de adotar um escritório de projetos.....	49
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	56
5.1 Conclusões e recomendações gerais.....	56
5.2 Recomendações de pesquisa.....	58
REFERÊNCIAS.....	60
APÊNDICES.....	64
Apêndice A – Roteiro de Entrevista.....	64

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

Com o aumento da concorrência advindo da crescente globalização e aumento do número de concorrentes no mercado, as empresas têm sofrido cada vez mais pressão de seus clientes para que se tornem mais eficientes, garantindo um baixo custo ao consumidor final, sem perder a qualidade do que é comercializado. É cada vez mais necessário garantir um melhor produto consumindo menos recursos organizacionais para garantir que a empresa seja competitiva. Kate (2000) diz que com o aumento da complexidade do mundo dos negócios é necessário que as empresas tenham uma maior capacidade de coordenar, gerenciar e controlar suas atividades objetivando uma rápida resposta aos estímulos externos.

Segundo Bouer e Carvalho (2005) as principais iniciativas para gerar vantagem competitiva tem sido executadas através de projetos. É por esse motivo que, segundo os autores, a disciplina de gerenciamento de projetos vem ganhando projeção sendo considerado um dos fatores mais relevantes para obter velocidade, robustez, consistência e excelência operacional, o que ajuda a garantir que a organização estará sempre um passo a frente de seus concorrentes.

O gerenciamento de projetos teve seu surgimento na década de 50 e desde então vem conquistando mais adeptos e vê o seu corpo de conhecimento se tornando cada vez mais robusto e consolidado. Seu crescimento foi inicialmente concentrado nos EUA país onde em 1969 foi criado o *Project Management Institute*, PMI, organização sem fins lucrativos responsável por fomentar a disciplina de gerenciamento de projetos e que hoje tem alcance global através dos seus diversos capítulos espalhados pelo mundo e é responsável por publicações de renome como o *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK) e também pela certificação de *Project Management Professional* (PMP).

Os primeiros setores a utilizar os conhecimentos em projetos foram os de construção pesada, o aeroespacial e o militar. Sendo o último responsável por um dos primeiros casos de sucesso com grandes proporções, o projeto Polaris que tinha como objetivo a construção de 200 submarinos atômicos. O projeto terminou no prazo e no custo esperado o que foi novidade para a época quando era comum ocorrer atrasos de mais de 40% e estouros de orçamento de 150%(MODER; PHILLIPS, 1970). Foi através desse e outros casos de sucesso que o gerenciamento de projetos começou a ganhar espaço dentre as ferramentas de gestão existentes na época.

Segundo Kerzner (2007), foi na recessão de 1989/93 que as empresas começaram a investir de forma consistente no gerenciamento de projetos como forma de se tornarem mais competitivas, tendência que existe até hoje. No início de 2003 o número de associados ao PMI chegou a 100 mil, sendo que desse total o número de profissionais certificados com o título de PMP era de 53 mil, um crescimento significativo se levarmos em consideração que na década de 90 o instituto contava com cerca de 50 mil associados. São números que demonstram a proporção que o gerenciamento de projetos tem tomado, segundo Rad e Raghavan (2000), o gerenciamento de projetos é uma das disciplinas que mais crescem atualmente.

Com o aumento da prática do gerenciamento de projetos vem surgindo uma demanda cada vez mais expressiva por métodos sistemáticos de implantação das ferramentas, técnicas e metodologias que aumentem o grau de confiabilidade nos resultados dos projetos. Essa demanda por um gerenciamento que traga melhores resultados junto com o aumento do número de projetos são fatores que levam as organizações a estudar a adoção de um escritório de projetos em sua estrutura.

Segundo Englund, Graham e Dinsmore (2003) o movimento de adoção dos escritórios de projetos começou a surgir no final da década de 1980 e vem ganhando cada vez mais adeptos, é raro se discutir gerenciamento de projetos sem entrar no tema. Como um tema recente na academia ainda restam muitas dúvidas e poucos são os consensos em relação ao que é e o que faz um escritório de projetos. A presente monografia busca contribuir com essa questão analisando através de um estudo de caso como foi a decisão pela criação do escritório de projetos dentro da Diretoria de Desenvolvimento Institucional do Instituto de pesquisa econômica aplicada

1.2 Formulação do problema

O surgimento da discussão e aplicação de conceitos relacionados a projetos é recente tanto na academia quanto nos diferentes ambientes de trabalho, Daí e Wells (2004) colocam que o movimento de implantação desse tipo de estrutura só começou a ganhar força em 1994, tendo as empresas e áreas de tecnologia da informação como os principais responsáveis por esse movimento.

Na atual conjuntura que combina o grande aumento do número de organizações adotando o EP como parte de sua estrutura e a carência de publicações e definições sobre o tema é comum que os gestores se questionem se é o momento de criar um escritório de projetos em sua organização e sintam falta de referências para tomar essa decisão.

Segundo Albertin e Spelta (2009) a pesquisa em torno do tema escritório de projetos é recente e não abordou de forma aprofundada o que leva as organizações a tomarem a decisão de criar um EP. Não existe ainda um entendimento acadêmico de porque ocorrem casos de grandes empresas que tomam essa decisão e outras não, mesmo estando em setores e situações bem semelhantes. Buscando entender quais são os fatores que motivam e os que criam barreiras a decisão de criação de um escritório de projetos propõe-se a seguinte questão de pesquisa: “Quais são os motivadores e as barreiras a decisão de uma organização por adotar um escritório de projetos?”

1.3 Objetivo Geral

Identificar quais foram os motivadores e as barreiras a decisão por adotar um escritório de projetos no IPEA.

1.4 Objetivos Específicos

- Identificar como eram gerenciados os projetos do IPEA antes da implantação do escritório de projetos.
- Identificar quais foram os fatores motivadores da decisão de criar o escritório de projetos.
- Identificar quais foram as barreiras a decisão de criar o escritório de projetos.
- Analisar como foi tomada a decisão de criação do escritório de projetos.

1.5 Justificativa

O gerenciamento de projetos vem se firmando como disciplina essencial para a nova conjuntura empresarial de mudanças constantes e onde os projetos são responsáveis pelas inovações e melhorias dentro das empresas. Os escritórios de projeto surgem como resposta a necessidade de se ter métodos e ferramentas que contribuam com o aumento do sucesso dos projetos dentro das organizações.

Levando em consideração essa necessidade e o fato de que escritórios de projetos estão cada vez mais em evidência e que tem crescido o número de empresas que optam por sua adoção um estudo que contribua com a compreensão do processo de criação de um EP se torna relevante.

Além disso, o tema apresentado é carente de estudos e conceitos e o presente estudo busca contribuir para a construção de seu corpo teórico. É uma disciplina muito recente e que teve um rápido progresso com cada vez mais empresas utilizando o conceito e também se consolidando como campo de discussão na academia, o que torna o estudo relevante tanto no campo prático como no acadêmico.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão de projetos

2.1.1 Conceituação de projeto

Segundo PMI (2008, p.5), um projeto é “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo”. São temporários porque eles devem possuir obrigatoriamente um início e um término definido, término esse que está atrelado a consecução dos objetivos pelo qual o projeto foi criado ou a constatação de que não é possível alcançá-los. É importante ressaltar que pelo fato de ser temporário não se deve inferir que o mesmo deva ter curta duração. Outra característica levantada é que projetos têm elaboração progressiva, o que advém do fato de que as atividades que o compõem são dependentes uma das outras.

Kerzner (2007) define projeto como um empreendimento com objetivo bem definido, que consome recursos e opera sob pressões de prazo, custo e qualidade. Coloca ainda a característica de exclusividade dos projetos afirmando que os mesmos são em geral considerados atividades exclusivas em uma empresa. Lewis (2000) também define o projeto como um trabalho único que possui início e fim claramente definidos, acrescenta que o mesmo deve ter um escopo de trabalho especificado, um orçamento e um nível de performance a ser atingido. O autor também coloca que para um trabalho ser considerado um projeto ele precisa ter mais de uma tarefa associada. Goodpasture (2000) aborda o assunto de forma semelhante, definindo projeto como o conjunto de tarefas únicas, interdependentes e não repetitivas, planejadas e executadas de forma a produzir algum resultado.

Projetos estão presentes em todos os níveis de uma organização e não se restringem a apenas um departamento especializado. Podem ter características bem diferentes em relação ao número de pessoas envolvidas, que pode variar de uma

até milhares, e ao tempo de duração que pode ser de alguns dias a anos. Os projetos são componentes críticos da gestão estratégica de uma organização pois é através deles que se possibilita fazer as mudanças necessárias para que se alcance os objetivos planejados. Exemplos de projetos são:

- Implementação de estratégias definidas pela empresa;
- Conceituação e desenvolvimento de um novo produto;
- Desenvolvimento de uma campanha publicitária;
- Execução de obras de engenharia.

2.1.2 Gerenciamento de projetos: principais conceitos

Com o aumento da concorrência e das incertezas da conjuntura na qual as organizações estão inseridas ocorreu também o aumento do número e da complexidade dos projetos que precisam ser coordenados. Os projetos atuais exigem um conjunto novo de habilidades devido a sua alta complexidade técnica e diversidade de habilidades necessárias, para suprir essa necessidade começou o desenvolvimento da disciplina de gerenciamento de projetos.

Segundo Verzuh (1999) o trabalho único e temporário exige diversas disciplinas de gerenciamento e como os projetos tem características diferentes das operações permanentes, eles criam um novo conjunto de desafios fazendo com que surja a necessidade de um gerenciamento diferente do que é utilizado na operação normal da empresa.

Kerzner (2007) coloca que o gerenciamento de projetos pode ser definido como o planejamento, a programação e o controle de uma série de tarefas integradas de forma a atingir seus objetivos com êxito, de modo a beneficiar os participantes do projeto. Segundo o autor o grande desafio do gerenciamento de projetos é gerenciar atividades que nunca foram realizadas antes e que podem vir a jamais se repetir no futuro.

Segundo o PMI (2008) o Gerenciamento de Projetos é a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas, para atender ou exceder as expectativas dos requisitos do solicitante de um projeto.

Meredith & Mantel (1985) demonstram a importância dessa disciplina ao afirmar que a gestão de projetos provê a empresa de ferramentas poderosas que melhoram a habilidade da organização para planejar, organizar, executar e controlar as atividades de maneira a conseguir atingir os resultados esperados dentro do prazo e custo previstos, mesmo em projetos de grande complexidade. Apesar de não garantir o sucesso dos projetos, o desenvolvimento de habilidades em gerenciamento de projetos ajuda a mitigar riscos e aumentar a probabilidade de que o objetivo das partes interessadas do projeto será atingido dentro do prazo e custo previsto.

Segundo Oliveira (2007) a grande maioria dos autores brasileiros de livros sobre gerenciamento de projetos adota os conceitos definidos pelo PMI, o que não significa dizer que as publicações do instituto são melhores que outras existentes, mas apenas que são mais difundidas e reconhecidas pela comunidade brasileira de gerenciamento de projetos. O presente estudo buscando um referencial e uma linguagem que seja aceita por uma grande parcela dos estudiosos de gerenciamento de projetos se vale dos conceitos propostos pelo PMI para definir a disciplina.

O PMI (2008) coloca que atingir ou exceder as necessidades e expectativas das partes interessadas envolve conseguir o equilíbrio entre demandas concorrentes que surgem durante o projeto. As demandas concorrentes de um projeto incluem:

- Escopo, prazo, custo e qualidade;
- Diferentes necessidades e expectativas das partes envolvidas
- Necessidades concretas e expectativas.

O PMI em um esforço por compilar as melhores práticas que são utilizadas para o gerenciamento de projetos ao redor do mundo e generalizá-las de forma que possam se adaptar aos mais diversos contextos nos quais os projetos se desenvolvem publica o *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK) que hoje pode ser considerado como uma das principais referências utilizada pelos profissionais que trabalham com projetos.

O PMI (2008) propõe quarenta e dois processos que podem ser logicamente agrupados em cinco grupos através dos quais o gerenciamento de projetos é realizado. Os grupos de processo interagem entre si formando um ciclo de vida inspirado no ciclo PDCA proposto por Deming (1999). Os cinco grupos de processo são:

- Processos de iniciação;
- Processos de planejamento;
- Processos de execução;
- Processos de monitoramento e controle;
- Processos de encerramento.

Os processos de iniciação são aqueles responsáveis por definir, no início de um novo projeto, qual será o escopo inicial de trabalho, quais recursos financeiros serão disponibilizados inicialmente, quem será o gerente do projeto e quem são as partes interessadas que influenciam e são impactadas pelo projeto. Ao final da execução desses processos o projeto é considerado oficialmente autorizado a iniciar o que dá início ao grupo seguinte de processos.

O grupo de processos de planejamento aprofunda as informações geradas pelos processos de iniciação e definem de forma mais detalhada o objetivo e qual será o plano de trabalho a ser executado pelo o projeto. O planejamento de um projeto está em constante refinamento e vai sendo alterado a medida que novas informações são geradas pelos processos de execução e de monitoramento e controle.

Os processos de execução têm seu ponto de partida no que foi criado no planejamento e realizam a coordenação dos recursos e pessoas necessários para a execução do projeto. É através dos processos de execução que os produtos do projeto são construídos.

É nos processos de monitoramento e controle que se assegura que o que foi planejado no início do projeto, em termos de objetivos e trabalho a ser realizado, está sendo feito da maneira como estava previsto. É nesse processo que se verifica a existências de possíveis distorções e se tomam as medidas necessárias para o ajuste da direção do projeto.

Os processos de encerramento são os responsáveis pela formalização do término do projeto ou das fases do mesmo, é a partir desses processos que ele pode ser considerado oficialmente finalizado. As interações entre esses grupos de processos são ilustradas pelas Figuras 1, 2 e 3, de autoria do PMI(2008).

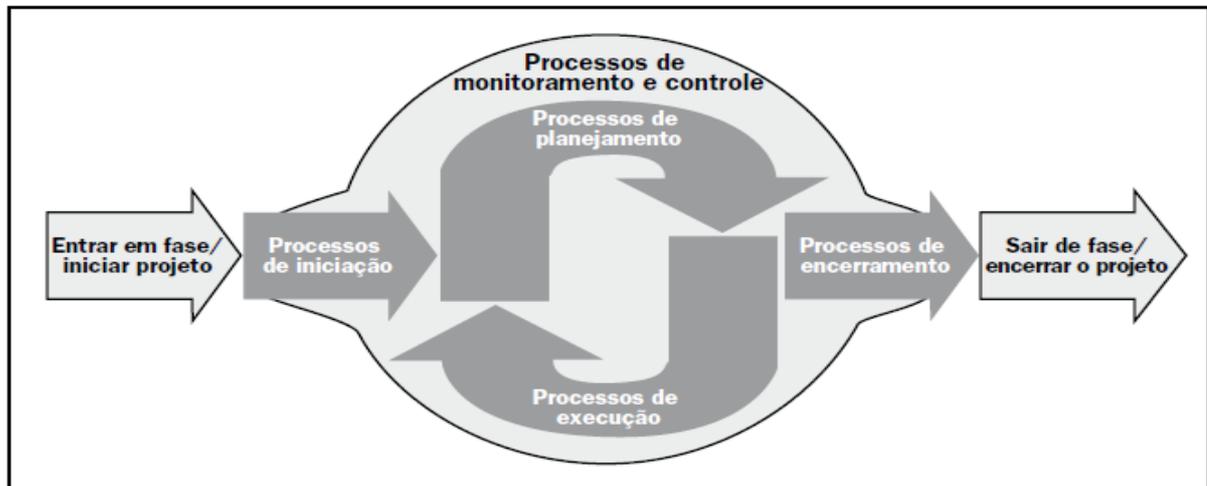


Figura 1: Grupos de processos de gerenciamento de projetos.

Fonte:(PMI, 2008, p.40).

A Figura 1 mostra como os grupos de processos se relacionam no decorrer de um projeto, nela podemos ver como os processos de iniciação geram insumos para os processos de planejamento, que interagem com os processos de execução num ciclo de feedback até o término do projeto quando ocorrem os processos de encerramento, tudo isso sendo permeado pelos processos de monitoramento e controle que são responsáveis por verificar o andamento das diversas etapas do projetos e fazer correções que sejam necessárias. Este fluxo de processos representa tanto o projeto como um todo como também as diversas fases do projeto, sendo assim os processos de uma fase do projeto se relacionam da mesma forma e podem ser enquadrados nos cinco grupos citados acima, esse relacionamento entre as fases do projeto pode ser visualizado na Figura 2.



Figura 2: Exemplo de um projeto de três fases.

Fonte:(PMI, 2008, p.21).

Na figura acima podemos ver como os cinco grupos de processos estão presentes em cada uma das três fases de um projeto exemplo de tratamento de resíduos perigosos.

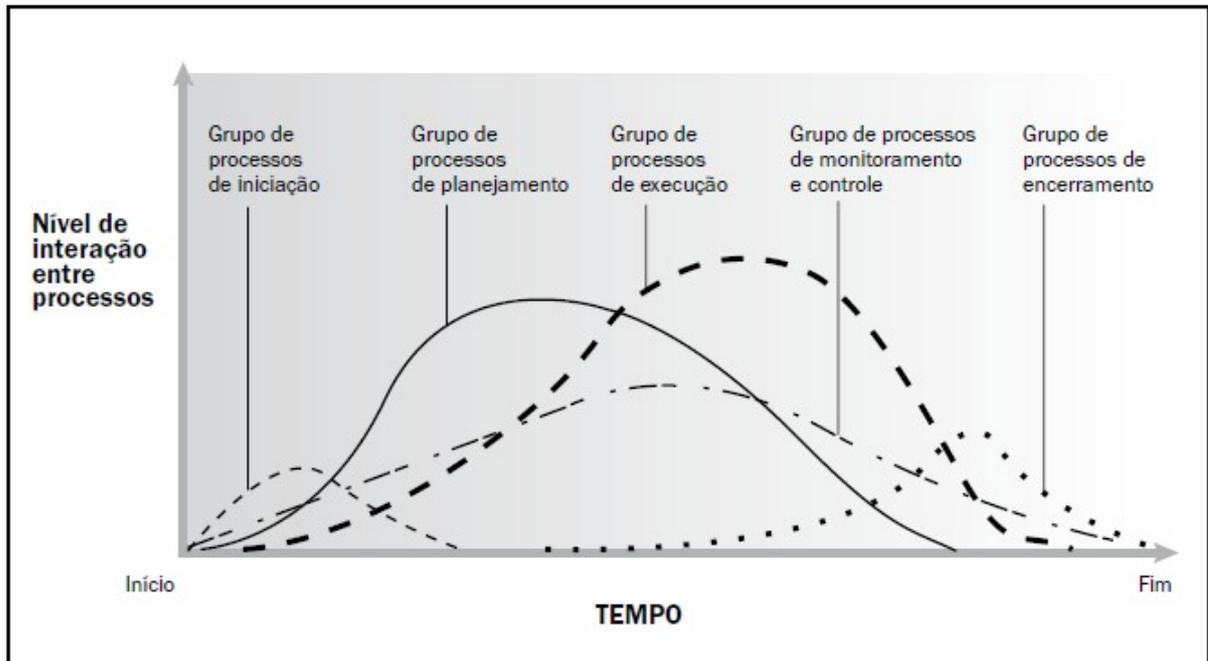


Figura 3: Grupos de processo interagem em uma fase ou em um projeto

Fonte:(PMI, 2008, p.41).

A figura acima mostra a quantidade de atividade em cada processo em relação ao tempo. Dessa forma podemos observar que no início do projeto os processos de iniciação são os que apresentam maior atividade, com o passar do tempo os de planejamento são os mais demandantes sendo seguidos pelos de execução e com a proximidade do fim do projeto dos de encerramento. Os processos de monitoramento e controle são os que apresentam menor variação e estão presentes durante todo o ciclo de vida do projeto. Além dessa divisão por grupos de processos o PMI (2008) também agrupa seus processos de acordo com nove áreas de conhecimento, nessa divisão ele leva em consideração as afinidades existentes entre os processos no que tange aos conhecimentos necessários para a sua execução. Os processos e sua divisão por área de conhecimento e grupos de processos podem ser visualizados no Quadro abaixo.

Áreas de conhecimento	Grupo de processos de gerenciamento de projetos				
	Grupo de processos de iniciação	Grupo de processos de planejamento	Grupo de processos de execução	Grupo de processos de monitoramento e controle	Grupo de processos de encerramento
Gerenciamento de integração do projeto	-Desenvolver o termo de abertura do projeto.	- Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto.	- Orientar e gerenciar a execução do projeto.	- Monitorar e controlar o trabalho do projeto; - Realizar o controle integrado de mudanças.	- Encerrar o projeto ou fase.
Gerenciamento do escopo do projeto		- Coletar os requisitos; - Definir o escopo; - Criar a EAP.		- Verificar o escopo; - Controlar o escopo.	
Gerenciamento do tempo no projeto		- Definir as atividades; - Sequenciar as atividades; - Estimar os recursos das atividades; - Estimar a duração das atividades; - Desenvolver o cronograma		- Controlar o cronograma.	
Gerenciamento dos custos do projeto		- Estimar os custos; - Determinar o orçamento.		- Controlar os custos.	
Gerenciamento de qualidade do projeto		- Planejar a qualidade.	- Realizar a garantia da qualidade	- Realizar o controle da qualidade.	
Gerenciamento dos recursos humanos do projeto		- Desenvolver o plano de recursos humanos.	- Mobilizar a equipe do projeto; - Desenvolver a equipe do projeto; - Gerenciar a equipe do projeto.		
Áreas de conhecimento	Grupo de processos de gerenciamento de projetos				
	Grupo de	Grupo de	Grupo de	Grupo de	Grupo de

	processos de iniciação	processos de planejamento	processos de execução	processos de monitoramento e controle	processos de encerramento
Gerenciamento das comunicações do projeto	- Identificar as partes interessadas.	- Planejar as comunicações.	- Distribuir as informações; - Gerenciar as expectativas das partes interessadas.	- Reportar o desempenho	
Gerenciamento dos riscos do projeto		- Planejar o gerenciamento dos riscos; - Identificar os riscos; - Realizar a análise qualitativa dos riscos; - Realizar a análise quantitativa dos riscos; - Planejar as respostas aos riscos.		- Monitorar e controlar os riscos.	
Gerenciamento das aquisições do projeto		- Planejar as aquisições	- Conduzir as aquisições	- Administrar as aquisições	- Encerrar as aquisições.

Quadro 1. Grupos de processos de gerenciamento de projetos.

Fonte: PMI (2004), adaptado pelo autor.

2.1.3 Escritório de projetos

2.1.3.1 Definição

Com o crescente interesse pelo gerenciamento de projetos e a necessidade de melhores resultados serem produzidos dentro das restrições de tempo e custo as empresas começaram a adotar uma estrutura específica com o objetivo de desenvolver as competências e aumentar as chances de sucesso dos projetos, surgiu assim o advento do escritório de projetos, Patah & Carvalho (2002) acrescentam que durante os últimos trinta anos uma revolução vem ocorrendo na introdução e desenvolvimento de novas estruturas organizacionais para fazer frente às necessidades de maior flexibilidade e velocidade no atendimento aos novos requisitos de mercado e mudanças ambientais.

De acordo com Kerzner (2007) o surgimento desse tipo de estrutura nas empresas começou entre as décadas de 50 e 90 sendo que inicialmente eles eram compostos por uma equipe destinada a trabalhar em um projeto de grande porte específico. Entre 1990 e 2000, devido ao início de uma recessão financeira, ocorre uma mudança na forma como os escritórios de projetos se estruturavam, eles passaram a ter um escopo de atuação que abrangia mais setores e os benefícios da gestão de projetos passam a ser vistos por toda a organização. Foi nesse período que se consolidou e começou a expansão do conceito de escritório de projetos.

Não existe consenso sobre a definição do que é um escritório de projetos, segundo Casey & Peck (2001) isso se dá principalmente devido ao fato de que o termo escritório de projetos é utilizado para designar diferentes estruturas que tem diferentes funções e características, dessa forma o estudo irá se basear nas principais definições encontradas na literatura.

Segundo Daí & Wells (2004) o escritório de projetos pode ser definido como a estrutura organizacional estabelecida para apoiar os gerentes e as equipes de projetos na implementação de princípios, práticas, metodologias, ferramentas e técnicas para o gerenciamento de projetos. Essa estrutura pode apoiar de forma

expressiva a transformação das estratégias da organização em projetos que atinjam os seus resultados esperados através de um suporte que permita a organização realizar o gerenciamento dos seus projetos de forma adequada.

O PMI (2008) o conceitua como um corpo ou entidade organizacional a qual são atribuídas várias responsabilidades relacionadas ao gerenciamento centralizado e coordenado dos projetos sobre seu domínio. Já Prado (2003) diz que o escritório de projetos é um grupo de pessoas que interagem diretamente com todos os projetos da empresa, seja prestando consultoria e treinamento, seja efetuando auditoria e acompanhamento de desempenho dos projetos.

Em comum nas definições podemos identificar o caráter centralizador do escritório de projetos em relação a disciplina de gerenciamento de projetos e os projetos da organização. As funções de um escritório de projetos podem variar de organização para organização o que torna o estudo do tema mais complexo uma vez que não existe uma referência única a respeito do que essa estrutura deve fazer.

2.1.3.2 Tipos e funções de escritório de projetos

Alguns autores propõem uma classificação do escritório de projeto de acordo com o seu escopo de atuação, nesse caso embora exista alguma variação de nomenclatura os autores têm em comum que podemos encontrar escritórios de projeto que estão restritos a um projeto, a um departamento ou que abrangem todos os projetos da organização (ENGLUND; GRAHAN; DINSMORE, 2003; CRAWFORD, 2002). Os mesmos autores deixam claro que em uma organização pode existir mais de um escritório de projeto com diferentes classificações de acordo com seus escopos de atuação, dessa forma podem coexistir um escritório de projetos departamental e um exclusivo para um projeto. No presente estudo de caso iremos trabalhar com um escritório de projetos que está restrito a um departamento da organização.

Uma outra classificação existente na literatura é a de níveis de escritórios de projetos, segundo Maximiano e Anselmo (2005) pode-se classificar os escritórios de projeto em três níveis: Nível 1 – Escritório de controle de projetos; Nível 2 –

Escritório de suporte de projetos; Nível 3 – Escritório estratégico de projetos. O primeiro nível não tem caráter interventor nos projetos, se resumindo a reportar o desempenho e fazer a manutenção das informações dos projetos. O segundo nível tem uma atuação mais direta através do controle dos projetos e intervenção quando necessário, já o terceiro nível tem além do caráter interventor do nível 2 uma atuação mais abrangente dentro do departamento ou organização aonde está localizado.

Segundo os autores, o escritório de nível 1 tem como principais atividades elaborar relatórios de progresso, custos, orçamento, desempenho e riscos; Manter uma base de dados de ações históricas e lições aprendidas e monitorar os resultados do projeto. Já o escritório de nível 2, além das funções do nível anterior, tem como principais atividades fornecer treinamento em gerenciamento de projeto; estabelecer e verificar o cumprimento de padrões e métricas; possibilitar o alinhamento dos projetos as estratégias do departamento; controlar e armazenar as lições aprendidas e os relatórios gerados; definir, implementar e controlar mecanismos de controle de mudanças e assumir o papel de mentor para projetos com problemas. O escritório de nível 3 acumula as funções do nível anterior e tem também como principais atividades a padronização do gerenciamento de projetos; Identificação, priorização e seleção de projetos; gerenciamento corporativo de recursos; implantação e manutenção de um sistema de informações; alinhamento dos projetos a estratégia corporativa e desenvolvimento profissional dos membros do escritório de projetos.

Casey e Perck (2001) apresentam outras três variedades de escritórios de projetos: estação meteorológica, torre de controle e pool de recursos. A estação meteorológica tem como principal função acompanhar e reportar os eventos dos projetos sem influenciar de forma direta neles, seu trabalho principal está relacionado a criação de relatórios e métricas que forneçam informações para a tomada de decisão. A torre de controle trata o gerenciamento de projetos como um processo da organização que precisa ser protegido e cuidado, suas principais funções são estabelecer os padrões para gerenciar os projetos, auxílio para que os gerentes sigam esses padrões, reforço dos padrões e melhoria dos padrões. O pool de recursos é caracterizado pelo fato de concentrar os gerentes de projeto da organização em uma única estrutura, dessa forma quando surge um projeto um

gerente é designado mas o escritório é responsável por supervisionar e garantir que o gerente realize um bom trabalho.

Dentre os esforços de estudar e buscar uma definição de quais são as funções de um escritório de projetos o trabalho de Hobbs (2007) se destaca por fazer a redução, através de análise fatorial das listas com numerosas funções presentes na literatura. De 27 funções levantadas inicialmente se chegou ao total de 8 funções, sendo cinco grupos de funções e 3 funções isoladas que não puderam ser agrupadas embora também tenham se revelado relevantes ao entendimento do funcionamento atual dos escritórios de projetos. As funções são:

- Monitorar e controlar o desempenho dos projetos;
- Desenvolver competências e metodologias de gerenciamento de projetos;
- Gerenciamento de múltiplos projetos;
- Gerenciamento estratégico;
- Aprendizado organizacional;
- Executar tarefas especializadas para gerentes de projetos;
- Gerenciar interfaces com os clientes;
- Recrutar, selecionar, avaliar e determinar salários para gerentes de projetos.

O fato de o escritório de projetos ser um órgão centralizador das informações referentes aos projetos da organização o torna peça importante no fornecimento de informações ao nível executivo da organização, com o escritório de projetos e a padronização de métodos e processos, os executivos acham mais fácil tomar decisões no momento certo (KERZNER, 2007). A importância dessa estrutura e o seu potencial de gerar performance se torna evidente quando vemos que toda a gestão estratégica da organização é dependente de seus projetos e do desempenho dos mesmos.

2.2 Estrutura Organizacional

A criação de um escritório de projetos é uma alteração na estrutura organizacional da empresa, dessa forma é importante para o presente estudo fazer a conceituação de estruturas organizacionais e por quais razões elas mudam.

2.2.1 Tipos de estrutura organizacional

Segundo Mintzberg (2006) a estrutura de uma organização pode ser definida como a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e como a coordenação é realizada entre essas tarefas. Em sua forma de representação mais comum, o organograma, podemos visualizar como o trabalho da organização é dividido entre os diversos departamentos, que estão representados nas caixas, e de que forma é organizada a coordenação do trabalho, que está representada pelas linhas.

Segundo o PMI (2008) as estruturas organizacionais podem variar de funcionais a projetizadas, passando por configurações matriciais que adotam modelos onde características de organizações funcionais e projetizadas se misturam formando uma estrutura híbrida. Isso pode ser visualizado no Quadro 2 abaixo.

Estrutura da organização Características do projeto	Funcional	Matriz			Projetizada
		Matriz fraca	Matriz balanceada	Matriz forte	
Autoridade do gerente de projetos	Pouca ou nenhuma	Limitada	Baixa a moderada	Moderada a alta	Alta a quase total
Disponibilidade de recursos	Pouca ou nenhuma	Limitada	Baixa a moderada	Moderada a alta	Alta a quase total
Quem controla o orçamento do projeto	Gerente funcional	Gerente funcional	Misto	Gerente de projetos	Gerente de projetos
Papel do gerente de projetos	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo integral	Tempo integral	Tempo integral
Equipe administrativa de gerenciamento de projetos	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo integral	Tempo integral

Quadro 2: Influências organizacionais nos projetos

Fonte:(PMI, 2008, p.28).

A organização funcional clássica é uma hierarquia na qual o funcionário tem um superior bem definido que é responsável por coordenar todo seu trabalho. Nesse tipo de estrutura os projetos são colocados para serem executados em um dos departamentos da empresa o que resulta em melhor controle e coordenação dos recursos visto que o gerente tem total controle sobre em que tipo de trabalho o seu funcionário está envolvido, por outro lado se perde em termos de integração e abrangência dos projetos visto que cada departamento faz o seu trabalho do projeto de modo independente do resto da organização. Um exemplo pode ser visto na Figura 4 abaixo.

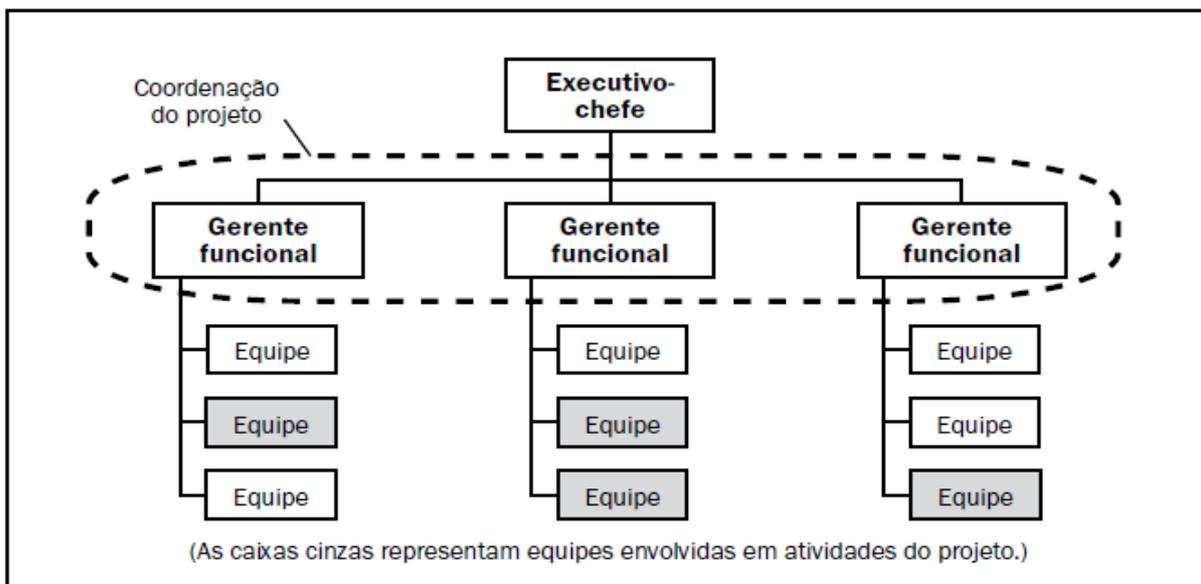


Figura 4: Organização funcional

Fonte:(PMI, 2008, p. 29).

A organização projetizada se encontra no extremo oposto, nela os funcionários estão organizados de acordo com os projetos no qual estão envolvidos, dessa forma os membros da equipe do projeto são colocados juntos e respondem ao gerente do projeto que possui grande independência e autoridade. A Figura 5 abaixo ilustra esse tipo de estrutura.

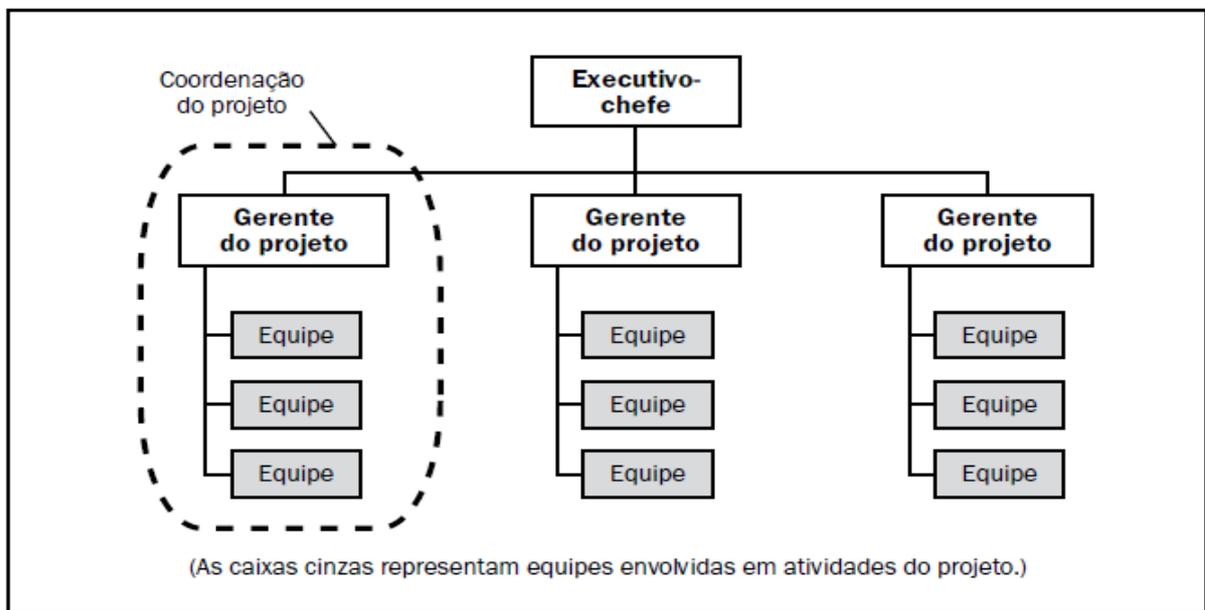


Figura 5: Organização projetizada

Fonte:(PMI,2008, p.31).

Segundo o PMI (2008), a organização matricial combina características dos dois outros tipos, nela coexistem gerentes de projetos e gerentes funcionais. Podemos classificá-las em matricial forte, fraca e balanceada. As matrizes fracas se aproximam mais de organizações funcionais e nelas os gerentes de projeto tem papel de coordenador ou facilitador devido a seu pouco poder dentro da organização. Já nas matrizes fortes o gerente de projetos tem grande poder de decisão sobre o projeto e sua equipe e os projetos são vistos como de maior importância e destaque na gestão da empresa. Na organização matricial balanceada a necessidade de um gerente de projetos é reconhecida, mas não se delega a ele autoridade total sobre o projeto, cabendo a ele dividir essa responsabilidade com o gerente funcional. A estrutura matricial pode ser vista no exemplo abaixo.

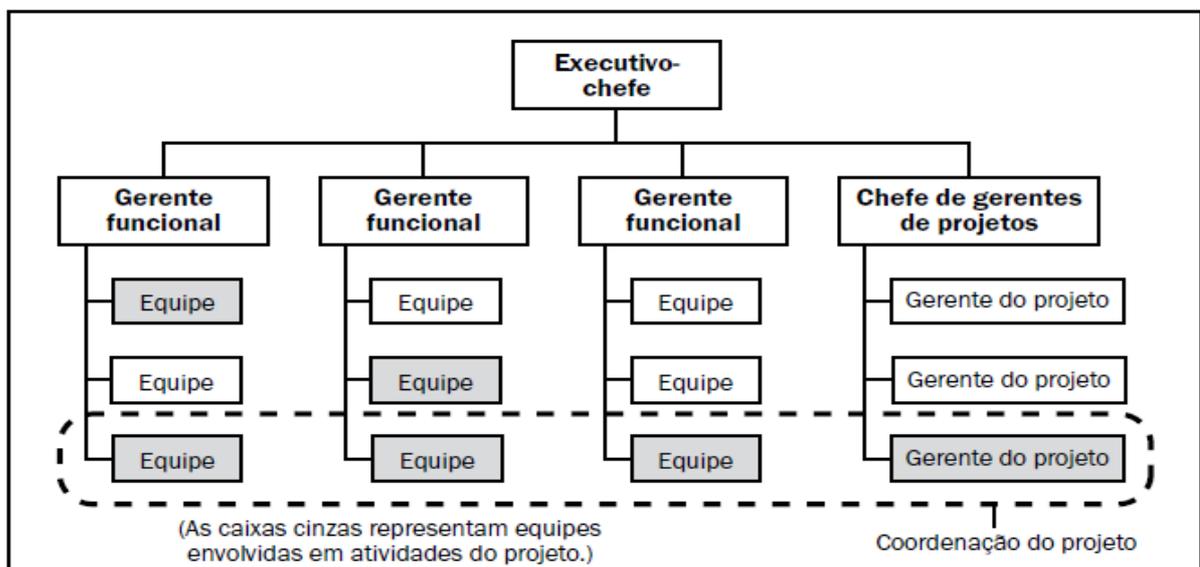


Figura 6: Organização matricial

Fonte:(PMI, 2008, p. 30).

2.2.2 Motivadores de mudança organizacional

Para a análise do que levou a organização escolhida para esse estudo a tomar a decisão de adotar um escritório de projetos se faz necessário entender quais são os fatores que levam uma organização a realizar alterações em sua estrutura.

As organizações estão em constante interação com o seu ambiente e estão sujeitas a suas instabilidades. A velocidade de atualização das tecnologias, a mutação das forças de trabalho, a redistribuição de poder econômico e a globalização exige uma reação das organizações que precisam se adaptar e realizar mudanças buscando acompanhar o seu ambiente.

Robbins (1999) analisando o que pode levar uma organização a alterar o seu modo de trabalho chega a seis aspectos que atuam como possíveis iniciadores de mudanças:

- A natureza da força de trabalho;
- A tecnologia;
- Os choques econômicos;
- A concorrência;
- As tendências sociais;
- A política mundial.

Esses são aspectos que estão constantemente exercendo pressão sobre a organização, o que é determinante na hora de criar uma necessidade de mudança é a intensidade com que determinado fator exige uma resposta dos gestores. Dessa forma apesar de concorrentes fazerem parte constante do ambiente da organização, apenas quando eles atingem um nível de pressão determinado, por exemplo quando aumentam subitamente sua participação de mercado ou a qualidade dos produtos que oferecem, é que a organização se vê em uma situação onde julga necessário realizar uma mudança.

Para Pettigrew (1987) os fatores capazes de desencadear mudanças organizacionais são basicamente exógenos a organização, principalmente mudanças no ambiente de negócios. No intuito de responder efetivamente às demandas do ambiente, Nadler e cols. (1995) acreditam que as organizações devem investir e se preocupar com o aumento da qualidade e do valor do cliente; a diminuição dos custos de coordenação interna; o aumento da inovação competitiva; a redução do tempo de resposta ao mercado; a motivação dos membros para contribuírem de forma efetiva; a capacidade de gerenciar a mudança de maneira rápida, e o encontro de uma real vantagem competitiva.

O Quadro 2 abaixo sumariza as definições dos 3 autores:

Autores	Causadores
Robbins (1999)	Natureza da força de trabalho Tecnologia Choques econômicos Concorrência Tendências sociais Política mundial
Nadler e cols. (1995)	Descontinuidade na estrutura organizacional Inovação tecnológica Crises e tendências macroeconômicas Forças do mercado e competição Crescimento organizacional
Pettigrew (1987)	Recessão econômica Mudanças no ambiente de negócios

Quadro 2. Causadores de mudança.

Fonte: Bressan (2004)

Mesclando e eliminando as razões redundantes chegamos a uma lista final baseada nos autores com nove itens:

- Inovação tecnológica;
- Crises ou tendências macro econômicas;
- Mudanças legais e regulamentação;
- Forças do mercado e competição;

- Natureza da força de trabalho;
- Política mundial;
- Tendências sociais;
- Crescimento organizacional;
- Descontinuidade na estrutura organizacional.

Englund, Grahan e Dinsmore (2003) colocam que as organizações geralmente adotam uma sua forma de trabalho de forma a solucionar algum problema de seus clientes, com o passar do tempo esses problemas vão se alterando o que faz com que para sobreviver a organização precise mudar seus procedimentos, é nesse momento que a organização irá precisar de um processo deliberado de mudança. Para os autores várias empresas se encontram nessa situação quando investem em um escritório de projetos. Para identificar de forma mais clara quais são os motivadores para o movimento em direção a adoção de um escritório de projetos é necessária uma reflexão mais aprofundada sobre essa mudança específica.

2.2.3 Motivadores para a criação de um escritório de projetos

Os estudiosos de gerenciamento de projetos afirmam que a criação de um escritório de projetos vem de encontro a uma demanda por maior excelência na execução de projetos (BARCAUI; QUELHAS, 2004), os motivos para existir a necessidade dessa melhoria na condução dos projetos podem variar de um aumento na concorrência a entrada de um executivo simpatizante do conceito dessa estrutura.

Segundo Crawford (2001), grande parte da motivação para implementar um escritório de projetos reside no insucesso dos projetos ou dos objetivos organizacionais. Thorn (2003) segue a mesma linha ao dizer que a crescente preocupação e interesse em relação ao escritório de projetos se deve ao fato de que os resultados dos projetos não tem sido, em geral, favoráveis.

Barcaui e Quelhas (2004) contrapõem os autores ao verificarem em sua pesquisa com organizações brasileiras que a preocupação demonstrada de forma mais expressiva na hora de decidir pela criação do escritório de projetos foi o alinhamento com as melhores práticas de mercado, principalmente no que diz respeito a elaboração de uma metodologia para gerenciar projetos. Dessa forma os autores mostram que a busca por atualização e não problemas nos projetos foi o que levou as organizações estudadas a adotar um escritório de projetos.

Daí e Wells (2004), em estudo para entender o estabelecimento e o uso de escritório de projetos e os contextos de existência dos mesmos, chegaram a uma lista com oito motivadores para a criação de um escritório de projetos:

- Aperfeiçoar todos os elementos do gerenciamento de projetos para reduzir o número de projetos com problemas;
- Alcançar uma abordagem padrão de gerenciamento de projetos;
- Alcançar um uso mais eficiente de recursos humanos e de outros tipos em ambiente de múltiplos projetos;
- Garantir treinamentos, competências e performance em gerenciamento de projetos de forma mais consistente;
- Melhorar a qualidade e satisfação do cliente;
- Incorporar gerenciamento de projetos nas metas estratégicas e desenvolver vantagens competitivas;
- Direcionado por um cliente externo, CEO ou outro executivo sênior devido a uma experiência / afinidade positiva com gerenciamento de projetos;
- Mudança para uma organização matricial e a complexidade de um ambiente de múltiplos projetos.

Albertin e Spelta (2009), ao estudar as razões que levam as empresas a criar um escritório de projetos na área de TI, sintetizam a visão de diversos autores em sete razões para se implementar um escritório de projetos:

- Aperfeiçoar o gerenciamento de projetos e reduzir o número de projetos problemáticos;
- Usar recursos de modo mais eficiente em ambiente de múltiplos projetos;
- Melhorar a qualidade e satisfação do cliente;
- Há necessidade de implementar projetos estratégicos;
- Facilitar a transferência de conhecimento sobre gerenciamento de projetos na organização;
- Atenção as praticas de gerenciamento de projetos consideradas como as melhores pelo mercado.
- Melhorar o controle e a comunicação sobre a situação dos projetos

Unindo os itens levantados pelos autores chegamos a uma lista final que servirá de referência para o presente estudo:

- Aperfeiçoar todos os elementos do gerenciamento de projetos para reduzir o número de projetos com problemas;
- Alcançar uma abordagem padrão de gerenciamento de projetos;
- Alcançar um uso mais eficiente de recursos humanos e de outros tipos em ambiente de múltiplos projetos;
- Garantir treinamentos, competências e performance em gerenciamento de projetos de forma mais consistente;
- Melhorar a qualidade e satisfação do cliente;
- Incorporar gerenciamento de projetos nas metas estratégicas e desenvolver vantagens competitivas;
- Há necessidade de implementar projetos estratégicos;
- Direcionado por um cliente externo, CEO ou outro executivo sênior devido a uma experiência / afinidade positiva com gerenciamento de projetos;
- Mudança para uma organização matricial e a complexidade de um ambiente de múltiplos projetos.

- Atenção as praticas de gerenciamento de projetos consideradas como as melhores pelo mercado.
- Melhorar o controle e a comunicação sobre a situação dos projetos

2.2.4 Barreiras para a criação de um escritório de projetos

Apesar da grande quantidade de atenção que o tema tem recebido e o aumento do número de empresas que estão implantando um escritório de projetos, não existem ainda dados concretos e relevantes que comprovem a eficácia dessa estrutura e que relacione a sua existência ao aumento da performance dos projetos da organização.

Em sua pesquisa, Dai e Wells (2004) constataram em sua amostra que as empresas que tinham um escritório de projetos em sua estrutura não apresentavam melhores resultados na gestão de seus projetos do que as empresas que não tinham tal estrutura.

Levando em consideração os custos envolvidos em uma mudança estrutural e a dificuldade para se estabelecer um escritório de projetos em uma organização, além do fato de que ter pessoas contratadas especificamente para compor a equipe aumenta o custo fixo da empresa faz com que exista também uma série de motivos para não se adotar um escritório de projetos.

Albertin e Spelta (2009) compilam uma lista de motivos, baseados em sua revisão bibliográfica, existentes para não se adotar um escritório de projetos na estrutura de uma organização:

- Não há provas de que melhora o desempenho dos projetos;
- Aumenta o custo fixo e pode não proporcionar benefícios que justifiquem este aumento;
- Aumenta a burocracia;
- Cria conflitos entre setores da organização;
- Surgem conflitos e ressentimentos com os gerentes de projetos;
- Perda de talentos para o gerenciamento de projetos

- O ambiente é estável, sem importantes projetos a implementar
- Os métodos de gerenciamento de projetos e os resultados obtidos são satisfatórios.

Albertin e Spelta (2009) sugere que há, por um lado, condições organizacionais em que a criação de um EP se justifica claramente e, por outro, condições em que a criação do EP é difícil de ser justificada.

Englund, Grahlan e Dinsmore (2003) sugerem que uma organização deve focar em promover os fatores críticos de sucesso para a realização de uma boa gestão de projetos e só investir na criação de um escritório de projetos nas situações onde isso for realmente necessário devido as dificuldades enfrentadas.

Verzuh (1999) coloca que se nas organizações os projetos são esporádicos não existe a necessidade de desenvolver uma estrutura e metodologias sistemáticas para o suporte dos mesmos, por outro lado, se a organização tem um grande número de projetos, uma abordagem pouco estruturada leva a ineficiências com grande impacto nos resultados e nesses casos a necessidade da presença de um escritório de projetos se torna evidente.

O presente estudo pretende aprofundar e entender como os motivos para adotar um escritório de projetos interagem com os existentes para uma decisão contrária a nova estrutura, dessa forma acredita-se que serão encontrados no estudo de caso tanto fatores favoráveis a decisão de adotar quanto contrários a essa decisão.

2.3 Gestão de projetos na área pública

Nos últimos anos a gestão governamental tem sido foco de estudos e experiências com o objetivo de aprimorar os resultados alcançados pela esfera pública no país, se antes se enxergava o governo como sinônimo de ineficiência, hoje já existem iniciativas buscando combater os problemas através de uma gestão mais profissional.

Segundo Abrucio (2007) ocorreram uma série de ações inovadoras no caminho da gestão pública desde a redemocratização, porém seus impactos muitas vezes foram

fragmentados e dispersos o que faz com que uma análise pouco aprofundada chegue a conclusão de que não houve avanços nesse sentido no Brasil.

Dentre as principais inovações elencadas pelo autor está a adoção do plano plurianual (PPA) e da idéia de planejamento pelo governo. O PPA estabelece quais serão os projetos e os programas de longa duração do governo, definindo objetivos e metas da ação pública para um período de quatro anos.

Gaetani (2002) coloca que o conceito de planejamento adotado pelo PPA vai além de sua função clássica de formular planos, incorpora também o gerenciamento desses planos e seus programas. O modelo de gerenciamento envolve atribuir responsabilidades, orientar os esforços das equipes e assegurar a atualização permanente do plano.

Essas demandas que surgem atualmente de uma melhor consecução dos planos do governo podem ser supridas pelo uso do gerenciamento de projetos que fornece ferramentas e técnicas para aumentar as chances de alcance dos objetivos do projeto sem perder de vista suas restrições. Isso ajuda a explicar a atual tendência de investimentos pelos órgãos governamentais nessa área, dentre organizações que já tem escritórios de projetos ou que estão em processos de implantação podemos listar para corroborar essa tendência:

- IPEA
- Governo do estado do Rio de Janeiro
- ANTT
- Banco Central do Brasil
- Advocacia geral da União
- Governo do estado do Espírito Santo

O Banco Mundial (2004) coloca que as habilidades em gerenciamento de projetos são cruciais para a gestão efetiva de projetos e programas governamentais. Na mesma publicação é destacado a importância para o sucesso das iniciativas de se identificar de forma clara os objetivos e benefícios esperados pelos projetos e também o uso de padrões, políticas e procedimentos.

Esse alinhamento do que a disciplina de gestão de projetos pode gerar de valor para a gestão de uma organização com o foco da esfera pública em aprimorar sua capacidade de gestão dos planos e programas buscando uma maior efetividade do seu PPA cria um cenário com potencial elevado para a produção de conhecimento do tema e que busca ser aproveitado pelo presente estudo.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

O tema principal da pesquisa foram os fatores motivadores e as barreiras que influenciam na tomada de decisão acerca da adoção de um escritório de projetos. Objetivava-se entender que fatores são levados em consideração na hora da tomada de decisão e em que grau eles influenciam na escolha final.

O presente estudo se caracteriza como uma pesquisa de abordagem essencialmente exploratória, segundo Raupp e Beuren (2003) a pesquisa se caracteriza como exploratória quando há pouco conhecimento sobre a temática a ser abordada, os autores acrescentam ainda que nesse caso um dos objetivos é o aprofundamento de conceitos preliminares para esclarecer questões superficialmente abordadas sobre o assunto. Em se tratando de assunto com pouca literatura existente e constatada a necessidade de maior aprofundamento da temática tendo em vista que ainda não existe consenso nem quantidade suficiente de estudos sobre o objeto, considera-se que essa pesquisa é de cunho exploratória devido a sua melhor adequação para se atingir os objetivos propostos no estudo.

Em relação ao procedimento utilizado, o mais adequado a finalidade da pesquisa é o estudo de caso que é um método de abordagem qualitativa frequentemente utilizado para a coleta de dados em estudos organizacionais. Segundo Yin (2005) o estudo de caso se constitui como uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo, dentro de um contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. O estudo de caso que foi adotado é o da criação do escritório de projetos dentro do IPEA.

Para a coleta dos dados foram utilizadas as técnicas de análise documental e entrevista focalizada e o tratamento de dados foi feito de forma qualitativa, Segundo Hopf (2009), “a pesquisa qualitativa é orientada para a análise de casos concretos em sua particularidade temporal e local, partindo de expressões e atividades das

peças em seus contextos locais.”, esse tipo de pesquisa deve ser utilizado quando se busca a compreensão de uma experiência subjetiva e foi utilizado para compreender o processo de decisão pela adoção do escritório de projetos.

Buscando entender quais foram os motivadores e as barreiras presentes durante a decisão pela criação do escritório de projetos os dados coletados foram analisados por meio do método de análise de discurso que segundo Flick (2009) pode melhor analisar os tópicos de ciências sociais pois o mesmo combina procedimentos analíticos da linguagem com análises de processos de conhecimento e construções sem restrição aos aspectos formais das apresentações.

3.2 Caracterização da organização

O Instituto de Pesquisa econômica Aplicada é uma fundação pública federal vinculada a Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República. Ele foi criado em 1964 como Escritório de Pesquisa econômica Aplicada e em 1967 se tornou uma fundação e recebeu o seu nome atual. Com uma produção editorial total de 219 trabalhos em 2009, atualmente o instituto conta com um efetivo de 714 servidores e tem além de sua sede em Brasília representações no Rio de Janeiro, Belém e João Pessoa.

A organização tem como missão “Produzir, articular e disseminar conhecimento para aperfeiçoar as políticas públicas e contribuir para o planejamento do desenvolvimento brasileiro” e tem como função principal o desenvolvimento de pesquisas de interesse nacional, suas atividades de pesquisa fornecem suporte as ações governamentais para a formulação de políticas públicas e programas de desenvolvimento brasileiros. Atualmente a estrutura organizacional está de acordo com a Figura abaixo:



Figura 7: Organograma do IPEA.

Fonte:(IPEA, 2011).

A Diretoria de Desenvolvimento Institucional (Dides), objeto do estudo de caso, é a unidade responsável pela condução e normatização das ações administrativas e é dividida em três coordenadorias gerais, a de gestão de pessoas, de tecnologia da informação e comunicações e a de planejamento, gestão estratégica e orçamento.

3.3 Participantes do estudo

Participaram do estudo os envolvidos na decisão de criação do escritório de projetos. Enquanto principais tomadores de decisão foram entrevistados o chefe

atual do escritório de projetos, o antigo chefe que foi o responsável pela idéia inicial de adoção do escritório e o coordenador geral de planejamento, gestão estratégica e orçamento que foi o responsável por tomar a decisão e defender a adoção do escritório de projetos junto a cúpula da organização.

Participante	Tempo de experiência no IPEA	Formação	Experiência em gestão de projeto
Chefe do escritório de projetos	1 ano e 3 meses	Graduado em administração de empresas	Trabalhou um ano gerenciando projetos no emprego anterior
Ex-chefe do escritório de projetos	6 anos	Graduado em engenharia civil	Trabalhou na unidade de programas do BID dentro do IPEA, MBA em gerenciamento de projetos.
Coordenador geral	24 anos	Doutor em ciências da informação	Gerenciou projetos no Itamaraty e no ministério do planejamento.

Quadro No. 3. Perfil dos participantes do estudo. Fonte: Elaborado pelo autor.

Os participantes do estudo têm perfil bem variado, mesclando pessoas que foram recentemente contratadas com pessoas que já têm uma carreira consolidada dentro da organização. Todos tiveram alguma experiência prévia com gerenciamento de projetos antes de começar a trabalhar na diretoria de desenvolvimento institucional do IPEA, esse é um fato importante porque de acordo com Albertin e Spelta (2009) a experiência anterior com gerenciamento de projetos dos envolvidos influencia diretamente a tomada de decisão em relação a criação ou não de um escritório de projetos na organização.

3.4 Instrumentos de pesquisa

O presente estudo utilizou os seguintes instrumentos de coleta de dados:

- Análise de documentos: Foram revisados documentos da organização que possam ajudar a entender os motivos para a criação do escritório de projetos, os principais documentos almejados serão o planejamento estratégico da organização e do departamento e atas de reuniões onde ocorreram discussões e a aprovação da criação do escritório de projetos.
- Roteiro de entrevista: O roteiro de entrevista (Apêndice – A) foi elaborado com base na revisão da literatura, tomando como base principalmente a lista de motivações para implementar um escritório de projetos e para não implementar. A entrevista foi estruturada de forma a explorar junto com os gestores como foi o processo de tomada de decisão e quais foram as principais razões para que percebessem uma necessidade de implementar o escritório de projetos estudado, além disso busca também encontrar possíveis fatores que motivassem uma decisão contrária.

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Para coletar os dados foram realizadas entrevistas focalizadas com os participantes do estudo, as mesmas foram semi-estruturadas e presenciais. Uma pauta para a condução da reunião foi preparada utilizando o roteiro de entrevista semi-estruturada e foi enviada previamente para os participantes de forma que possam reunir informações que sejam necessárias. A entrevista focalizada parte de um roteiro Pré-definido que contem os tópicos do problema a ser estudado, o roteiro serve como guia, porém o pesquisador tem liberdade para no decorrer da entrevista acrescentar ou retirar perguntas de acordo com o que julgar mais adequado.(MARCONI; LAKATOS, 1990).

De acordo com Hopft (2004) a possibilidade de questionar abertamente sobre os motivos e também coletar as teorias do dia-a-dia e auto-interpretações do evento faz com que as entrevistas semi-estruturadas contribuam de forma importante para a análise qualitativa dos fenômenos. Segundo o autor as entrevistas focalizadas unem um alto grau de flexibilidade com um alto nível de concretude e a coleta de

informações detalhadas, resultando em liberdade de condução, mas com o cuidado adequado com os dados sendo coletados.

Para a interpretação dos dados coletados nas entrevistas foi utilizado o método de análise de discurso, Vergara (2005) define essa análise como um método que pretende não somente entender como uma mensagem é transmitida, mas também explorar o seu sentido. A análise de discurso avaliou não só a mensagem, mas também o contexto no qual a mesma está inserida, dessa forma se mostrou mais adequada para o estudo em questão.

Além disso o estudo também se valeu da análise documental para melhor entender o contexto de criação do escritório de projetos. A técnica de análise documental consiste no estudo de documentos, aqui definidos no seu sentido mais amplo, como sendo toda e qualquer base de conhecimento fixada naturalmente e acessível para consulta (PÁDUA, 1997). No caso desse estudo podem ser considerados documentos os materiais que explicam e descrevem o gerenciamento de projetos dentro do IPEA, o escritório de projetos, sua forma de implantação e discussões que motivaram a sua criação.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo são realizadas a descrição e análise dos dados coletados junto aos participantes do estudo e a discussão dos mesmos com base no que foi pesquisado e exposto no capítulo de referencial teórico de forma a se atingir o objetivo da

monografia de se identificar os motivadores e as barreiras a decisão por adotar um escritório de projeto no IPEA.

Inicialmente será feita a caracterização do escritório de projetos presente na organização, em seguida será descrito o perfil dos participantes do estudo e posteriormente qual era o cenário anterior a adoção do escritório de projetos. Na última parte do capítulo serão apresentados os dados referentes as razões para a decisão de adoção do escritório de projetos.

4.1 Características do escritório de projetos

O escritório surgiu no início do ano com a contratação de uma consultoria para auxiliar em sua formatação e na criação de uma metodologia para o gerenciamento de projetos, levando em consideração o estudo de Hobbs (2007) que coloca que o tempo de implementação de um escritório pode variar de 6 a 24 meses podemos constatar que os trabalhos estão iniciando e não se pode considerar o escritório de projetos como completamente implantado na organização. Atualmente a equipe do escritório de projetos é composta por 4 analistas de projeto e um chefe do escritório de projetos, sendo que desse total 3 analistas são profissionais terceirizados. O escritório de projetos não é responsável por todos os projetos da diretoria, mas apenas de alguns projetos que são considerados estratégicos e que são selecionados para compor a carteira a qual o escritório dará o suporte, atualmente são 16 projetos que compõem essa lista, os projetos variam bastante em termos de prazo e orçamento tendo desde projetos com duração de um mês e orçamento de até 10 mil reais a projeto com duração de mais de três anos e orçamento na casa dos milhões.

De acordo com o seu escopo de atuação o escritório de projetos dentro da organização estudada pode ser caracterizado como departamental uma vez que ele é responsável por projetos restritos a um departamento, no caso a diretoria de desenvolvimento institucional, e não é responsável por todos os projetos da organização.

Em relação a funções o escritório de projetos estudado pode ser classificado como de nível 3 também conhecido como escritório estratégico de projetos que segundo Maximiano e Anselmo (2005) é geralmente considerado um centro de excelência em gerenciamento de projetos que guia e ajuda os gerentes de projetos a alcançar os resultados planejados da forma mais eficiente possível. Os escritórios nesse nível são responsáveis por:

- Elaborar relatórios de progresso, custos, orçamentos, desempenho e riscos;
- Manter uma base de dados de ações históricas e lições aprendidas;
- Monitorar os resultados dos projetos;
- Fornecer treinamento em gerenciamento de projetos;
- Estabelecer e verificar o cumprimento de padrões e métricas;
- Possibilitar o alinhamento dos projetos as estratégias do departamento;
- Controlar e armazenar as lições aprendidas e os relatórios gerados;
- Definir, implementar e controlar mecanismos de controle de mudanças;
- Assumir o papel de mentor para projetos com problemas;
- Padronização do gerenciamento de projetos;
- Identificação, priorização e seleção de projetos;
- Gerenciamento corporativo de recursos;
- Implantação e manutenção de um sistema de informações;
- Alinhamento dos projetos a estratégia corporativa;
- Desenvolvimento profissional dos membros do escritório de projetos.

No caso da organização estudada, inicialmente esta sendo priorizada a estruturação das funções de “estabelecer e verificar o cumprimento de padrões métricas”, “monitorar o resultado dos projetos” e “elaborar relatórios de progresso, custos, orçamento, desempenho e riscos” para que posteriormente as demais funções sejam assumidas.

Analisando frente a classificação proposta por Casey e Perck (2001) o escritório pode ser considerado como tendo foco de “Torre de Controle” para a organização, nesse caso a equipe do escritório de projetos é responsável por dar a direção aos gerentes de projeto. Nessa configuração cada gerente controla o projeto e é responsável pelo seu resultado mas devem seguir as instruções da torre de controle que define as regras pelas quais os projetos serão gerenciados. Segundo os autores, a torre de controle é recomendada principalmente quando a organização tem problemas em relação a capacitação dos gerentes de projeto, metodologias pouco utilizadas, altos executivos sem compreensão do que é o gerenciamento de projetos, lições aprendidas não utilizadas e uso e trocas constantes de quaisquer métodos e ferramentas.

No caso do IPEA todos os problemas acima podem ser encontrados com destaque para a falta de capacitação dos gerentes de projeto no tema de gerenciamento de projetos e lições aprendidas sendo pouco utilizadas e registradas, o que pode ser constatado pelas informações coletadas na entrevista, principalmente quando uma vez questionado sobre como surgiu a idéia de implementar o escritório de projetos o chefe do escritório de projetos coloca que “[...] se encaixava em uma das grandes dificuldades da casa que é reter o conhecimento.” e também “[...] a gente não tem nada documentado a respeito nem de lições aprendidas, nem de nada. Toda vez e como se a gente tivesse que fazer pela primeira vez.”.

Ao analisar os documentos de planejamento do escritório de projetos notou-se que o foco inicialmente será no desenvolvimento e estruturação dos seguintes serviços a serem oferecidos pelo escritório de projetos:

- Desenvolver e implementar uma metodologia padronizada de gestão de projetos;
- Monitorar e controlar o desempenho do projeto;
- Desenvolver a competência dos funcionários, incluindo treinamento;
- Promover o gerenciamento de projetos dentro da organização

Analisando podemos ver que três dos quatro serviços podem ser encontradas nas funções levantadas no trabalho de Hobbs (2007), a última função de promover o gerenciamento de projetos dentro da organização não entrou na lista do autor após

a redução feita através de análise fatorial, mas no trabalho do autor essa função foi citada como importante para 55% dos escritórios de projeto pesquisados. Em estudo realizado pelo PMI (2010) com 400 organizações brasileiras a respeito do gerenciamento de projeto as quatro funções aparecem entre as 7 mais citadas como função dos escritórios de projeto pesquisados, sendo que “Monitorar e controlar o desempenho do projeto” aparece como função em 88,1% dos casos, “Desenvolver e implementar uma metodologia padronizada de gestão de projetos” em 85,8% dos casos, “Promover o gerenciamento de projetos dentro da organização” em 74,9% dos casos e “Desenvolver a competência dos funcionários, incluindo treinamento” em 61,6% dos casos.

4.2 Cenário anterior ao escritório de projetos

O cenário anterior a implementação do escritório de projetos era composto por uma diretoria de desenvolvimento institucional com poucos projetos e com foco muito mais no gerenciamento da rotina do dia-a-dia, isso pode ser constatado pela afirmação do coordenador geral que diz “Antes de 2007 não havia projetos na verdade”, ocorre então a mudança de diretoria e a pessoa que assume a DIDES traz uma série de mudanças de gestão que necessitavam da execução de projetos para serem concluídas. Não existia qualquer metodologia que pudesse auxiliar os gerentes de projeto em sua função o que levava a um gerenciamento personalístico onde cada um se utilizava de ferramentas e processos diferentes e conseqüentemente os resultados dos projetos acabavam dependendo muito da pessoa que estava gerenciando.

Além disso, não havia uma formalização da existência do projeto dentro da organização, eles eram iniciados através de acordos verbais o que dificultava a promoção do alinhamento estratégico dos projetos da diretoria uma vez que não se sabia quais projetos existiam e nem quais eram os seus objetivos. Com um processo pouco formal de criação do projeto não existia uma etapa onde se estipulavam prazos nem responsáveis claros para as atividades a serem desenvolvidas. Aliado a isso existia o fato de não se ter controle do andamento do projeto que só era monitorado no seu início e término, quando se buscava verificar se ele tinha sido

finalizado e se conseguiu atingir os seus objetivos. Esse cenário levava a uma perda de prazos constantes, o que era agravado ainda mais pelo fato de as atividades do projeto serem menos priorizadas do que as atividades de rotina do departamento.

Foi relatada também a falta de um processo efetivo que possibilitasse a coleta e o uso de lições aprendidas pela organização, dessa forma a cada novo projeto era necessário um esforço grande e que muitas vezes já tinha sido feito antes e que poderia ser reaproveitado. Essas características aliadas ao fato de que não existia conhecimento acerca de gerenciamento de projetos e metodologias que pudessem auxiliar dentro do departamento levavam a uma baixa eficácia dos projetos da diretoria.

Esse é o primeiro esforço dentro do IPEA de se criar um escritório de projetos e dentro da diretoria só existia uma pessoa, o ex-chefe, que tinha formação em gerenciamento de projetos e conhecimento teórico sobre o assunto, os outros envolvidos não tinham esse conhecimento e dentro do IPEA também não existia o conhecimento, havia acontecido algumas tentativas de disseminar o conhecimento, mas acabaram sendo pontuais e pouco consistentes.

Analisando o cenário existente antes da implantação do escritório de projetos podemos visualizar os fatores que contribuem para motivar a criação dessa estrutura dentro da organização. No caso podemos ver que o que iniciou a mudança foi um novo diretor que quis modernizar a gestão e a partir daí foram surgindo diversos problemas e barreiras a execução dos projetos necessários, na próxima sessão será explorado de que forma esses fatores se relacionam para que se tome a decisão por adotar um escritório de projetos.

Os trechos da entrevista relacionados as características do gerenciamento de projetos antes da implantação do escritório de projetos pode ser conferido no Quadro 4.

Característica	Trecho da entrevista
Poucos projetos, foco mais na rotina	<p>Coordenador geral: “[...] a diretoria cuidava muito da rotina, do dia-a-dia, mas não tinham projetos estratégicos.”</p> <p>Chefe do escritório de projetos: “[...] e como muitas vezes algumas áreas aqui do</p>

	IPEA elas ficam com pouca gente na área para executar as tarefas do dia-a-dia, acaba que as pessoas ficam sobrecarregadas e tendem a não priorizar as coisas que não sejam operacional de rotina [...]"
Ausência de metodologia	Ex-chefe do escritório de projetos: "[...] mas não existia um processo de gerenciamento [...] Falta de padronização, falta de metodologia, metodologias diferentes [...]" Coordenador geral: "[...] não havia uma metodologia de gerenciamento de projetos."
Sem formalização dos projetos	Chefe do escritório de projetos: "[...] Os projetos eram gerenciados informalmente [...] não tinha documentação de nada, nem de início nem de fim [...] existia um acordo verbal que era como se fosse um termo de abertura onde as pessoas se comprometiam com o projeto [...]"
Gerenciamento personalístico	Ex-chefe do escritório de projetos: "[...] dependia muito do gerente, se ele decidisse que teria [o uso de modelos] teria, era personalístico." Coordenador geral: "[...] projetos eram executados intuitivamente, sem método, cada um fazia de um jeito."
Dificuldade de alinhamento estratégico dos projetos	Ex-chefe do escritório de projetos: "[...] havia uma dificuldade de alinhamento com o planejamento estratégico[...]"
Não se estipulava prazos e responsáveis	Chefe do escritório de projetos: "[...] não tinha nenhuma responsabilidade definida, assim quem vai fazer o que, quando e até quando [...]"
Falta de controle do andamento do projeto	Chefe do escritório de projetos: "[...] o importante aqui na verdade era o objetivo final, se o objetivo final estivesse cumprido o projeto era bem sucedido mas assim poderia demorar um, dois, três anos que a gente não

	<p>ia ter controle de nada disso, nem de custos, nem de tempo, nem de recursos nem de nada.”</p> <p>Coordenador geral: “[...] não há um acompanhamento, não são produzidos relatórios [...]”</p>
Ausência de um processo efetivo de uso das lições aprendidas	<p>Ex-chefe do escritório de projetos: “[...] uma dificuldade de recuperar informações, de ter lições aprendidas, ter um conhecimento ao longo do tempo.”</p>
Falta de conhecimento acerca de gerenciamento de projetos e metodologias	<p>Ex-chefe do escritório de projetos: “[...] não tem uma área que dissemine esse conhecimento, essa metodologia [...]”</p>
Baixa eficácia dos projetos da diretoria	<p>Coordenador geral: “[...] como não tínhamos uma metodologia, um escritório a tendência é a gente ser pouco eficaz, chegar no fim do ano, e aquele projeto? Aquele projeto não saiu do papel.”</p>
Perda de prazos	<p>Chefe do escritório de projetos: “[...] Os projetos demoravam mais, as pessoas não estavam comprometidas [...] acabava que a gente tinha um desperdício de tempo e de recursos.”</p>

Quadro 4. Características pré-escritório de projetos.

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.3 Razões para a decisão de adotar um escritório de projetos

Analisando o processo de decisão dentro do IPEA foi possível identificar quais foram os fatores que se combinaram para se chegar a decisão de adoção do escritório de projetos. Utilizando a lista de motivadores baseada em Daí e Wells (2004) e Albertin e Spelta (2009) que foi identificada na construção do referencial teórico foi possível agrupar esses fatores para uma melhor compreensão de o que no contexto da diretoria interagiu de forma a levar a conclusão de que era necessário um escritório de projetos.

Um motivador de destaque encontrado foi o de “Incorporar gerenciamento de projetos nas metas estratégicas e desenvolver vantagens competitivas” que foi citado como o fator responsável por dar início ao aumento da importância e do número de projetos dentro da diretoria, o que fez com que os executivos vissem a real importância de se gerenciar bem os projetos que eram realizados. Segundo relatos ao se adotar o planejamento estratégico ficou claro a importância de se ter projetos para alcançar as metas traçadas e, para isso, o gerenciamento de projetos era necessário uma vez que quando criados os projetos, os mesmos enfrentaram diversos problemas que faziam com que não se atingisse o resultado planejado.

Um outro motivador que se destacou pelo número de vezes que foi citado foi o de “Aperfeiçoar o gerenciamento de projetos e reduzir o número de projetos problemáticos”, isso está em consonância com o cenário anterior a adoção do escritório de projetos onde podemos notar que existiam diversos problemas relacionados que fizeram com que os tomadores de decisão sentissem a necessidade de uma solução para que os projetos fossem melhor gerenciados. Isso está alinhado com os estudos de Crawford (2001) e Thorn (2003) que colocam que a motivação para a adoção de um escritório de projetos vem de um ambiente problemático de projetos onde a taxa de insucesso é elevada.

Relacionado ao motivador acima temos o de “Melhorar o controle e a comunicação sobre a situação dos projetos” que também foi citado diversas vezes na entrevista, esse motivador foi identificado pelos participantes do estudo como a principal falha que deveria ser trabalhada para que se melhorasse o número de projetos problemáticos e sem resultados na diretoria, dessa forma, de acordo com a visão dos entrevistados, o motivador anterior seria resolvido. Outro motivador que se relaciona ao de cima é o de “Alcançar um uso mais eficiente de recursos humanos e de outros tipos em ambientes de múltiplos projetos” que também foi citado como um ponto de trabalho essencial para melhorar o desempenho dos projetos da organização.

Outro motivador importante foi o de “Há necessidade de se implementar projetos estratégicos” que foi citado ao se falar do projeto “Nova sede” que era um projeto de engenharia de longa duração e com alto orçamento, além desses fatores o projeto não estava restrito apenas ao âmbito da diretoria o que lhe inculcia ainda maior importância e necessidade de um maior cuidado. Esse fator foi importante para

quebrar também a noção existente de que não era necessário um gerenciamento de projeto mais sólido devido ao tamanho dos projetos que eram pequenos.

Os motivadores relatados até agora foram responsáveis por criar um ambiente propício a mudança onde o senso de urgência era elevado e se fazia claro a necessidade de que algo fosse feito de forma diferente na diretoria, mas apenas isso não faria com que se escolhesse adotar um escritório de projetos uma vez que existem também outras possíveis soluções gerenciais que poderiam resolver o problema como por exemplo uma gestão de processos com foco na melhoria contínua. Os dois últimos motivadores foram essenciais para que a decisão pelo escritório de projetos se concretizasse.

Os motivadores de “Direcionado por um cliente externo, CEO ou outro executivo sênior devido a uma experiência / afinidade positiva com gerenciamento de projetos” e “Atenção as práticas de gerenciamento de projetos consideradas como as melhores pelo mercado” foram responsáveis pela decisão de se adotar um escritório de projetos. O fato de se ter um chefe de divisão que já tinha contato com o gerenciamento de projetos e estava desenvolvendo estudos na área, além de demonstrar afinidade com o tema, e o fato de se ter um diretor que estava a procura do que existia de melhor em termos de gestão pública aliado a outros órgãos adotando o escritório de projetos fez com que a decisão pelo escritório de projetos de concretizasse.

Além desses fatores motivadores também existiam alguns fatores que iam contra a adoção de um escritório de projetos, o principal identificado foi o de “Aumenta a burocracia” que está relacionado principalmente a visão dos colaboradores que, segundo os entrevistados, enxergavam o trabalho do escritório de projetos como mais papel e trabalho desnecessário. Foi levantando por um dos entrevistados que no nível de coordenação e diretoria não existiu nenhum fator que ia contra a adoção do escritório de projetos.

As Figuras abaixo buscam representar o relacionamento dos fatores presentes durante a decisão de adoção do escritório de projetos.

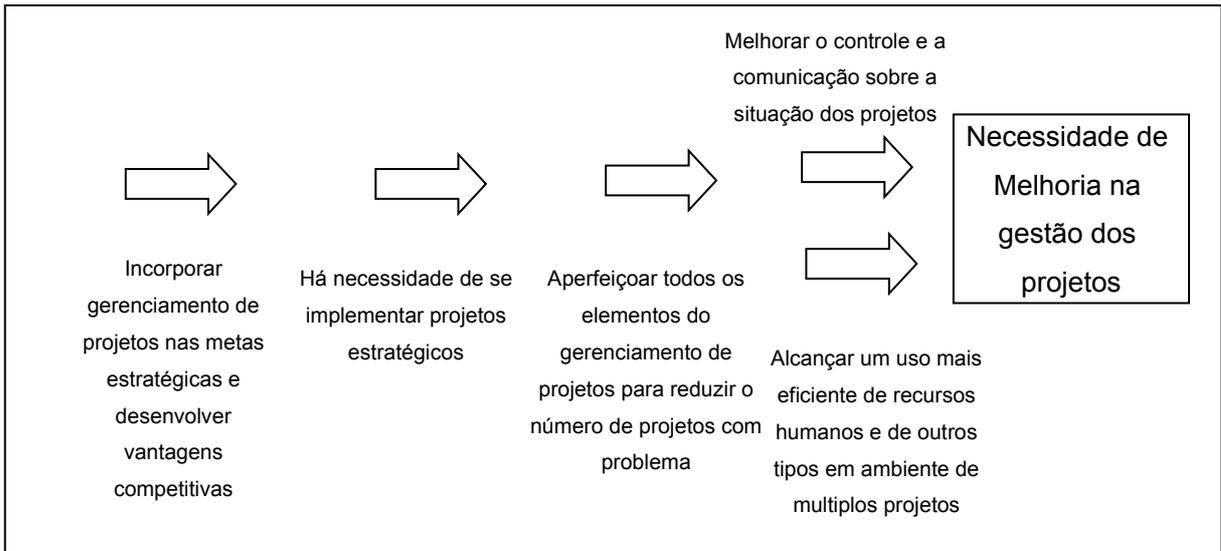


Figura 8: Relação entre fatores de decisão por melhoria na gestão dos projetos

Fonte: Elaborada pelo autor.

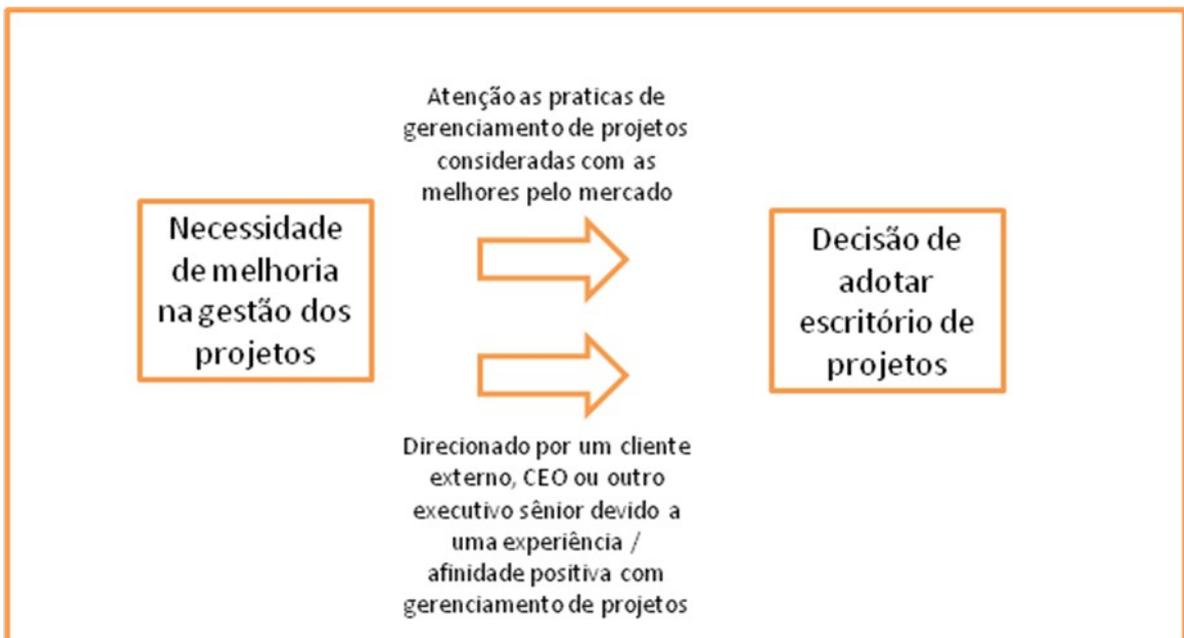


Figura 9: Relação entre fatores de decisão por adoção de escritório de projetos

Fonte: Elaborada pelo autor.

Os motivantes levantados podem ser visualizados nos trechos das entrevistas descritos no quadro abaixo.

Motivante	Trechos da entrevista
Aperfeiçoar todos os elementos do gerenciamento de projetos para reduzir o número de projetos com problemas	"[...] os projetos demoravam mais, as pessoas não estavam comprometidas e ai sim que o pessoal viu que para

	<p>solucionar isso talvez a melhor maneira seja adotar uma metodologia ou amadurecer essa parte que ainda é muito pouco amadurecida aqui no nível um, nível de maturidade mas que o pessoal viu que esse é o caminho.”</p> <p>“[...]o que a gente percebia e que no planejamento e na execução de projetos como nós não tínhamos uma metodologia não tínhamos um escritório a tendência é a gente ser pouco eficaz.”</p> <p>“[...]visando também sanar um problema que o IPEA vinha tendo a muito tempo e que precisava solucionar porque os pesquisadores e todos que trabalham aqui são pagos para desenvolver um certo trabalho e quando buscamos no histórico a gente não tem nada documentado a respeito nem de lições aprendidas nem de nada e toda vez e como se a gente tivesse que fazer pela primeira vez.”</p>
<p>Alcançar um uso mais eficiente de recursos humanos e de outros tipos em ambiente de múltiplos projetos</p>	<p>“[...] a principal necessidade na verdade foi ter um controle maior dos recursos.”</p> <p>“[...]percebemos que não tínhamos pessoas para executar os projetos [...]”</p>
<p>Incorporar gerenciamento de projetos nas metas estratégicas e desenvolver vantagens competitivas</p>	<p>“[...] alinhe com as estratégias do BSC todos os projetos para que a gente tenha esforços direcionados para executar para tornar a estratégia exequível e que tenha isso tudo documentando aqui.”</p>

	<p>“[...] o principal objetivo era tirar a estratégia do papel e documentar tudo que acontece aqui na casa quanto a área de conhecimento o que que o IPEA tem desenvolvido ao longo dos anos e ter isso tudo ter essa gestão dessas informações de forma que a gente possa usar estrategicamente.”</p> <p>“[...] a necessidade de uma metodologia de gerenciamento ela surge quando o Fernando começa a propor projetos estratégicos para o IPEA.”</p> <p>“[...] o ano passado a gente implantou o BSC, agora para desdobrar as estratégias em projetos a gente vai precisar de alguma metodologia [...]”</p>
<p>Direcionado por um cliente externo, CEO ou outro executivo sênior devido a uma experiência / afinidade positiva com gerenciamento de projetos</p>	<p>“[...] uma pessoa muito boa na época que tava já estudando isso na FGV que foi o Ricardo Torres estudando isso voltado para a administração pública e o Ricardo Torres levantou essa bandeira aqui.”</p> <p>“[...] eu fui conhecer um pouco a metodologia do PMI, depois fui aprofundando, achava que era interessante porque no IPEA a gente trabalha bastante por projetos, na DIDES também trabalhava por muitos projetos porque o diretor novo queria fazer uma série de mudanças e a mudança vem</p>

<p>Atenção as praticas de gerenciamento de projetos consideradas com as melhores pelo mercado</p>	<p>por projeto.”</p> <p>“[...] hoje em dia quase todos os ministérios já tem uma área voltada para gerenciamento de projeto e isso também e bom que fica mais fácil com essa difusão ai fora fica mais fácil ver que é necessário.”</p> <p>“[...] foi o diretor que apoiou a idéia que comprou a idéia, ele tinha varias idéias de melhoria na gestão, de profissionalização e uma delas foi, eu que propus e ele apoio e os outros coordenadores acharam interessante e tal.”</p> <p>“[...] isso só foi possível porque houve essa mudança no perfil do diretor de administração, com a chegada do Fernando muda radicalmente o perfil por ser um cara com uma visão estratégica e por ver a importância de metodologia de gestão de projetos.”</p>
<p>Melhorar o controle e a comunicação sobre a situação dos projetos</p>	<p>“[...] precisava ter informação disponível porque era tudo na cabeça das pessoas que coordenavam, não tinha nada escrito, e ate você falar se o desempenho era bom ou ruim era muito difícil pois você não registrava o desempenho então. As informações que ficavam na cabeça das pessoas eram em relação ao projeto como um todo, em relação ao desempenho, o desempenho não existia, ficava em uma avaliação muito subjetiva se o projeto estava indo</p>

	<p>bem então não existiam métricas”</p> <p>“[...] veio da necessidade de ter mais informação para a decisão, você conseguir ter menos retrabalho, cometer menos erros, conseguir um melhor desempenho no próprio gerenciamento de projetos.”</p>
<p>Há necessidade de se implementar projetos estratégicos</p>	<p>“[...] ainda tem pouca coisa mas melhorou muito puxado por um projeto específico, o da nova sede. como era um projeto grande precisava de uma metodologia mais robusta mais detalhada isso acabava puxando o resto também.”</p> <p>“[...] o que pesou foi o projeto da sede, era um projeto que era da instituição e não só da diretoria, era um projeto complexo e que nunca tínhamos feito, precisávamos de dados sobre o projeto, tinha prazo.”</p>

Quadro 5. Razões para escritório de projetos.

Fonte: Elaborado pelo autor.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1 Conclusões e recomendações gerais

Com esse estudo foi possível chegar a algumas conclusões acerca das variáveis envolvidas na decisão de criação de um escritório de projetos. O objetivo de identificar quais são os motivadores e as barreiras a decisão de uma organização

por adotar um escritório de projetos foi atingido e foi possível entender quais fatores estavam presentes e influenciado o processo de tomada de decisão dentro do IPEA. Pode-se concluir que no caso estudado diversas variáveis interagiram e juntas foram responsáveis pela decisão final de criar um escritório de projetos, foi possível também visualizar como cada um dos motivantes serviu como reforço para o seguinte criando o senso de urgência e o direcionamento necessário para que a mudança ocorresse.

No caso da organização estudada, foi percebido que a decisão não foi precedida de um estudo mais cuidadoso relacionado as capacidades da organização e quanto aos contras de se adotar um escritório de projetos, a decisão se baseou muito na perspectiva de ganhos futuros genéricos relacionados a gerenciamento de projetos, em futuras análises é importante que se leve em consideração o *trade-off* de se adotar um escritório de projetos e também o custo necessário em relação ao esforço despendido, analisando se não existem alternativas as quais o custo-benefício seja mais interessante.

Foi possível também corroborar a literatura sobre o tema, visto que os fatores encontrados no IPEA se encaixavam nos motivadores levantados pelos autores do referencial teórico, uma crítica que pode ser feita é em relação a generalidade de algum dos itens que faz com que praticamente tudo possa ser classificado no mesmo, um exemplo é o item “Aperfeiçoar todos os elementos do gerenciamento de projetos para reduzir o número de projetos com problemas” que englobou boa parte dos motivos citados no IPEA, um melhor detalhamento e divisão desse item seria útil para entender e visualizar o processo de decisão em diferentes organizações nas quais apesar de terem fatores diferentes, acabam entrando no mesmo motivante e sendo tratadas como um caso igual.

Uma limitação importante da pesquisa a ser levada em consideração é o fato de que o escritório de projetos tem pouco tempo de criação e ainda está em sua fase de implantação e não se sabe ainda se a decisão vai se sustentar ao longo do tempo, pode acontecer de se voltar atrás devido aos motivadores encontrados não terem força suficiente para vencer as barreiras e efetivar a criação do escritório.

O resultado encontrado é útil para pessoas interessadas em saber quando é o momento certo de se propor a implantação de um escritório de projetos em sua

organização, observando os fatores levantados nos resultados e na revisão de literatura é possível realizar uma análise do ambiente da organização e tentar prever se a decisão de se implantar um escritório de projetos aconteceria. Outra utilidade é para pessoas que vêem a importância de se ter um escritório de projetos em sua organização, mas não conseguem detalhar os motivos para isso. A pesquisa também ajuda no objetivo de definir melhor o que é um escritório de projetos uma vez que levanta o porque ele foi criado, ou seja quais eram seus objetivos iniciais, tendo em vista que a literatura ainda não converge em direção a um conceito único a expansão dessa pesquisa pode ajudar nesse objetivo.

Ao analisar o estudo conclui-se que são necessários diversos motivadores dentro da organização para que a decisão de criação do escritório de projetos aconteça, o reforço mútuo entre eles faz com que os tomadores de decisão sejam levados a uma tomada de decisão. Outro fator primordial é que exista alguma fator que leve a organização a idéia de implementar o escritório de projetos uma vez que apenas problemas e necessidades relacionadas a projetos pode levar a adoção de alguma outra solução diferente do escritório de projetos e que possa trazer resultados semelhantes, no caso estudado o fato de ter um gestor que já tinha contato com o conceito e de que outras organizações estavam adotando o escritório de projetos foi fundamental para que se escolhesse implementar essa estrutura dentro do IPEA.

5.2 Recomendações de pesquisa

A realização do estudo deixa algumas lacunas e necessidade de aprofundamento para maior contribuição ao corpo de conhecimentos sobre o assunto. Devido ao fato de o escritório de projetos ser recém implantado é importante que exista um estudo posterior para constatar a eficácia da decisão tomada inicialmente. Seguindo a mesma linha um estudo bastante enriquecedor seria um que tentasse relacionar quais fatores motivantes levam a maior taxa de sucesso na implantação do escritório de projetos. Outra possibilidade de estudos seria em relação a quantificação do grau em que cada um dos fatores contribui para a decisão e a posterior análise dos fatores a favor e contra, o que poderia culminar em um instrumento de diagnóstico

para verificar se a organização tem os fatores no grau necessário para a decisão de implantação de um escritório de projetos.

Outra limitação importante e que pode ser suprida por estudos posteriores é o fato de se trabalhar apenas com uma organização o que não se permite generalizar os achados do presente estudo, pesquisas feitas com outras organizações de setores semelhantes ajudariam a compor um quadro do que na maioria dos casos influencia na hora de tomar a decisão dentro de uma organização pública. Comparações com organizações de outros setores também se fazem úteis para testar a generalidade dos achados e expandir a lista de fatores motivantes e barreiras.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. **Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas.** In: Revista Brasileira de Administração Pública, Rio de Janeiro: FGV, Edição Especial Comemorativa, 2007. p. 67-86.

ALBERTIN, A. L.; SPELTA, A. G. **O contexto da criação de escritórios de projetos nas áreas de TI: dois estudos de caso.** Revista de gestão da tecnologia e sistemas de informação, v. 6, n.3, p.413-436, 2009.

ALBERTIN, A. L.; SPELTA, A. G. **Um modelo conceitual da decisão de criação de escritório de projetos na área de TI.** Revista de administração Mackenzie, v. 11, n.2, p.143-167, Mar./Abr. 2010.

BANCO MUNDIAL. **Building blocks of e-government: lessons from developing countries.** PREM NOTES Public Sector number 91. Aug. 2004. Disponível em < <http://siteresources.worldbank.org/EXTEGOVERNMENT/Resources/premnote91.pdf?resourceurlname=premnote91.pdf>>, acesso em 27 Maio 2011.

BARCAUI, A. B.; QUELHAS, O. **Perfil de escritórios de gerenciamento de projetos em organizações atuantes no Brasil.** Revista Pesquisa e Desenvolvimento Engenharia de Produção. n. 3, p. 38-53, jul, 2004.

BRESSAN, C. L. **Mudança Organizacional: uma visão gerencial.** In: SEMINÁRIO DE GESTÃO DE NEGÓCIOS, 1., 2004, Curitiba. I Seminário de Gestão de Negócios - FAE, 2004. v.1.

CASEY, William; PECK, Wendi. **Choosing the Right PMO Setup,** PM Network, [S.1:s.n], v. 15, n. 2, Fevereiro de 2001.

CRAWFORD, J. K. **The strategic Project Office.** Boca Raton: Taylor & Francis, 2002.

DAI, C. X.; WELLS, W. G. **An exploration of project management office features and their relationship to project performance.** International journal of project management, v. 22, n. 7, p. 523-532, Oct. 2004.

DEMING, **American Society for Quality Handbook.** EUA: ASQ, 1999.

ENGLUND, R. L.; GRAHAM, R. J.; DINSMORE, P. C. **Creating the project office – a manager’s guide to leading organizational change**. San Francisco: Jossey-Bass, 2003.

FLICK, Uwe. **Introdução a pesquisa qualitativa**. 3ª Ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GAETANI, Francisco. **Políticas de Gestão Pública para o Próximo Governo**. Res Pública. Revista de Políticas Públicas e Gestão Governamental. N. 01, Ano 01, Novembro de 2002.

GOODPASTURE, John C., **The project office: finding pearls and avoiding perils**. In: *Proceedings of the project management institute annual seminars & symposium*, Houston, Setembro de 2000.

HOBBS, Brian. *The Multi-Project PMO: A Global Analysis of the Current State of Practice*. PMI, 2007.

HOPFT, C. **Qualitative interviews: An overview**. In: FLICK, U.; KARDOFF, E.; STEINKE, I (orgs.). *A companion to qualitative research*. London: Sage, 2004.

IPEA. 2011, Brasília. **Estrutura organizacional**. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=1228&Itemid=68>. Acesso em: 14 mar. 2011.

J. Moder and C. Philips. **Project Management with CPM and PERT**, 2nd Edition, Van Nostrand Reinhold, NY, 1970.

KATE, J. **Program Office: An enterprise View**. EUA, 2000.

KERZNER, H. **Gestão de Projetos – As Melhores Práticas**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

LEWIS, James P., **The project manager’s desk reference**. 2 ed., Boston: MacGraw-Hill, 2000.

MARCONI, M. A. & LAKATOS E. M. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1990.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru e ANSELMO, Jefferson Leandro. **Escritório de gerenciamento de projetos: um estudo de caso.** RAUSP, São Paulo, v. 41, n.4, dez. 2006.

MEREDITH, Jack R.; MANTEL, Samuel J. **Project management – a managerial approach.** Nova Iorque: John Wiley & Sons, Inc., 1985.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: Estruturas em cinco configurações.** 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, A. F. **Gestão de projetos estratégicos um estudo de caso.** 2007. Dissertação (Mestrado em Engenharia Naval e Oceânica) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

PÁDUA, E.M.M. **Metodologia de pesquisa: abordagem teórico-prática.** Campinas:Papirus, 1997.

PATAH, L.A.; CARVALHO, M.M. **Estruturas de gerenciamento de projetos e competências em equipes de projetos.** In: ENEGEP XXII, 2002, Curitiba. Porto Alegre: ABEPRO, p.1-8.

PATAH, L.A.; CARVALHO, M.M. **O processo de escolha de estruturas de gerenciamento de projetos em empresas.** In: Simpósio de Engenharia de Produção, 9, 2002, Bauru. SIMPEP IX. Bauru: UNESP, p. 1-11.

PRADO, D. **Gerenciamento de Projetos nas Organizações.** 2ª Edição. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 2003.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um guia do conjunto de conhecimento sem gerenciamento de projetos.** PMI. Newton Square: 2004.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE – CHAPTERS BRASILEIROS. **Estudo de benchmarking em gerenciamento de projetos Brasil 2010.** PMI – Brasil, 2010.

RAD, P.F.;RAGHAVAN,A. **Establishing an organizational project office.** AACE International transactions, ABI/INFORM Global, p.P13A,2000.

RAUPP, F. M.;BEUREN, I. M. **Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais.** In: BEUREN, Ilse Maria (org.). Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2004. p. 76-97.

THORN, M.E. **Bridge over troubled water: implementation of a program management office**. SAM Advanced Management Journal, USA, v.68, n.4, p.48-59, Autumn 2003.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VERZUH, E. **The fast forward MBA in Project Management**. New York: John Wiley & Sons: 1999.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: Planejamento e métodos**. 3ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICES

Apêndice A – Roteiro de Entrevista

Essa entrevista faz parte de um trabalho de conclusão de curso de administração que tem como objetivo analisar quais são os principais motivadores e barreiras a decisão de adoção de um escritório de projetos. A análise é principalmente em relação a decisão e não há como o escritório foi implantado.

1. Cenário anterior ao escritório de projetos

- 1.1. Como eram gerenciados os projetos antes da adoção do escritório de projetos?
- 1.2. Quais eram as principais dificuldades enfrentadas?
- 1.3. O que já era conhecido da disciplina de gestão de projetos?
- 1.4. Existiam pessoas dentro da diretoria com experiência e conhecimento em gerenciamento de projetos?
- 1.5. Já existiram outras iniciativas de criação de um escritório de projetos dentro do IPEA?

2. Razões para a decisão de adotar um escritório de projetos

- 2.1. Como surgiu a idéia de implementar um escritório de projetos no IPEA?
- 2.2. Quais foram as necessidades identificadas?
- 2.3. Quais resultados eram esperados?
- 2.4. Quem foram os principais influenciadores?

- 2.5. Como aconteceu o processo de decisão de adotar um escritório de projetos?
- 2.6. Quem primeiro trouxe a idéia de implementar um escritório de projetos? Qual o cargo e experiência da pessoa em projetos?
- 2.7. Quem foram os responsáveis por efetivamente tomar a decisão de adotar o escritório?
- 2.8. Que dados e análises se utilizaram para tomar essa decisão?
- 2.9. Por que a decisão de implantar um escritório de projetos não surgiu antes?
- 2.10. Em sua opinião se o escritório de projetos fosse ser implantado a alguns anos atrás a decisão seria a mesma? Por que?
- 2.11. Qual é o maior receio em relação a possíveis problemas que o escritório de projetos possa gerar dentro do IPEA?
- 2.12. Quais foram os argumentos contra a criação do escritório de projetos?
- 2.13. Na sua opinião, de que forma o gerenciamento de projetos irá contribuir para a DIDES?
- 2.14. De que forma o gerenciamento de projetos pode contribuir para o IPEA como um todo?

3. Perfil do entrevistado

- 3.1. Qual é o seu cargo dentro do IPEA?
- 3.2. Quanto tempo de experiência você tem no IPEA?
- 3.3. Qual é a sua formação?

3.4. Qual é a sua experiência e formação em gestão de projetos?