



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP)
II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)
ISSN:2317-8302

ESCRITÓRIO DE GESTÃO DE PROJETOS COMO INSTRUMENTO DE POLÍTICA ORGANIZACIONAL EM UMA INDÚSTRIA COM ESTRUTURA MATRICIAL

PAULO SERGIO SCOLEZE FERRER
UNINOVE – Universidade Nove de Julho
paulo_ferrer@uolcom.br

RICCARDO LEONARDO ROVAI
UNINOVE - Universidade Nove de Julho
rovaisky@gmail.com



ESCRITÓRIO DE GESTÃO DE PROJETOS COMO INSTRUMENTO DE POLÍTICA ORGANIZACIONAL EM UMA INDÚSTRIA COM ESTRUTURA MATRICIAL

Resumo

Os Escritórios de Gerenciamento de Projetos são comumente implantados para atender a propósitos táticos ou estratégicos, respectivamente buscando o aumento da eficiência no gerenciamento de projetos ou o alinhamento da carteira de projetos à estratégia corporativa. Este relato técnico, entretanto, expõe uma face menos explorada do Escritório de Projetos, que consiste no uso deste como instrumento político no contexto organizacional para consecução de poder, em uma empresa do segmento de química com estrutura matricial.

Por meio de um estudo de caso, este trabalho concluiu que o escritório de projetos pode trazer mais visibilidade à equipe de projetos, porém não encontrou elementos inequívocos que evidenciem aumento e sustentação de poder no âmbito organizacional.

Palavras-chave: Escritório de Gerenciamento de Projetos; Conflitos em Estrutura Matricial; Política Organizacional; Poder.

Abstract

PMO's - Project Management Offices are normally deployed to meet tactical or strategic purposes, respectively seeking increased efficiency in project management or alignment of the project portfolio with corporate strategy. This technical report, however, exposes a face not so investigated of the PMO, which consists in use it as a political tool in the organizational context, for achieving power in a company in the chemical segment with matrix structure.

Through a case study, this study concluded that the project office can bring more visibility to the project team, but found no clear data showing increasing and sustaining power in the organizational context.

Keywords: Project Management Office; Conflicts in Matrix Structure; Organizational Policy; Power.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

1 Introdução

Dentro do contexto organizacional, a política configura-se como um imprescindível meio para a busca de consenso, face aos comportamentos e conflitos que emergem em decorrência dos distintos interesses dos atores envolvidos (Morgan, 2002).

Nesta dinâmica, as estruturas de poder assumem particular relevância na busca dos caminhos mais eficientes e eficazes direcionados aos objetivos associados aos diferentes interesses. Ainda segundo Morgan (2002), uma das formas de exercer poder é por meio de estruturas burocráticas que, fazendo uso de regras escritas, estabelecem balizas ao funcionamento da organização ou de partes desta e, portanto, atribuem maior capacidade de influência àqueles que detêm a prerrogativa de determiná-las.

Por este viés, este estudo relata a implantação de um escritório de projetos entre 2007 e 2009, da sede regional para a América Latina, de uma organização multinacional de origem norte-americana atuante no segmento de química industrial aplicada, cujo propósito principal visou à diminuição do desequilíbrio de poder entre as áreas de projeto e de vendas, por meio da criação de procedimentos para a aprovação e execução de projetos, portanto, como um instrumento político de burocratização e, em última análise, de consecução de poder.

O objetivo principal deste relato técnico é verificar se o escritório de projetos pode ser usado como instrumento de política organizacional para ganho de poder. Como objetivo secundário, o estudo busca evidências de que o escritório de projetos pode aumentar a visibilidade da estrutura de projetos.

O escritório de projetos é o ponto central nas organizações, que reúne o conhecimento sobre gestão de projetos (Kerzner, 2001), sendo capaz de desempenhar uma série de funções e papéis, dependendo principalmente de sua configuração (Casey & Peck, 2001). Além dos objetivos associados diretamente ao melhor desempenho e resultados dos projetos, o conceito de escritório de projeto carrega consigo um “senso de sanidade, ordem e controle” (Casey & Peck, 2001), que também serve ao propósito de reduzir os conflitos entre operações e projetos (Rodrigues, Rabechini Jr. & Csillag, 2006) e, por conseguinte, reúne condições para atuar como um componente burocrático para obtenção de poder e de influência.

Ao Gerente de Projetos sênior foi adjudicada esta implantação, reportando-se diretamente à diretoria responsável pelo departamento de engenharia e projeto de equipamentos, os quais consistem basicamente em sistemas de instrumentação, controle e dosagem dos produtos químicos, instalados e operantes diretamente nas plantas dos clientes finais. Como são desenvolvidos especificamente para atender a cada aplicação de cada cliente, estes equipamentos são tratados como projetos.

A venda de produtos químicos é função das unidades de negócio, representando a atividade *core* e o objetivo fim do negócio. Estes produtos são aplicados no processo do cliente por meio destes sistemas de dosagem, os quais revelam-se como imprescindíveis ferramentas para a realização das vendas e alcance dos objetivos organizacionais.

Todavia, estes equipamentos demandam um investimento inicial com peso significativo na análise de viabilidade do negócio e resultado financeiro da conta em prospecção. Esta relação de interdependência estabelecida entre as unidades de negócios e o departamento de engenharia e projeto de equipamentos implica em potencial fonte de conflitos (Wall & Callister, 1995).

A estrutura matricial orientada às unidades de negócio na empresa estudada atribui particular ascendência hierárquica destas, que representam as atividades “fim” da organização, sobre as funcionais, ou atividades “meio”, enquadramento do departamento de engenharia e projeto de equipamentos. Hemsley & Vasconcellos (1997) alertam quanto aos riscos de conflito e desconforto associados ao modelo, que denominam por estrutura matricial



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

funcional, onde os gerentes de projeto estão em desvantagem hierárquica em uma relação de interdependência.

O panorama torna-se ainda mais sensível pela coexistência de diversas unidades de negócio disputando os recursos de uma única equipe na estrutura de equipamentos, considerando-se que a principal fonte potencial de conflitos observada em estruturas matriciais é a dupla ou múltipla subordinação estabelecida quando o mesmo recurso está ligado a mais de um projeto simultaneamente (Hemsley & Vasconcellos, 1997).

Tipicamente, a criação de Escritórios de Projetos (*Project Management Office – PMO*) visa principalmente o aumento da eficiência no gerenciamento de projetos; diminuição de conflitos entre operação e a área de gestão de projetos; e a difusão de uma metodologia, entre outras possíveis funções (Rodrigues, Rabechini Jr. & Csillag, 2006).

Entretanto, os projetos de equipamentos de dosagem desenvolvidos nesta organização tinham escopo, custo e prazo precisamente definidos antes mesmo de sua aprovação, justamente em função da necessidade destes dados para a análise de viabilidade, por conseguinte, com poucas ocorrências de imprevistos durante a execução. Ou seja, o quesito de aumento de eficiência dos projetos não foi o fator motivador da implantação do PMO, tampouco a necessidade de implementação de uma metodologia distinta à existente. Por outro lado, a redução dos conflitos e o aumento do poder da área de equipamentos e projetos foram elencados pela diretoria à época, como pontos focais deste empreendimento.

Neste contexto, este relato técnico visa responder à questão de pesquisa: como o escritório de projetos impactou na relação de poder e de visibilidade de uma equipe de projetos dentro da organização?

Para responder a esta questão, o estudo sustentou-se na revisão teórica acerca da burocracia organizacional e sua relação com o poder; as funções do escritório de projetos; e os conflitos interdepartamentais em estruturas matriciais. Posteriormente são apresentados os aspectos metodológicos do estudo, a contextualização do problema, os resultados obtidos pela pesquisa, com suas respectivas conclusões (Biancolino *et al.*, 2012).

2 Referencial Teórico

2.1 Estrutura Organizacional Matricial e Conflitos em Projetos

Conflito é parte inerente e inevitável ao gerenciamento de projetos (Verma, 1998), cujo processo inicia-se quando uma parte percebe que está sendo ou está na iminência de ser afetada por outra parte (Wall & Callister, 1995).

Thamhain (2014) afirma que não há um conceito único universalmente aceito para o termo “conflito”, porém menciona as dimensões sociológicas deste, aderentes ao estudo do conflito nas organizações, pautadas pelo desequilíbrio de poder e de acesso aos recursos.

O conflito desponta de diversas formas, as quais podem ser classificadas entre fatores pessoais e impessoais. Dentre estes últimos, encontram-se os conflitos de natureza estrutural, que encontram potencial fonte de geração nas relações de interdependência entre as partes, especialmente quando há divergência de interesses (Wall & Callister, 1995).

Em projetos, Thamhain (2014) relaciona sete tipos de conflitos, entretanto, sendo dois destes relacionados à interdependência com outras áreas da organização: conflitos decorrentes de problemas na alocação de recursos humanos ou materiais; e no âmbito de procedimentos administrativos, estes últimos sendo os conflitos que emergem na interface entre os requerimentos dos projetos e as necessidades de outras áreas.

Ainda segundo Thamhain (2014), não existem estruturas puramente projetizadas ou funcionais, pois componentes funcionais e de projetos coexistem em qualquer tipo de



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

estrutura. Mas ressalta que a estrutura matricial seria um híbrido entre ambas as formas, provendo um quadro eficiente e conveniente que determina a distribuição do poder e a interdependência de responsabilidades.

Do ponto de vista de gerenciamento de projetos, a estrutura matricial tem como “ponto forte”, a combinação da amplitude de visão, pela integração de várias áreas funcionais, com o acesso à qualificação técnica que estas resguardam (Hemsley & Vasconcellos, 1997).

Em contrapartida, a estrutura matricial implica em um considerável aumento do nível de conflito na organização, tendo origem, principalmente, no uso de recursos humanos, no uso de recursos materiais, no estabelecimento de prazos dos projetos, desentendimento quanto à qualificação técnica necessária, desentendimento quanto à forma de se desenvolver um determinado trabalho e ambiguidade quanto à autoridade e responsabilidade das partes envolvidas (Hemsley & Vasconcellos, 1997).

Segundo Rabechini Jr. (2001), existe uma correlação direta entre o tipo de estrutura organizacional matricial e o poder do gerente de projetos, progressivamente crescente da matricial funcional (ou matriz fraca) até a matriz projetizada (ou matriz forte).

Entretanto, Hemsley & Vasconcellos (1997) afirmam que o gerente de projetos nunca tem completa autoridade sobre os recursos humanos e materiais do projeto e dependem muito de suas habilidades pessoais para lidar com os gerentes de outras áreas, apesar de terem – ao final – a responsabilidade pelo resultado final do projeto. Ou seja, os gerentes de projeto teriam, segundo estes autores, uma responsabilidade relativamente maior do que a autoridade de que desfrutam.

2.1 Política, Estruturas Burocráticas e Poder nas Organizações

Apesar de popularmente pejorada, a política é fundamentalmente uma forma de buscar consenso por meio de negociação e diálogo, aspectos cruciais ao contexto organizacional, principalmente ao se considerar a diversidade dos atores envolvidos, com agendas e interesses distintos, dispostas em uma particular estrutura de poder. A política seria, portanto, uma ferramenta pela qual se mantém a ordem em meio a interesses conflitantes (Morgan, 2002).

Ao caracterizar as organizações por este viés político, Morgan (2002) compara os modelos em função da natureza do poder que incutem: (a) a autocracia, na qual o poder absoluto e por vezes ditatorial fica concentrado em um indivíduo ou pequeno grupo; (b) a burocracia, cujo poder está associado ao uso de regras escritas, que determinam a forma como a organização deve funcionar e, portanto, atribuem maior capacidade de influência àqueles que detêm a prerrogativa de determiná-las; (c) a tecnocracia, que resguarda poder àquele que retém o conhecimento técnico fundamental à organização; e (d) a democracia, caracterizada pela diluição do poder à população ou às suas formas representativas.

Seguramente como uma forma de exercer influência, o poder emerge de várias formas, legítimas ou não. Entre os modos mais ordinários, Morgan (2002) destaca: (a) autoridade formal, legitimada pela posição que o indivíduo ocupa na estrutura organizacional; (b) detenção do controle de acesso e uso de recursos relevantes dentro da organização; (c) uso da estrutura, regras, regulamentações e procedimentos, que estabelecem formas potenciais de poder, tanto ao controlador quanto ao controlado; (d) processos de controle decisórios, que recaem sobre as premissas, processos e problemas & objetivos, que podem influenciar desde os fundamentos que pautam a tomada de decisões dos demais; (e) controle de conhecimento e informações, cuja manipulação permite influenciar a forma como os indivíduos percebem as situações; (f) gerenciamento de fronteira, que define a permeabilidade e autonomia das distintas áreas em relação às demais e ao meio; (g) habilidade de se lidar com as incertezas, trazendo destaque aos que têm êxito em resolver problemas decorrentes destas; (h) controle de



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

tecnologia relevante à organização; (i) alianças interpessoais, redes e controle de alianças informais, que prosperam através de trocas e concessões mútuas; (j) controle da contra organização (blocos opositores), cujo poder reside na capacidade de contrabalancear as ações rivais; (k) simbolismo e gerenciamento do sentido inserido no estilo de liderança, mais ou menos autocrático e sua capacidade de influenciar na percepção de realidade dos liderados; (l) sexo e administração das relações entre gêneros, o qual vem perdendo significância à medida que avançamos paulatinamente em direção ao equilíbrio de oportunidades independente do gênero; (m) fatores estruturais que definem o palco da ação, ou seja, a forma como se contextualiza o poder em relação à estrutura vigente; e (n) o poder que já se tem, como meio para se alavancar ainda mais.

2.3 O Escritório de Projetos e suas Funções

O Escritório de Gerenciamento de Projetos é um corpo ou entidade organizacional que retém várias responsabilidades relacionadas à gestão centralizada e coordenada dos projetos sob seu domínio (PMI, 2013). Para Kerzner (2001), é o ponto central nas organizações, que reúne o conhecimento sobre gestão de projetos.

Thamhain (2014) considera que a origem do escritório de projetos ainda é nebulosa. Entretanto, a partir dos anos 80 é que teria ganho a notação formal que perdura até hoje, como resposta às necessidades das organizações de melhora no desempenho dos seus projetos, ou seja, aos novos desafios decorrentes da maior competitividade e complexidade dos projetos.

Segundo (Casey & Peck, 2001), diferentes tipos de Escritório de Projetos resolvem problemas distintos e consideram três abordagens, fazendo uso de metáforas que buscam analogia na aviação: (a) a Estação Meteorológica, que acompanha e reporta o progresso dos projetos sem, entretanto, interferir no seu desenvolvimento; (b) Torre de Controle, que além do acompanhamento, toma ações corretivas caso o Gerente de Projetos não o faça a contento; e (c) Pool de Recursos, responsável integral pela condução do projeto.

De forma análoga, Rodrigues, Rabechini Jr. & Csillag, (2006) elencam três níveis de Escritórios de Projetos: (a) “Modelo Nível 1 – Escritório de Apoio a Projetos”, que visa apenas a dar suporte às áreas funcionais; (b) o “Modelo Nível 2 – Escritório de Gerenciamento de Projetos”, que acompanha o desempenho e atua como um centro disseminador de boas práticas; e (c) o “Modelo Nível 3 – Diretoria de Projetos”, que visa o gerenciamento do portfólio de projetos da organização.

2.4 Quadro Sumário

De maneira a resumir o encadeamento lógico dos conceitos e sua evolução até a proposição-chave deste relato, apresenta-se o seguinte quadro sumário:

Tópicos	Concatenação Lógica	Referências
Estrutura Matricial Fraca; Poder; e Gestão de Projetos	Existe uma correlação direta entre o tipo de estrutura organizacional matricial e o poder do gerente de projetos, progressivamente crescente da matricial funcional (ou matriz fraca) até a matriz projetizada (ou matriz forte).	Rabechini Jr. (2001)
	Estruturas matriciais oferecem um quadro eficiente e conveniente para a distribuição do poder e a interdependência de responsabilidades.	Thamhain (2014)
	Gerentes de Projetos alocados em estruturas matriciais fracas estão em desvantagem hierárquica em relação a outras áreas, quando há interdependência entre estas.	Hemsley & Vasconcellos (1997)



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Estrutura; Conflitos; e Interesses	A principal fonte potencial de conflitos observada em estruturas matriciais é a dupla ou múltipla subordinação estabelecida quando o mesmo recurso está ligado a mais de um projeto simultaneamente.	Hemsley & Vasconcellos (1997)
	Conflitos de natureza estrutural encontram potencial fonte de geração nas relações de interdependência entre as partes, especialmente quando há divergência de interesses.	Wall & Callister (1995)
	Estruturas matriciais oferecem um quadro eficiente e conveniente para a distribuição do poder e a interdependência de responsabilidades.	Thamhain (2014)
	Conflitos emergem em decorrência dos distintos interesses dos atores envolvidos.	Morgan (2002)
Conflitos; Poder; e Política	A política é o meio pelo qual se busca o consenso mediante a ocorrência de conflitos.	Morgan (2002)
	A burocracia é uma forma de poder associado ao uso de regras escritas, que determinam a maneira como a organização deve funcionar e, portanto, atribuem maior capacidade de influência àqueles que detêm a prerrogativa de determiná-las.	Morgan (2002)
	A detenção do controle de acesso e uso de recursos relevantes dentro da organização é uma das formas de poder informal que despontam nas organizações.	Morgan (2002)
Burocracia e Escritórios de Projetos	O conceito de escritório de projeto carrega consigo um “senso de sanidade, ordem e controle”.	Casey & Peck (2001)
	O escritório de projeto também serve ao propósito de reduzir os conflitos entre operações e projetos.	Rodrigues, Rabechini Jr. & Csillag (2006)
<p>Proposição-chave decorrente da concatenação lógica:</p> <p><i>O Escritório de Projetos é uma forma de burocratização à medida que estabelece regras, procedimentos, ordem e controle. Portanto, também pode ser utilizado como um instrumento de poder organizacional.</i></p>		

Quadro 1 – Concatenação Lógica dos Principais Aspectos Estudados na Revisão Teórica.

3 Método e Técnica de Pesquisa

Este trabalho foi desenvolvido com base na participação direta do autor e pela entrevista com outros indivíduos que tomaram parte do projeto de implementação do escritório de projetos em estudo, constituindo-se, portanto, como um relato técnico (Biancolino *et al.*, 2012).

Entretanto, à época da implementação do escritório de projetos, o autor não considerou a realização deste atual estudo, portanto, sem influência outras que não estritamente decorrentes da função e profissão no momento da ocorrência dos fatos. Desta forma, trata-se de um estudo de caso com participação direta, pois não houve influência nos comportamentos observados para fins de pesquisa (Yin, 2010). Foram ainda entrevistados outros dois indivíduos, para evitar a contaminação do estudo pelas “respostas do pesquisador” (Martins & Theóphilo, 2009).

Este estudo tem como base uma pesquisa qualitativa exploratória descritiva, sem tratamento estatístico dos dados coletados e tem como unidade de análise um único departamento dentro de uma única organização.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

De maneira a se obter confiabilidade, os dados foram triangulados por meio de entrevistas, observação direta e análise documental (Martins & Theóphilo, 2009).

3.1 Sujeitos da Pesquisa

Foi realizada uma pesquisa com indivíduos que estavam presentes antes, durante e depois da implantação do Escritório de Projetos, objeto deste estudo.

As entrevistas foram conduzidas abordando tópicos enquadrados no seguinte roteiro:

- Foco na situação anterior à implantação: percepção de sucesso e fracasso nos projetos (eficiência), nas dificuldades de relacionamento com as unidades de negócio (Rabechini Jr., 2001; Hemsley & Vasconcellos, 1997; e Wall & Callister, 1995).
- Foco na situação após a implantação: percepção de sucesso e fracasso nos projetos (eficiência), nas dificuldades de relacionamento com as unidades de negócio. Houve aumento de visibilidade do departamento? Houve redução nos conflitos? Houve percepção de aumento de poder do departamento, de algum grupo ou indivíduo? (Rabechini Jr., 2001; Thamhain, 2014; Hemsley & Vasconcellos, 1997; Wall & Callister, 1995; Rodrigues, Rabechini Jr. & Csillag, 2006; Casey & Peck, 2001; e Morgan, 2002).

As entrevistas foram conduzidas por telefone, mediante um roteiro que visou inicialmente testar a proposição de que o escritório de projetos não foi implementado com o propósito de aumento na eficiência e melhor desempenho nos projetos.

Ao se confirmar esta proposição, inicialmente uma observação do autor, com outros depoimentos e com evidências documentais, esta passou a ser tratada como uma variável de controle no teste de outras proposições relacionadas ao objetivo deste relato: (a) de que houve efetivamente ganho de poder e/ou visibilidade ao departamento ou a algum indivíduo em particular; e (b) de que houve redução nos conflitos e na pressão sobre a equipe.

4 Situação Problema

4.1 Caracterização da Organização

A implantação do escritório de projetos, objeto deste estudo, ocorreu na sede administrativa central para atender ao mercado latino-americano, de uma organização multinacional de origem americana, atuante no segmento industrial de química aplicada, com ênfase no mercado de tratamento de águas.

Esta sede regional está estabelecida no município de São Paulo – SP, juridicamente constituída como sociedade por quotas de responsabilidade limitada (LTDA.) e é parte de uma organização com faturamento global anual, à época do estudo de caso, da ordem de USD 4 bilhões, empregando cerca de 11 mil colaboradores. Regionalmente, o faturamento representa cerca de 9% do total global.

4.2 Caracterização do Problema Observado

A organização tem uma estrutura matricial orientada às unidades estratégicas de negócios, as quais têm como objetivo final a venda de produtos químicos nos mercados a que atendem, ergo, “atividade fim”.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Os departamentos funcionais, com suas atividades “meio”, têm como objetivos disponibilizar os produtos, ferramentas e estrutura para que as vendas ocorram exitosamente. Nesta categoria enquadra-se o departamento de engenharia e projeto de equipamentos, que desenvolve sistemas a serem disponibilizados aos clientes em regime de comodato.

Estes sistemas fazem leituras analíticas dos processos e dosam os produtos químicos conforme a necessidade, representando o meio pelo qual os produtos químicos entram no processo do cliente final, portanto, a concretização da venda e entrada de receita nas unidades de negócio e na organização.

Esta dinâmica evidencia a interdependência entre as áreas e dá contornos a um cenário de conflito originado pela diferença de interesses funcionais. A qualidade, funcionalidade e confiabilidade dos sistemas são de inquestionável responsabilidade do departamento de engenharia e projeto de equipamentos, o qual tende às melhores tecnologias e componentes disponíveis no mercado e naturalmente implica em maior custo de produção, parte inerente e com peso significativo no estudo de viabilidade econômico-financeira da conta alvo.

Por outro lado, a viabilidade e os resultados da venda são de interesse e responsabilidade da área de negócios. Portanto, quanto maior for o investimento na produção do equipamento, menor será o resultado financeiro esperado e, por vezes, torna-se inviabilizador ao negócio.

De maneira a conseguir aumentar as chances da aprovação do estudo de viabilidade, as unidades de negócio fazem uso de seu maior poder, facultado pela estrutura matricial da organização, pressionando o departamento de engenharia e projetos de equipamento por soluções com os menores custos, mesmo em detrimento de alguma qualidade. Aprovado o negócio, eventuais despesas com manutenção não terão interferido com a partida do negócio, mas representarão a exposição negativa da área de equipamentos.

Este cenário constituído pelos distintos interesses funcionais estabelece a polarização das áreas “meio” e “fim”, dando origem aos recorrentes conflitos, desmotivação da equipe de projetos e insatisfação generalizada, com particular desvantagem e depreciação da imagem do departamento de engenharia e projetos de equipamentos, vista pelas unidades de negócio, como “um mal necessário”, ao invés de um ativo estratégico às vendas.

4.3 Mecanismos Adotados

A forma encontrada pela diretoria do departamento de engenharia e projeto de equipamentos para diminuir o desequilíbrio de poder em relação às unidades de negócio foi a constituição de um escritório de projetos.

Pressupõe-se que escritório de projetos oferece uma nova dimensão ao departamento de projetos existente, promovendo inicialmente uma imagem de organização e controle (Casey & Peck, 2001) e, por meio da instituição de regras de aprovação e conduta ao longo do desenvolvimento dos projetos, a consecução de poder (Morgan, 2002).

Operacionalmente, o escritório de projetos foi concebido para trazer total transparência acerca dos projetos sob seus auspícios, com permanente acompanhamento dos progressos e atuação mediante eventuais desvios do roteiro estabelecido.

Tais características tem aderência com o modelo “Torre de Controle”, de Casey & Peck (2001); ou com o “Modelo Nível 2 – Escritório de Gerenciamento de Projetos” (Rodrigues, Rabechini Jr. & Csillag, 2006):

“Com foco em programas ou múltiplos projetos, esse tipo provê os diversos grupos de gerentes no estabelecimento de metodologias e no acompanhamento de desempenho, além de atuar como um centro disseminador das práticas de gerenciamento de projetos.”



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Ainda como parte da função do Escritório de Projetos, desenvolveu-se um conjunto de relatórios gerenciais consolidados de progresso, alocação dos recursos de projetos e resultados operacionais do setor, distribuídos de forma a permearem as unidades de negócio e alcançarem a alta administração, promovendo a imagem o departamento de projetos; e jogando luz sobre as situações que tipicamente desencadeavam conflitos.

5 Análise e Interpretação dos Resultados

Com base nos resultados obtidos acima observou-se percepções relativamente consistentes acerca de cada tópico elencado no estudo.

Há consenso entre os entrevistados de que a estrutura de projetos já mantinha padrões satisfatórios de desempenho, considerando-se prazo, orçamento, qualidade e funcionalidade técnica. Segundo os entrevistados, mesmo antes da implementação do escritório de projetos, a equipe de projeto já cumpria os prazos acordados, o orçamento aprovado, fornecendo produtos de projetos que apresentavam a qualidade e a funcionalidade requeridas. Após a implementação do escritório de projetos, não se percebeu melhora significativa neste desempenho.

Também notou-se consenso entre os entrevistados de que o escritório de projetos promoveu o aumento da visibilidade do departamento, principalmente por meio de relatórios gerenciais consolidando todas as atividades e resultados, que permearam diversos níveis organizacionais. Adicionalmente, houve o natural aumento na transparência das atividades desempenhadas.

Os entrevistados também não perceberam diminuição nos níveis de conflito após a implementação do escritório de projetos, nem tampouco a percepção de que houve aumento de poder do departamento.

Por outro lado, há a percepção de que um indivíduo em particular, que ocupava uma posição chave no departamento, obteve algum aumento de poder que, entretanto, não parece ter se sustentado ao longo do tempo.

6 Conclusões

Havia inicialmente a percepção do autor de que o escritório de projetos poderia ser utilizado como um instrumento político para a consecução de poder. Entretanto, este estudo conclui por não haver elementos inequívocos que sustentem que, neste caso em particular, o escritório de projetos tenha tido êxito neste propósito. Também não notou-se diminuição nos índices de conflito, pelo menos pela percepção dos entrevistados, algo que esperava-se vir à reboque do aumento de poder.

Em paralelo, evidenciou-se que a estrutura criada pelo escritório de projetos trouxe maior visibilidade à equipe de projeto existente e maior transparência às suas atividades.

Todavia, vale ressaltar que a estrutura de projetos já tinha um desempenho considerado satisfatório e, como sugestão para trabalhos futuros, recomenda-se testar a proposição de que o aumento de poder pela implementação do escritório de projetos não se sustenta, a menos que com melhora efetiva na taxa de sucesso nos projetos gerenciados, ou seja, com geração real de valor.

Como contribuição, este estudo explora um pouco mais a relação entre poder, conflitos e escritório de projetos, por uma perspectiva política, ainda sem muitas referências na literatura.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Referências

- Biancolino, C. A.; Kniess, C. T.; Maccari, E. A. e Rabechini Jr.; R. (2012). Protocolo para elaboração de relatos de produção técnica. São Paulo. *Revista de Gestão e Projetos*, 3(2), 294-307.
- Casey, W. e Peck, W. (2001). Choosing the right PMO setup. *PM Network*, Illions, 40-47.
- Hemsley, J. R. e Vasconcellos, E. (1997). Estrutura das organizações: estruturas tradicionais, estruturas para inovação, estrutura matricial. São Paulo: *Editora Pioneira*, Terceira Edição, 51.
- Kerzner, H. (2001). Strategic planning for project management using a project management maturity model. New York: *John Wiley & Sons*, 98.
- Martins, G. A. & Theóphilo, C. R. (2009). Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas. Editora Atlas, Segunda Edição.
- Morgan, G. (2002). Imagens da organização. São Paulo: *Editora Atlas*, Segunda Edição, 177-214.
- Project Management Institute - PMI (2013). A guide to the project management body of knowledge – *PMBOK® Guide Fifth Edition*, Pennsylvania-USA.
- Rabechini Jr., R. (2001). A importância das habilidades do gerente de projetos. *Revista de Administração*, 36(1), 92-100.
- Rodrigues, I.; Rabechini Jr., R. e Csillag, J. M. (2006). Os escritórios de projetos como indutores de maturidade em gestão de projetos. São Paulo: *Revista Administração*, 41(3), 273-287.
- Thamhain; H. J. (2014). Managing Technology-Based Projects: Tools, Techniques, People and Business Processes. *John Wiley & Sons. Hoboken*, New Jersey.
- Verma, V. K. (1998). Conflict management. The Project Management Institute Project Management Handbook: Ed. Jeffrey Pinto.
- Wall Jr., J. A. e Callister, R. R. (1995). Conflict and its management. University of Missouri: *Journal of Management*, 21(3), 515-558.
- Yin, R. (2010). Estudo de caso: planejamento e métodos. 4ª. ed. Porto Alegre: Bookman.