



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

AVALIAÇÃO DOS NÍVEIS DE RESPONSABILIDADE DE UM ESCRITÓRIO DE GESTÃO DE PROJETOS (EGP) EM UMA ORGANIZAÇÃO DO RAMO FINANCEIRO

FRANKLIN JEAN MACHADO
UNINOVE – Universidade Nove de Julho
franklinjean_749@hotmail.com

CRISTINA DAI PRÁ MARTENS
cristinadpmartens@gmail.com



**AValiação DOS NÍVEIS DE RESPONSABILIDADE DE UM ESCRITÓRIO DE
GESTÃO DE PROJETOS (EGP) EM UMA ORGANIZAÇÃO DO RAMO
FINANCEIRO**

Resumo

As variações no cenário onde a gestão de projetos se insere fazem com que as empresas atuantes no setor de prestação de serviços, também presentes neste cenário, encontrem obstáculos na sua busca por atender completamente as demandas dos clientes. Esta realidade fez com que diversas destas empresas implantassem iniciativas voltadas à gestão de projetos, de modo especial às metodologias que busquem aumentar a eficiência e a satisfação dos clientes para com a companhia. O presente estudo objetiva diagnosticar os níveis de responsabilidade do escritório de gestão de projetos (EGP) de uma empresa prestadora de serviços do setor financeiro, e apontar oportunidades de desenvolvimento em vista da elevação do nível de responsabilidade atualmente mantido pelo EGP. A metodologia de pesquisa deste relato técnico fundamentou a coleta de dados na pesquisa diagnóstica, análise documental e pesquisa bibliográfica. Os resultados encontrados apontaram que o atual nível de responsabilidade do EGP encontra-se em um patamar intermediário entre PMO e PgrMO. Neste contexto puderam ser verificadas oportunidades em oito dos onze aspectos analisados neste estudo, com destaque para dois onde não se verificou sequer um nível parcial de responsabilidade do EGP.

Palavras-chave: escritório de gerenciamento de projetos; estrutura organizacional; responsabilidades.

Abstract

The variations in the scenario in which project management is inserted, make service market's established companies, also established in this scenario, face trouble while trying to fully achieve all client's expectations. This reality made many companies develop project management initiatives, most specifically based in methodologies which aim to improve the efficiency and customer satisfaction. The present study has as main goal to diagnose the responsibility levels of a project management office (EGP) in a company established in the financial service market, and to point development opportunities which aim to improve the responsibility level of the EGP. The research methodology of this study is based in diagnostic research, documentary analysis and bibliographical research. The results found point that the EGP structure is defined as a weak matrix and the responsibility level is established between the PMO and the PgrMO levels. In this context, opportunities in eight of the eleven analysed aspects could be verified, highlighting two of them where nor even a partial responsibility level has been diagnosed.

Keywords: Project management office; organizational structures, responsibilities.



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

1 Introdução

O cotidiano das organizações está em constante transformação, gerada em parte por pressões internas e externas. Estas variações, presentes tanto no contexto de gestão de projetos, como em demais ambientes de gestão, impactam diretamente a percepção dos clientes para com o nível de qualidade oferecido pelas prestadoras de serviços. Quando o foco torna-se o setor de serviços financeiros, esta realidade se intensifica: apesar da grande importância que este setor tem para a economia, a qualidade dos serviços que são entregues para os clientes normalmente enfrenta dificuldades para atingir as expectativas dos clientes (Piercy & Rich, 2009).

No final de 2011, atingida pelas crescentes demandas por melhora na qualidade dos serviços prestados aos seus clientes – refletidas estas pelos indicadores relacionados ao volume de reclamações e processos judiciais, divulgados pelo mercado –, a organização foco deste estudo, aqui denominada de empresa Alpha, agente do mercado financeiro, iniciou o desenvolvimento de diversos projetos. Este portfólio buscou revisar seus processos internos em busca da causa dos problemas que justificassem o elevado número de reclamações, para então solucioná-los.

Sustentados por esta motivação, e levando em consideração a falta de uma estrutura adequada, iniciou-se – informalmente - a implantação de um escritório de gestão de projetos (EGP) voltado a atender as diversas demandas que surgiam do desenvolvimento dos novos projetos. Naquela época o recém-implantado EGP contava com um *headcount* de três pessoas.

Desafio semelhante foi enfrentado pelo Bank of America, que implantou estrutura similar frente ao cenário descrito por Jones (2004, p.13, tradução nossa): “a companhia tentou endereçar questões relativas à gestão de processos utilizando alguns dos métodos então considerados populares. Mas esses esforços mostraram-se ser isolados, devedores em nível de implantação sistemática e em apoio executivo”.

Estimulados pela necessidade de atendimento das diversas demandas que diariamente chegavam à estrutura, oriundas tanto das equipes de projetos como dos executivos interessados em obter informações a respeito dos projetos, a equipe iniciou o desenvolvimento de duas frentes de atuação: primeira, o desenvolvimento de controles que permitiam, dentro do limite das capacidades da equipe, consolidar periodicamente informações atualizadas relacionadas ao cumprimento do escopo e do cronograma de todos os projetos – que seriam posteriormente reportadas aos executivos; e, segunda, atuar junto ao atendimento das condições necessárias à execução dos projetos pelas equipes, que variavam desde o fornecimento de informações básicas pertinentes ao projeto oriundas de outras áreas da corporação, até a negociação com *stakeholders* dos diversos projetos considerando a necessidade do alinhamento das expectativas e a efetiva implantação das fases do projeto.

Com o passar dos meses e o desenvolvimento de novos projetos conjuntos entre as áreas corporativas e o EGP, os resultados perante os índices de reclamações e ações judiciais começaram a responder às iniciativas da corporação, diminuindo consideravelmente. O resultado agradou aos executivos envolvidos, que deram sequência ao trabalho do EGP. Este, por sua vez, começou a receber iniciativas de projetos com escopo diverso da proposta inicial que justificou sua implantação. O mesmo tipo de resultado já havia sido observado anteriormente em outra organização conforme apontado por Jorge, Miyake & Silva (2011).

Iniciava-se aí um novo momento da história do EGP da organização caso, marcado pela inclusão em seu portfólio, de projetos com novos objetivos, que variavam em sua natureza desde a minimização dos custos da organização até a implantação de iniciativas que visassem incrementar sua receita.

O desenvolvimento do EGP teve nos anos que se seguiram novas modificações: o atendimento de toda a estrutura da corporação no Brasil além do departamento que havia



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

justificado sua criação; o incremento de suas ferramentas de controle de escopo e cronograma, adotando também um processo de valoração dos projetos em busca da priorização daqueles que integrariam seu portfólio; o aumento do *headcount*, que atualmente conta com dez colaboradores; o início do desenvolvimento de projetos nas unidades externas da companhia que também se inseriram no portfólio do EGP da matriz brasileira, além do desenvolvimento de uma premiação anual para os projetos que compõe o portfólio do EGP mais bem avaliados pelos executivos.

O crescimento acelerado do EGP refletido na estrutura informal proposta no início de 2011, leva o seu gestor e equipe a refletirem sobre o atual estado da estrutura que foi desenvolvida, bem como o potencial de melhoria existente, que poderia ser despertado por meio da adoção de práticas profissionais de gestão de projetos propostas pelas bibliografias especializadas.

Dado o fato que nenhum dos membros da equipe do EGP é profissional na área de gestão de projetos, permanece o questionamento: Qual o atual nível de responsabilidade detido pela estrutura do EGP e neste contexto em que aspectos podem ser verificadas oportunidades de desenvolvimento? O presente estudo objetiva diagnosticar os níveis de responsabilidade do EGP da referida empresa prestadora de serviços do setor financeiro, e apontar oportunidades de desenvolvimento em vista da elevação do nível de responsabilidade atualmente mantido pelo EGP.

Este estudo foi estruturado em cinco seções, que propõe, nesta ordem: apresentar de forma breve o contexto no qual o relato foi desenvolvido, a proposta de intervenção e o objetivo a ela relacionado. Posteriormente, na seção 2 apresenta-se, de forma sucinta, o referencial bibliográfico pertinente; na seção 3 é descrito o método que delineou esta pesquisa; e, por fim, as conclusões e análises oriundas dos dados coletados.

2 Referencial Teórico: A Matriz de Responsabilidades de um Escritório de Projetos

Quando busca-se compreender o significado da atividade de gestão de projetos, uma das definições que pode ser interpretada é a fornecida pelo PMI (2013, p.5, tradução nossa) em seu tradicional guia PMBOK: “Gestão de projetos é a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas, e técnicas às atividades de projetos em vista de atingir os requerimentos do projeto em questão”.

Como a definição exposta evidencia, o adequado planejamento e execução da gestão de projetos é complexa. O mesmo PMI aponta 47 tipos distintos de processos, estruturados em cinco grandes grupos que compreendem desde a iniciação até o fechamento dos projetos.

Ao focar a atenção nos projetos desenvolvidos especificamente no setor de prestação de serviços financeiros, tornam-se visíveis os esforços em busca da melhoria na qualidade dos serviços prestados aos clientes. Jones (2004, p.14, tradução nossa) aponta os esforços concentrados pelos executivos do Bank of America neste sentido: “Lewis e outros executivos de alto escalão determinaram que o Bank of America necessitava de uma abordagem mais rigorosa, disciplinada e compreensiva para com a melhoria de processos e decidiram adotar um programa de qualidade fundamentado em Six Sigma”.

Em sua obra, Jorge, Miyake, & Silva, (2011) também abordam o impacto da aplicação de ferramentas *lean thinking* e sua influência na percepção da agilidade e eficiência percebidos pelos clientes em relação aos serviços financeiros prestados. Diferentes destes, Piercy & Rich (2009) têm uma postura mais enfática ao discorrerem sobre a aplicação de *lean thinking* no contexto de serviços, mencionado exemplos que permeiam desde atividades de escritório até o mapeamento de processos no setor de serviços de consumo.

Kerzner (2009, p.875, tradução nossa) confirma a efetividade do desenvolvimento de iniciativas desta espécie em busca da melhoria na qualidade percebida pelos clientes: “Agora



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

as demandas dos clientes estão sendo desenvolvidas com uso da gestão da qualidade total (GQT). [...] a GQT é orientada ao consumidor e proporciona maior satisfação deste”.

Um ponto importante a ser considerado quando do desenvolvimento de projetos neste contexto descrito é o funcionamento da estrutura organizacional que terá como responsabilidade garantir o andamento dos processos que permeiam o desenvolvimento de projetos. Carvalho & Rabechini (2011, p.330) enfatizam que “[...] a equipe que irá executá-lo necessita estar organizada segundo uma estrutura. É essa estrutura que irá definir a sistemática de trabalho do grupo com o objetivo de entregar os resultados do projeto ao cliente”.

Cabe a esta estrutura o título de escritório de projetos, e as suas responsabilidades abrangem desde a formulação e manutenção de padrões, práticas e sistemas de informação que formatam as práticas de gestão de projetos da organização (Verzuh, 2000).

O escritório de gestão de projetos é uma estrutura que atua buscando ser a ponte entre os projetos e a organização como um todo, assumindo diferentes funções: desde um mero setor de controle dos projetos, até um complexo departamento por onde passam e são geridos todos os projetos de uma organização (Patah & Carvalho, 2009).

A importância do enquadramento de um EGP em uma estrutura específica que permita a ele ter acesso as melhores condições possíveis para o desenvolvimento da atividade de gestão dos projetos são evidenciadas pelos mesmos autores, em outra publicação: “É esta estrutura que irá definir a sistemática de trabalho do grupo com o objetivo de entregar os resultados do projeto ao cliente no prazo previsto, dentro do custo programado e segundo as características técnicas definidas inicialmente.” (Patah & Carvalho, 2002)

Verzuh (2000) aponta cinco tipos distintos de escritórios de projetos. O primeiro deles é o Centro de Excelência (CE), que tem como propósito desenvolver, manter e promover os padrões de gestão de projetos em uma organização específica. Este tipo de EGP não atua de forma direta no processo de tomada de decisão dos projetos, apesar de atuar apoiando os gerentes neste processo.

Um segundo tipo de EGP é o Escritório de Apoio a Projetos (PSO). Além de compreender as funções do CE, também atua com analistas de planejamento dos projetos, responsáveis pela gestão das informações pertinentes ao cronograma e orçamento destes. Verzuh (2000) também aponta a existência do tipo de EGP denominado Escritório de Gestão de Projeto (PMO): este acumula as funções do PSO e também oferece gerentes de projetos que irão atuar na organização, dividindo com essa os méritos e ônus oriundos do resultado dos projetos desenvolvidos.

Uma quarta forma de EGP apontada pelo autor é o Escritório de Gerenciamento de Programa (PrgMO): Este tipo de escritório de projeto abrange a gestão de todo um programa de projetos e pode deter dentro de si outras formas de escritórios. Este tipo de forma de gestão também tem como característica sua vida útil, ou seja, será descontinuado quando o programa sob sua gestão chegar ao fim. Por fim, Verzuh (2000) apresenta o Escritório Responsável do Projeto (CPO): Este tipo de estrutura de gestão é a que detém o maior nível de responsabilidade para com os projetos sob sua gestão e compreende tanto gerentes de projeto como equipes de apoio aos projetos.

Quanto aos aspectos sob os quais o nível de responsabilidade dos EGP é avaliado, Verzuh (2000) propõe:

- Manutenção de padrões: É o aspecto que abrange a manutenção da documentação, promoção e atualização das melhores práticas de gestão de projetos que devem ser realizadas pelo EGP.
- Organização de treinamentos: Aborda os possíveis treinamentos previamente planejados para a equipe de gerentes de projetos de modo a capacitá-los e permitir o cumprimento de seus objetivos. Pode caber ao EGP a responsabilidade de ministrar tais treinamentos.



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

- *Mentoring* e suporte: Considerando o pressuposto de que os grandes especialistas em gestão de projetos estão no EGP, é esperado que as demais áreas da corporação busquem esta estrutura visando obter apoio no desenvolvimento de seus projetos. Neste sentido é esperado que o EGP atue no planejamento, revisão e suporte destas demandas. Ressalta-se a grande experiência em gestão de projetos acumulada com o transcorrer do tempo pelo time do EGP, que terá condições de atuar com os novos projetos.
- Análises de cronograma e orçamento: O controle e acompanhamento dos projetos é uma das atividades básicas as quais é esperada a atuação do EGP. Neste sentido, analistas de planejamento devem atuar suportando as atividades dos gerentes de projetos em vista de acompanhar as informações de cronograma e orçamento.
- Preparação de informações de projetos: Este fator está relacionado a responsabilidade do EGP em gerar, consolidar e distribuir as informações pertinentes sobre os projetos nos quais está envolvido para as áreas da companhia interessadas.
- Tomada de decisões em GP: “É aqui que se desenha uma linha de separação da autoridade e responsabilidade. Somente o escritório de gerenciamento de programa e o escritório responsabilizado de projeto irá participar na gestão de um projeto”. (Verzuh, 2000, p.351)
- Supervisão de gerentes de projetos: Neste fator é considerado o nível de atenção dedicado pelo EGP aos seus gerentes de projetos em vista de orientá-los para um melhor desempenho de suas atividades, estejam estes subordinados ou não a sua estrutura.
- Cumprimento de objetivos e projetos: Por menor que seja o vínculo, sempre uma parcela do mérito ou demérito oriundo do resultado de um projeto será relacionado ao EGP que o desenvolveu. Aqui, é levado em consideração o nível de responsabilidade atribuído ao EGP pelos projetos que este desenvolve.
- Crescimento na carreira para os gerentes de projetos: Todos os EGP devem ser responsáveis pelo acompanhamento e desenvolvimento das carreiras de seus gestores de projetos. Neste sentido, avaliam-se as ações do EGP em vista do acompanhamento e desenvolvimento das carreiras de seus gerentes.
- Fornecimento de gerentes de projetos para a organização: O questionamento a ser feito neste fator é: Que ações do EGP são aplicadas para que a organização receba gestores de projetos por meio de sua estrutura? Para Verzuh (2000, p.352) “Somente dois dos modelos são uma fonte contínua para pessoas com a habilidade de gerenciar os projetos [...]: o escritório de gestão de projeto e o escritório responsabilizado de projeto”.
- Participação na gestão do portfólio de projetos: Os EGP podem ou não ter envolvimento na gestão do portfólio dos projetos que a eles será cabida. Todavia, seu envolvimento, considerando o *know-how* acumulado com os projetos realizado, é um fator importante para a melhor formulação do portfólio. Aqui, é considerado o nível de responsabilidade do EGP para com a formulação do portfólio de atuação.

Estes aspectos vão ao encontro de outras propostas de responsabilidades e funções de um EGP, a exemplo de Andersen, Henriksen & Aarseth (2007, p. 101, tradução nossa):

Através de informações de *benchmark*, nós notamos que as atividades que se seguem representam o núcleo de atividades tipicamente desenvolvidas por um escritório de gestão de projetos: Estabelecer, desenvolver e gerir uma metodologia compartilhada de gestão de projetos na organização, [...] treinar e desenvolver as competências em gerenciamento de projetos, [...] oferecer suporte aos projetos desenvolvidos, [...] contribuir para o processo de governança dos projetos, [...] garantir a qualidade dos projetos, [...] oferecer suporte aos donos dos projetos (alta administração).

Abordados os cinco perfis de EGP e as atribuições esperadas de cada um deles, a Tabela 1 apresenta uma matriz que permite relacionar estes conceitos e verificar o nível de responsabilidade esperado para cada uma das atribuições em cada uma das estruturas de EGP.



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

Tabela 1 – Matriz de Níveis de Responsabilidade por Modalidade de EGP

Responsabilidade	Autoridade				
	Baixa CE	PSO	PMO	PrgMO	Alta CPO
Manutenção de padrões	X	X	X	X	X
Organização de treinamentos	O	O	O	O	O
<i>Mentoring</i> e suporte	O	X	X	X	X
Análises de informações de projetos		X	X	X	X
Preparação de informações de projetos		X	X	X	X
Tomada de decisões em GP					X
Supervisão de gerentes de projetos			O		X
Cumprimento de objetivos de projetos			O	O	X
Crescimento na carreira para os gerentes de projetos	O	O	X	O	X
Fornecimento de gerentes de projetos para a organização			O		X
Participação na gestão do portfólio de projetos	O	O	O	X	X

Adaptado de Verzuh (2000). Legenda: X responsabilidade total O responsabilidade parcial

Após a apresentação dos aspectos bibliográficos a respeito de estruturas de EGP e seus respectivos níveis de responsabilidade, discorre-se sobre a metodologia utilizada no estudo.

3 Metodologia

Este estudo foi desenvolvido com o objetivo de atender os pressupostos de um relato técnico. Assim, conhecer a realidade da empresa foco do estudo, mais especificamente do escritório de projetos analisado e do contexto organizacional, foi fundamental para o desenvolvimento da proposta. De acordo com Biancolino, Kniess, Maccari, & Rabechini (2012, p. 299), “Um relato técnico apresenta os resultados de uma intervenção administrativa, técnica ou gerencial numa organização realizada com critérios metodológicos”.

De acordo com a questão de pesquisa apresentada e fundamentados conforme a proposta de Verzuh (2000), foram adotados 11 fatores (Tabela 1) que propõem avaliar o nível de responsabilidade do escritório de projetos. Para isso, foram adotados três níveis de classificação para as responsabilidades: nula, parcial ou total. Com as avaliações dos fatores, percebeu-se o atual cenário do EGP e os *gaps* de responsabilidade a serem explorados.

A coleta de informações que permitiram a análise do escritório deu-se por meio da observação direta e o desenvolvimento de uma pesquisa diagnóstico durante cinco meses de envolvimento com a equipe do escritório e sua rotina diária de trabalho. Theóphilo & Martins (2009) apontam a pesquisa diagnóstico como uma estratégia que se propõe explorar o ambiente em busca do levantamento de problemas. Ela é considerada pelo autor como pré-requisito para qualquer proposição de mudança organizacional, o que de fato é proposto após a análise dos níveis de responsabilidade do EGP da empresa. Adicionalmente, foram analisados documentos primários desenvolvidos pela equipe do EGP em busca de atender às diversas demandas de informação oriundas de diferentes áreas da corporação.

Para atender aos pressupostos de confidencialidade solicitados pela empresa (Biancolino et al., 2012), optou-se por referir-se a ela como “Empresa Alpha”.

4 Resultados Obtidos e Análise

Considerando as informações coletadas e a proposta deste estudo, é apresentado o seguinte cenário para cada um dos aspectos de responsabilidade analisados:

Em relação a análise da manutenção de padrões o EGP em estudo tem como característica a criação, desenvolvimento e a manutenção de padrões que fazem com que os processos de gestão dos projetos desenvolvam-se de maneira eficiente. Foram observados desde simples padrões em estruturas de apresentação dos projetos, bem como padronizações



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

de datas de *kick-off* de projetos – que ocorrem quinzenalmente, em calendário anual previamente aprovado – até aspectos mais complexos, como o desenvolvimento de materiais de orientação aos gestores de projetos que são disponibilizados na intranet. Também verificou-se a disponibilização de relatórios gerenciais com informações sobre grupos específicos de projetos normalmente demandados ao EGP por diversos *stakeholders*. A revisão destes padrões dá-se semestralmente, em busca de atender às novas demandas e implementar ações de revisão que os tornem aderentes às necessidades do EGP.

Quando analisamos a organização dos treinamentos consideramos dois aspectos para avaliação do EGP: os treinamentos ofertados para os gestores de projetos atendidos pelo EGP e os treinamentos ofertados ao público interno do EGP. Para o primeiro, foram observadas diversas iniciativas, desde o desenvolvimento de um treinamento presencial específico ao gestor de projeto, aplicado pelo time do EGP sempre em um período anterior ao *kick-off* do projeto, bem com um treinamento presencial distinto voltado a atender as necessidades da equipe do projeto, aplicado em momento oportuno para estes, também pelo time do EGP. Não obstante, também é ofertado um *e-learning* institucional que pode ser realizado por qualquer colaborador, que propicia a compreensão de conceitos gerais de gestão de projetos, bem como de aspectos específicos relacionados à metodologia desenvolvida pelo EGP.

Todavia, quando os treinamentos ofertados aos colaboradores do EGP são analisados não foram percebidas ações além das desenvolvidas corporativamente e que não necessariamente atendem a todas as necessidades específicas de conhecimentos das quais um EGP demanda em vista do desenvolvimento de suas atividades. Este aspecto foi crucial para apontar um *gap* de responsabilidade que não é atendido pelo EGP.

Observou-se também que os gestores recebem assistência desde o início do planejamento do novo projeto até sua conclusão. Quando finalizado, os gestores também são convidados a um procedimento de encerramento formalizado, onde são analisados os resultados obtidos e discutidas eventuais possibilidades de desenvolvimento de novas ações para atender os possíveis *gaps* do projeto recém-concluído. Neste cenário o fator *know-how*, adquirido pelo time que compõe o EGP é considerado para o adequado atendimento das demandas geradas pelos gestores de projetos e pode ser validado frente a verificação da experiência em gestão de projetos do time de EGP, onde os consultores mais novos tem ao menos dois anos de experiência no meio. Todos estes fatores foram considerados para a avaliação na categoria *mentoring* e suporte.

A respeito das análises de cronograma e orçamento o EGP atua com seu time de analistas de planejamento na busca de informações de cronograma, níveis de desenvolvimento das fases dos projetos, além das metas de cada projeto. Todavia, não são acompanhadas pelo EGP informações que permitam apontar a valoração destes, e os que atualmente são monitorados tendem a cada vez mais ter o nível de acompanhamento comprometido caso não ocorram alterações na estrutura de planejamento do EGP, permitindo gerenciar a crescente quantidade de projetos que periodicamente são acrescentados ao seu portfólio.

Ao realizar a análise da preparação de informações dos projetos, concluiu-se que quando coletadas, estas passam por um processamento e distribuição entre os públicos clientes do EGP, de modo a atender satisfatoriamente suas demandas. Um ponto a ser destacado neste aspecto é a total dependência do EGP para com os gestores de projetos, que necessitam reportar mensalmente o status de seus projetos ao EGP. Dado o elevado número de projetos sob gestão da estrutura e o limitado número de analistas que atendem às estas demandas, observaram-se projetos com informações desatualizadas.

Em relação ao processo de tomada de decisões relativas aos projetos do EGP, é apontado que como os projetos são desenvolvidos de forma integral pelos times multidisciplinares, o EGP só participa do processo de tomada de decisão relativo a cada



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

projeto quando formalmente demandando pelo gestor do projeto. Tal fato só foi verificado quando o gestor deparou-se com uma decisão complexa e preferiu contar com elevado nível de *expertise* para fundamentar sua decisão. É perceptível, assim, a relação deste aspecto com o “*mentoring* e suporte”, também analisado.

A supervisão dos gerentes de projetos é conduzida pelo escritório responsabilizado pelos projetos. Observou-se que existe um gestor do EGP responsável pela supervisão dos gerentes de projeto e pela gestão do EGP como um todo com demais áreas da corporação. Devido a alta carga de atividades envolvidas, o gestor tem dificuldades em atender todas as demandas geradas pelo seu time e está habituado a atuar através da constante priorização das demandas que recebe, buscando atender aquelas que forem julgadas mais importantes e comprometendo assim, a totalidade do desenvolvimento do seu papel de supervisor.

No caso em estudo, a responsabilidade a respeito do cumprimento de objetivos dos projetos recai de forma direta sobre o gestor de projetos e de forma indireta sobre o EGP, que é diretamente responsável, quando demandado, em auxiliar e orientar o gestor de forma a garantir que este tenha a sua disposição o melhor cenário possível para o adequado desenvolvimento e concretização das propostas apresentadas pelo seu projeto. Foram observados, por meio dos relatórios de encerramento de projetos, casos tanto positivos quanto negativos de compartilhamento de responsabilidades, apesar de existir uma nítida melhora nos resultados apresentados pelos projetos mais recentes, o que pode ser atribuído tanto ao desenvolvimento da maturidade pelos gestores dos projetos, como ao time do EGP.

Quando foi analisado o fato de crescimento na carreira para os gerentes de projetos, notou-se que ao ingressar no EGP o novo colaborador passa por um período de *job rotation* para compreender a relação das atividades e processos desenvolvidos entre todas as áreas do EGP. Além disso, os colaboradores são submetidos ao mesmo programa de treinamentos corporativos ofertados aos demais times, envolvidos ou não com gestão de projetos.

Levando em consideração tanto as observações apresentadas na abordagem da responsabilidade de crescimento na carreira para os gerentes de projetos, quanto os fatos pertinentes ao fornecimento de gerentes de projetos para a organização concluiu-se que não há a gestão dos gestores vindos de outras áreas da corporação para o EGP e vice-versa. O processo de transferência interna de colaboradores é institucional e não possui qualquer especificidade que permita melhor atender as potenciais demandas do EGP.

Também foi analisada a participação na gestão do portfólio de projetos pelo EGP da empresa Alpha. Foi observado que mensalmente são priorizadas pelos altos executivos as demandas de projetos destinadas ao EGP. Este tem papel ativo nesse processo ao coletar e fornecer informações fundamentais e complementares às já familiares aos executivos, utilizadas para a tomada de decisão sobre quais demandas devem ser ou não priorizadas. O EGP também possui um processo de encerramento e reconhecimento dos projetos. Todos os projetos encerrados são arquivados e mantidos no histórico do EGP, que semestralmente também promove uma premiação institucional para reconhecer os melhores projetos desenvolvidos sob a sua gestão. Esses processos, desde a priorização dos novos projetos até a conclusão e reconhecimento dos já realizados, estão sob a responsabilidade do EGP, o que o faz ser reconhecido, neste aspecto, como detentor de toda a responsabilidade cabível.

Verzuh (2000) propõe que para se enquadrar em uma das cinco estruturas de EGP, o postulante deve atender ao respectivo quadro de responsabilidades de acordo com os níveis esperados para cada EGP. Neste estudo, foi analisado um EGP com o objetivo de diagnosticar quais seus níveis de responsabilidade. Tendo em mãos esta análise, o próximo passo a ser adotado para observação dos *gaps* - se existentes -, no cenário diagnosticado na empresa objeto deste estudo é a comparação da estrutura aqui observada com aquelas propostas pelo Verzuh (2000).



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

Considerando esta análise, propõe-se a seguinte representação gráfica (Tabela 2) dos níveis de responsabilidade do EGP da Empresa Alpha, alinhada aos moldes de Verzuh (2000):

Tabela 2 – Matriz de Avaliação dos Níveis de Responsabilidade do EGP da Empresa Alpha

Responsabilidade	Empresa Alpha
Manutenção de padrões	X
Organização de treinamentos	O
<i>Mentoring</i> e suporte	X
Análises de informações de projetos	O
Preparação de informações de projetos	O
Tomada de decisões em GP	O
Supervisão de gerentes de projetos	O
Cumprimento de objetivos de projetos	O
Crescimento na carreira para os gerentes de projetos	
Fornecimento de gerentes de projetos para a organização	
Participação na gestão de portfólio de projetos	X

Adaptado de Verzuh (2000). Legenda: X responsabilidade total O responsabilidade parcial

A seguir são apresentadas as considerações finais do estudo.

5 Considerações finais

A partir da proposta de pesquisa inicialmente apresentada, com a pergunta: “Qual o atual nível de responsabilidade detido pela estrutura do EGP e neste contexto em que aspectos podem ser verificadas oportunidades de desenvolvimento?”, pode-se considerar o objetivo do estudo atingido. Com base nas observações resultantes do levantamento de dados junto ao EGP e na comparação com os padrões definidos na bibliografia especializada, conclui-se que o atual nível de responsabilidade da estrutura do EGP encontra-se em um estágio intermediário entre PrgMO e CPO, apresentando características de ambas as estruturas.

Oportunidades de desenvolvimento que propiciem um crescimento no nível de responsabilidade do EGP puderam ser verificadas em oito dos onze aspectos analisados neste estudo, com destaque para dois onde não se verificou nível parcial de responsabilidade, sendo: crescimento na carreira dos gerentes de projetos e fornecimento de gerentes de projeto para a organização. Ao considerar a organização dos treinamentos, a autossuficiência do EGP é o fator a ser desenvolvido. Atualmente o escritório depende de profissionais qualificados de consultorias terceiras para tangibilizar estes treinamentos, capacitar internamente a equipe do EGP, para que então esta possa agir como multiplicadora.

Quando o foco torna-se os fatores análise e preparação das informações dos projetos, é averiguada a necessidade de ampliar o *headcount* da equipe em vista de atender todos os projetos do portfólio. Atualmente o time tem dificuldades em dar uma cobertura de informações em relação a todos os projetos, em grande parte causada pelo alto crescimento do portfólio de projetos, versus a estagnação do número de pessoas que desenvolvem tanto análise como preparação das informações a eles pertinentes. Situação similar é verificada no cenário de supervisão dos gerentes de projeto pelo gestor do EGP.

Atualmente o processo de tomada de decisões através do EGP só é acionado em situações consideradas delicadas ou que exijam a mobilização do mesmo para a fundamentação de uma decisão primordial à evolução de um projeto. Esta realidade deixa a desejar quando ensejamos um processo de tomada de decisões no qual o EGP seja participativo e assim fundamenta um *gap* nesta responsabilidade.

Analisados os fatores crescimento na carreira e fornecimento de gerentes para a organização percebe-se a intrínseca relação entre os mesmos e a importância de seu desenvolvimento em vista do compromisso em se manter uma estrutura de gestão de projetos



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

em crescimento sustentável para com a empresa. Apesar de sua importância, não foi constatada ação que permitisse classificar o nível de responsabilidade do EGP neste critério em outra categoria senão nulo.

Algumas limitações deste estudo convêm serem consideradas quando da interpretação de seus resultados: foi utilizada somente uma proposta de classificação de EGPs, sendo válida a aplicação de estudos no mesmo contexto que proponham a aplicação de outros modelos e a comparação dos resultados obtidos. Outra limitação é a simplificação pelo qual passou a grande complexidade de atividades que compõem um EGP, para permitir a avaliação e enquadramento da Empresa Alpha por meio dos aspectos de responsabilidade apresentados. Todo modelo é necessariamente uma simplificação das complexidades da realidade. Neste caso, reduzi-los a cinco possibilidades de estruturas básicas é uma simplificação radical. (Hobbs & Aubry, 2007, tradução nossa).

Desenvolvido o diagnóstico, também recomenda-se para estudos futuros a aplicação de análises que busquem identificar possíveis ferramentas e planos de ação que permitam ao EGP desenvolver os *gaps* de responsabilidades verificados bem como observar os ganhos potenciais oriundos destas intervenções.

6 Referências

- Andersen, B., Henriksen, B. & Aarseth, W. (2007). Benchmarking of Project Management Office Establishment: Extracting Best Practices. *Journal of Management in Engineering*. April, p. 97-104.
- Biancolino, C. A., Kniess, C. T., Maccari, E. A., & Jr., R. Rabechini (2012). Protocolo Para Elaboração De Relatos De Produção Técnica. *Revista de Gestão E Projetos*, 3(2), pp. 294–307. doi:10.5585/gep.v3i2.121
- Carvalho, M. M. de, Rabechini Jr, R. (2011). Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar Projetos. *Atlas*.
- Hobbs, B., Aubry, M., (2007). A Multi-Phase Research Program Investigating Project Management Offices (PMOs): The Results of Phase 1. *Project Management Journal*. March, pp. 74-86.
- Jones Jr., M. H. (2004). Six Sigma...at a Bank? *Six Sigma Forum Magazine*, pp. 13–17.
- Jorge, G. A., Miyake, D. I., & Silva, M. T. da. (2011). Aplicação da Abordagem Lean Num Processo de Serviço do Setor Financeiro: Um Estudo de Caso. *SIMPOI 2011*, pp. 1–16.
- Kerzner, H., (2009). Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. 10th ed., *John Wiley & Sons*.
- Patah, L. A., Carvalho, M. M. de, (2002). Estruturas de Gerenciamento de Projetos e Competências em Equipes de Projetos. *XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção*. Curitiba - PR, 23 a 25 de outubro.
- Patah, L. A., Carvalho, M. M. de, (2009). Alinhamento entre Estrutura Organizacional de Projetos e Estratégia de Manufatura: Uma Análise Comparativa de Múltiplos Casos. *Gest. Prod.*, São Carlos, v.16, n.2, p. 301-312, abr.-jun.
- Piercy, N., Rich, N. (2009). Lean transformation in the pure service environment: The case of the call service centre. *International Journal of Operations & Production Management*, 29(1), pp. 54–76. doi:10.1108/01443570910925361
- PMI. (2013). A guide to the project management body of knowledge, 5th.
- Theóphilo, C. R., Martins, G. A., (2009). Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas. *Atlas*, 2^o ed.
- Verzuh, E. (2000) Gestão de Projetos: MBA Compacto. *Elsevier*, 13^o ed.