

Avaliação da importância e da automação de tarefas de um Escritório de Projetos

Valmir Führ¹

¹Curso de Ciência da Computação – Centro Universitário Feevale
93.510-250 – Novo Hamburgo – RS – Brasil

valmir@feevale.br

Resumo. *A gestão por projetos tem se tornado a opção de um número cada vez maior de empresas. Neste artigo é destacado o importante papel de um escritório de projetos para a obtenção do sucesso nos empreendimentos organizacionais, sendo apresentado um mapeamento de suas atribuições e o resultado de uma pesquisa sobre seu nível de automação.*

1. Introdução

As organizações, de uma maneira geral, possuem muitos projetos ocorrendo simultaneamente. Neste contexto, é importante que cada gerente mantenha o foco, coordene sua equipe e se preocupe com os resultados de seu escopo, para que obtenha sucesso.

A fim de permitir que o gerente concentre-se em suas metas se faz necessário uma equipe central para organizar, acompanhar, coletar resultados, capacitar e coordenar a execução do *portfólio* de projetos, mantendo-os alinhados às estratégias definidas pela alta administração. Uma equipe com este perfil é a que deve compor o chamado Escritório de Projetos (EP).

Além de desonerar a carga dos gerentes e de garantir o alinhamento estratégico dos projetos, um escritório de projetos também tem o importante papel de buscar, conforme Verzuh (2000, p.344), a manutenção dos processos e metodologias definidas: “[...] se ninguém estiver responsável pelas práticas de gestão do projeto, incluindo o gerenciamento da carteira, toda a idéia provavelmente irá se esvaecer e terminará como mais um modismo passageiro da gerência”.

Outro aspecto organizacional a ser considerado é o apontado por Natali et. al. (2002, p.1): “Para ser reutilizado, o conhecimento não pode estar no nível do indivíduo. O conhecimento individual é perdido quando o indivíduo sai da empresa e não é facilmente localizado em grandes organizações”. Um escritório de gerenciamento de projetos permite avaliar os esforços sob uma perspectiva que transcende a visão isolada de um projeto. Sucessos e fracassos passam a ser melhor mapeados, apresentando-se como referências para decisões futuras, como escolha de fornecedores ou dos recursos humanos mais adequados para determinado tipo de projeto, por exemplo. Para Elias(2004, p.13), o EP deve “[...] buscar o alinhamento das iniciativas ou projetos com a estratégia da empresa, direcionando, não apenas os esforços, mas também os recursos investidos, na tentativa de atingir os objetivos traçados pela alta administração [...]”.

As atribuições específicas que o escritório de projetos recebe podem variar, mas a sua importância estratégica dentro das organizações é evidente. Este artigo apresenta um mapeamento das atribuições de um escritório de projetos, buscando identificar a importância destas responsabilidades e o seu nível de automação nos sistemas.

2. O escritório de gerenciamento de projetos

O EP vem ganhando importância porque, conforme Dinsmore (1999, p.73): “O escritório de projetos é a chave para assegurar que o gerenciamento de projetos seja aplicado eficazmente em toda a organização.”. Ao instituir uma cultura de projetos, a padronização e o controle passam a ser fundamentais para o acompanhamento das atividades.

Mas, afinal, o que é um escritório de projetos? O PMI (2005, p. 17) apresenta o seguinte conceito: “Um escritório de projetos (*PMO*¹) é uma unidade organizacional que centraliza e coordena o gerenciamento de projetos sob seu domínio.”

Para Prado (2005, p. 2), pode ser definido como “[...] um pequeno grupo de pessoas que têm relacionamento direto com os projetos da empresa, seja prestando consultoria e treinamento, seja efetuando auditoria e acompanhamento de desempenho”.

Conceitos de outros autores poderiam ser citados, mas as idéias expressadas nestas duas definições podem resumir o que vem a ser um escritório de projetos. O escritório de projetos é um grupo de pessoas (organizadas em um setor, que pode existir fisicamente ou apenas “virtualmente”) que centraliza determinado grupo de atividades (coordenação, consultoria, treinamento, auditoria, acompanhamento, entre outros) nos projetos sob seu domínio.

3. Atribuições do EP

As atribuições de um escritório de projetos podem variar, tanto que a literatura apresenta diversas formas para classificar os diferentes modelos de implementação. Algumas classificações utilizam nomenclaturas para os tipos de escritórios. Outros autores apresentam os diferentes modelos adotando uma classificação de níveis. Para Dinsmore (1999, p. 90) “Esses conceitos de escritório de projetos se materializam de várias formas dependendo da cultura e da prática anterior da empresa, e das características dos projetos existentes”. No mundo real e prático, as implementações de EP's ocorrem em composições híbridas, moldando-se às necessidades da organização. Os nomes utilizados devem servir apenas para inspirar e permitir o estudo de algumas possíveis composições dos escritórios.

A identificação das atribuições do EP foi realizada a partir dos apontamentos indicados durante visitas a empresas que implementaram um escritório de projetos e também a partir dos apontamentos das obras de Barcaui (2002), Block e Frame(1998), Elias(2004), PMI (2005), PMI RJ (2004), Prado(2005) e Verzuh (2000). O esquema que segue representa a metodologia empregada para gerar a relação geral de funções de um escritório de projetos.

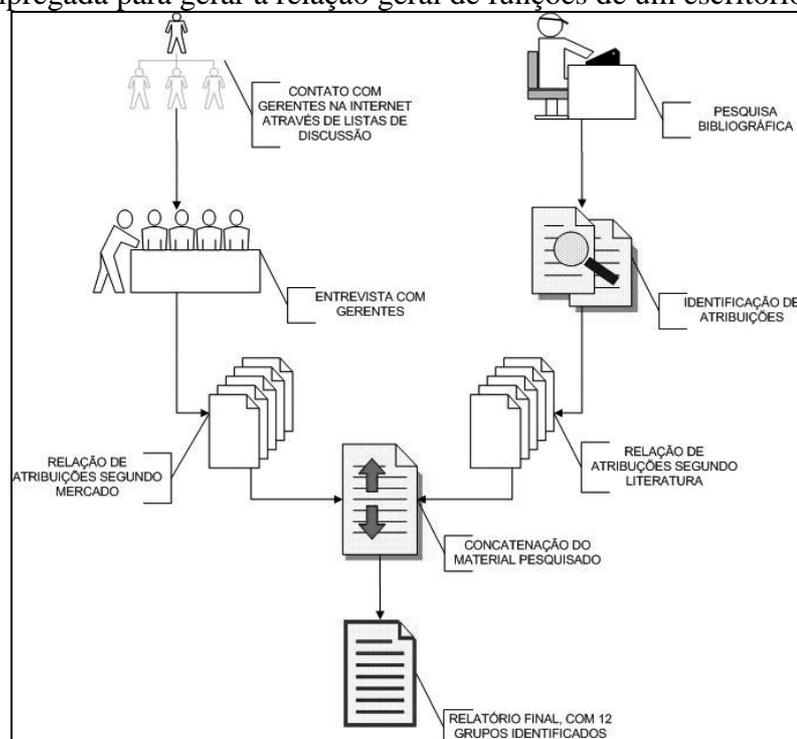


Figura 1. Metodologia utilizada para mapeamento das atribuições de um EP

¹ PMO é o acrônimo do inglês para *Project Management Office*, que significa Escritório de Gerenciamento de Projetos (tradução do autor).

Todas as atribuições citadas foram relacionadas em uma listagem, para então serem agrupadas por similaridade. Muitas delas repetiam-se entre autores diferentes. Ao final deste processo, foram identificados 12 grupos de atribuições, nomeados de forma a identificar o principal aspecto de cada um. As funções foram condensadas dentro de cada grupo, resumindo de uma listagem de 10 a 20 atribuições para uma com 2 a 5 atribuições por grupo. Esta condensação foi necessária pois muitos itens da listagem eram similares, ou complementares, sendo que este trabalho não reduziu a riqueza de apontamentos, apenas facilita seu estudo.

Os 12 grupos identificados foram: metodologia, gerência do conhecimento, treinamento, controle de projetos, geração de relatórios e reporte à alta administração, auditoria, alinhamento estratégico, suporte e consultoria no planejamento, controle de recursos, seleção e suporte a software, relacionamento com clientes e gerência de projetos.

O quadro resumo que segue destaca cada grupo, com a listagem das atribuições vinculadas.

Tabela 1. Grupos de atribuições de um EP

| Grupo | Atribuições |
|--|---|
| Metodologia | <ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer metodologia para cada tipo de projeto controlado pelo escritório de projetos; • Monitorar e controlar os projetos em cada etapa do fluxo; • Disponibilizar modelos de documentos. |
| Gerência do conhecimento | <ul style="list-style-type: none"> • Armazenar os documentos de cada projeto. • Armazenar dados dos projetos em repositório que permita a sua recuperação e avaliação histórica; • Registrar apontamentos de lições; • aprendidas no decorrer do projeto e na sua finalização. |
| Treinamento | <ul style="list-style-type: none"> • Planejar e realizar treinamentos para a equipe de projetos, incentivando o aperfeiçoamento profissional; • Acompanhar a evolução de conhecimento dos colaboradores, definindo e oferecendo suporte a um plano de carreira. |
| Controle de projetos | <ul style="list-style-type: none"> • Controlar o <i>portfólio</i> de projetos; • Organizar os projetos, agrupando-os nos <i>portfólios</i> dentro de programas, projetos e subprojetos; • Monitorar os projetos, alertando quando algum apresentar desvio do planejamento. |
| Geração de relatórios e reporte à alta administração | <ul style="list-style-type: none"> • Gerar relatório, cruzando dados de diversos projetos; • Evidenciar comparativos de “previsto x realizado”; • Disponibilizar a visualização dos dados através de gráficos; • Gerar relatórios com projeções e tendências; • Controlar o acesso a determinadas informações. |
| Auditoria | <ul style="list-style-type: none"> • Controlar detalhadamente as informações e processos dos projetos, analisando itens como orçamento, cronograma, riscos, entre outros; • Definir métricas de qualidade para as auditorias, emitindo relatórios destas avaliações. |
| Alinhamento estratégico | <ul style="list-style-type: none"> • Identificar as metas estratégicas da organização, relacionando os objetivos a serem alcançados e definindo os indicadores que possibilitam acompanhar o cumprimento dos objetivos; • Identificar metas e objetivos específicos a serem atingidos por cada projeto proposto; • Selecionar e priorizar os projetos do <i>portfólio</i>. |
| Suporte e consultoria no planejamento | <ul style="list-style-type: none"> • Permanecer em contato com gerentes de projeto, oferecendo suporte e consultoria; • Participar de reuniões para esclarecimentos e auxílio na elaboração do plano de projetos; • Contribuir e sugerir na elaboração dos documentos do projeto; • Atender a solicitações de produtos, serviços e intermediações. |

| Grupo | Atribuições |
|------------------------------|---|
| Controle de recursos | <ul style="list-style-type: none"> • Controlar os recursos e suas alocações; • Selecionar recursos baseado em indicadores de desempenho; • Gerenciar re-alocações de recursos. |
| Seleção e suporte a software | <ul style="list-style-type: none"> • Gerência de configuração; • Suporte ao uso de softwares; • Realização de <i>benchmarkings</i>. |
| Relacionamento com clientes | <ul style="list-style-type: none"> • Participar de reuniões com clientes; • Avaliar a satisfação do cliente. |
| Gerência de projetos | <ul style="list-style-type: none"> • Gerenciar projetos; • Assumir a gerência de projetos complexos ou com problemas. |

4. Benchmarking

Para realizar a análise da situação do mercado, foi realizado um *benchmarking*. Esta seção descreve a metodologia utilizada na realização desta pesquisa.

4.1 Criação dos questionários

Foram criados dois questionários: um para gerentes de projeto e outro para fabricantes de ferramentas para gestão de projetos ou escritórios de projetos.

Ambos apresentaram as 34 atribuições, distribuídas em 11 grupos, seguindo praticamente o mesmo modelo de agrupamento de atribuições apresentado na seção anterior.

O que diferencia cada questionário de pesquisa são as opções a serem assinaladas para cada atribuição. Os gerentes são questionados, no que pode ser chamado de parte 1, quanto a real necessidade de automação da atribuição, tendo como alternativas: essencial, desejável ou desnecessária. Também deve ser indicado, no que pode ser chamado de parte 2 do questionário, se a ferramenta atualmente utilizada atende à atribuição: atende, em parte ou não atende.

Já os fabricantes de ferramentas são questionados quanto ao nível de disponibilidade da atribuição na sua ferramenta, tendo como alternativas: disponível, parcialmente ou não disponível.

Convém destacar que a proposta da pesquisa não é ranquear empresas ou ferramentas, mas identificar o nível de automação das atribuições de um EP e a sua importância para as organizações. Outro ponto a ser considerado é o de que os dados da parte 2 do questionário dos gerentes são combinados com o questionário dos fabricantes, pois ambos avaliam a aderência de ferramentas para as questões do escritório.

4.2 Amostra

Em Websystems (2005) estão catalogados, atualmente, aproximadamente 250 ferramentas de gerenciamento de projetos. Milhares são as pessoas envolvidas em gerência de projetos no mercado. O universo potencial do estudo proposto, portanto, é bastante amplo.

Frente a isto, a amostragem apresenta-se como um estudo de caso. Segundo Bonoma, apud Fleck (2002, p. 62), a utilização de estudo de caso é uma metodologia útil “[...] quando o fenômeno a ser estudado é amplo e complexo, onde o corpo de conhecimentos existente é insuficiente para suportar a proposição de questões causais e nos casos em que o fenômeno não pode ser estudado fora do contexto onde naturalmente ocorre”.

A utilização da metodologia de estudo de caso avalia a coleta de dados e sua análise para um cenário limitado. A partir do artigo de Bressan (2000), pode-se concluir que a validade desta metodologia para este trabalho é consultiva, pois “[...] refere-se à possibilidade de se consultar os envolvidos no processo de pesquisa – entrevistadores, observadores, respondentes, entrevistados – para se obter informações sobre sua precisão, completude, relevância, etc. dos dados obtidos”, segundo conceito de Sykes, apud Bressan (2000).

Através de listas de discussão, foi estabelecido contato com 4 gerentes interessados em contribuir com o trabalho. Para estes foi enviado o respectivo questionário. Já o outro foi enviado para 20 fabricantes, a partir de sugestões dos próprios gerentes.

4.3 Resultados

Foram 3 questionários de gerentes e 3 de fabricantes obtidos como resposta. Para a amostragem de aderência de ferramentas, tem-se, portanto 6 amostras válidas. Já para avaliação da importância das atribuições, 3 amostras. A identidade dos entrevistados é preservada, dentro da proposta de não ranquear os envolvidos na pesquisa. Apenas para avaliar a amostragem, cabe citar que os respondentes do questionário dos gerentes são: um membro de EP de instituição bancária, um consultor na área de gestão de projetos e um gerente de projetos de uma organização do terceiro setor. Dentre as ferramentas avaliadas estão aplicações líderes no mercado na área de gerenciamento de projetos, uma aplicação de *software free* e uma aplicação desenvolvida internamente por uma das empresas.

A fim de permitir o cruzamento dos dados obtidos, foi utilizada a seguinte metodologia:

- Para cada nível de necessidade, estabeleceu-se um peso, valorizando as características que se apresentam mais essenciais. Foi definido o “Índice de necessidade de automação”, que computa 2 pontos para atribuição considerada essencial, 1 para a desejável e 0 ponto para a desnecessária;
- Para destacar a não automação das atribuições nas ferramentas, foi definido o “Índice de ausência de automação”, que valoriza as características que não estão sistematizadas, considerando 0 ponto para as atendidas pelas ferramentas, 1 para as atendidas em parte e 2 pontos para as não atendidas;
- O “Índice Geral” reflete o cruzamento dos dois critérios anteriores, apresentando-se como o produto da multiplicação destes;
- Para cada grupo de atribuições, foi estabelecido o “Índice do grupo”, obtido através da soma dos índices gerais de cada característica, dividida pela quantidade destas.

A tabela que segue apresenta os resultados obtidos:

Tabela 2. Cruzamento de dados da pesquisa

| Característica | | Índice de necessidade de automação | Índice de ausência de automação | Índice geral | Índice do grupo |
|----------------|--|------------------------------------|---------------------------------|--------------|-----------------|
| 1.0 | Metodologia | | | | |
| 1.1 | Estabelecer metodologia para cada tipo de projeto controlado pelo escritório de projetos. | 2,0 | 1,0 | 2,0 | 1,6 |
| 1.2 | Simulação de cenários. | 1,3 | 1,8 | 2,0 | |
| 1.3 | Monitorar e controlar os projetos em cada etapa do fluxo. | 2,0 | 0,7 | 1,3 | |
| 1.4 | Disponibilizar modelos de documentos. | 1,7 | 0,7 | 1,1 | |
| 2.0 | Gerência do conhecimento | | | | |
| 2.1 | Armazenar documentos de cada projeto | 1,7 | 0,7 | 1,1 | 1,2 |
| 2.2 | Dados dos projetos devem ser armazenados em repositório que permita avaliação histórica. | 1,7 | 0,8 | 1,4 | |
| 2.3 | Registro de apontamentos de lições aprendidas no decorrer do projeto e na sua finalização. | 1,3 | 0,8 | 1,1 | |
| 3.0 | Treinamento | | | | |

| Característica | | Índice de necessidade de automação | Índice de ausência de automação | Índice geral | Índice do grupo |
|----------------|---|------------------------------------|---------------------------------|--------------|-----------------|
| 3.1 | Realizar treinamentos da equipe. | 1,0 | 1,3 | 1,3 | 1,4 |
| 3.2 | Acompanhamento da evolução do nível de conhecimento dos colaboradores a fim de oferecer suporte ao plano de carreira. | 1,0 | 1,5 | 1,5 | |
| 4.0 | Controle de projetos | | | | |
| 4.1 | Controle do portfólio de projetos. | 2,0 | 0,5 | 1,0 | 1,8 |
| 4.2 | Organização de projetos, agrupando-os dentro de programas, portfólios, projetos e subprojetos | 2,0 | 1,2 | 2,3 | |
| 4.3 | Alertar quando projeto apresentar desvio acima do tolerável em determinado parâmetro definido. | 2,0 | 1,0 | 2,0 | |
| 5.0 | Geração de relatórios e reporte à alta administração | | | | |
| 5.1 | Geração de relatórios, com cruzamento de dados diversos dos projetos. | 1,3 | 1,3 | 1,8 | 1,4 |
| 5.2 | Evidenciar comparativos de previsto x realizado. | 2,0 | 0,8 | 1,7 | |
| 5.3 | Disponibilizar visualização dos dados através de gráficos. | 1,0 | 0,7 | 0,7 | |
| 5.4 | Geração de relatórios com projeções e tendências. | 2,0 | 1,0 | 2,0 | |
| 5.5 | Controle no acesso a determinados tipos de relatórios. | 1,0 | 0,8 | 0,8 | |
| 6.0 | Auditoria | | | | |
| 6.1 | Controle detalhado de informações do projeto, como orçamento, cronograma, riscos, entre outros. | 2,0 | 0,7 | 1,3 | 1,8 |
| 6.2 | Emitir relatórios de auditoria. | 1,7 | 1,3 | 2,2 | |
| 7.0 | Alinhamento estratégico | | | | |
| 7.1 | Identificar as metas estratégicas da organização. | 1,3 | 1,3 | 1,8 | 1,9 |
| 7.2 | Identificar as metas estratégicas da organização para cada projeto. | 1,3 | 1,3 | 1,8 | |
| 7.3 | Priorização de projetos do portfólio. | 2,0 | 1,0 | 2,0 | |
| 8.0 | Suporte e consultoria no planejamento | | | | |
| 8.1 | Permanecer em contato com gerentes dos projetos, oferecendo suporte e consultoria. | 1,7 | 1,2 | 1,9 | 2,0 |
| 8.2 | Participar de reuniões com gerentes de projetos para esclarecimentos e elaboração do plano de projeto. | 1,3 | 1,5 | 2,0 | |
| 8.3 | Contribuir e sugerir na elaboração dos documentos do projeto. | 1,3 | 1,5 | 2,0 | |
| 8.4 | Atender a solicitações de produtos, serviços e intermediações. | 1,7 | 1,2 | 1,9 | |
| 9.0 | Controle de recursos | | | | |
| 9.1 | Controle pool de recursos e suas alocações. | 2,0 | 1,2 | 2,3 | 2,8 |
| 9.2 | Seleção de recursos baseado em métricas. | 2,0 | 1,5 | 3,0 | |

| Característica | | Índice de necessidade de automação | Índice de ausência de automação | Índice geral | Índice do grupo |
|----------------|--|------------------------------------|---------------------------------|--------------|-----------------|
| 9.3 | Gerenciar re-alocação de recursos. | 2,0 | 1,5 | 3,0 | |
| 10.0 | Seleção e suporte a softwares | | | | |
| 10.1 | Gerência de configuração | 1,0 | 1,3 | 1,3 | 1,1 |
| 10.2 | Suporte ao uso softwares | 1,0 | 1,0 | 1,0 | |
| 10.3 | Controle de benchmarking | 0,7 | 1,7 | 1,1 | |
| 11.0 | Outros | | | | |
| 11.1 | Avaliação da satisfação do cliente. | 0,7 | 1,3 | 0,9 | 1,6 |
| 11.2 | Assumir controle de projetos complexos ou que estejam com problemas. | 1,7 | 1,3 | 2,2 | |

Esta visão permite evidenciar claramente os grupos que apresentam maior necessidade de automação combinada com a deficiência no seu atendimento por parte das ferramentas de mercado.

O índice médio para o “Índice de necessidade de automação” é de 1,5 pontos, sendo que 19 atribuições, das 34 relacionadas, ficaram acima desta pontuação média. Estes dados valorizam o mapeamento realizado, pois a maioria das responsabilidades relacionadas no questionário encontram-se próximos da pontuação máxima possível (2 pontos). Destacam-se o grupo de controle de projetos e o de controle de recursos, ambos tendo todas as suas atribuições consideradas como de automação necessária para todos os gerentes entrevistados. Já o grupo de treinamento e o de seleção e suporte a software possuem as características cuja sistematização apresenta-se como de menor importância.

Para o “Índice de ausência de automação” a média ficou em 1,1 pontos. A média pode ser considerada alta, pois indica a deficiência em termos de sistematização das atribuições. Das 34 questões, apenas 15 ficaram abaixo da média, o que reforça a necessidade de evolução das ferramentas. O grupo de gerência do conhecimento apresenta o melhor índice neste quesito, enquanto que o grupo de suporte e consultoria no planejamento e o de controle de recursos atingiram a maior pontuação média em termos de ausência de automação.

O “Índice Geral” e o “Índice do grupo” permitem visualizar o cruzamento dos apontamentos anteriores. Destaca-se dos demais o grupo de atribuições ligadas ao controle de recursos (2,8 pontos), o que indica que este se apresenta como a principal deficiência percebida nas ferramentas avaliadas.

5. Conclusões

A pesquisa realizada trouxe uma contribuição interessante no que diz respeito ao mapeamento das possíveis responsabilidades do escritório de projetos. Em meio a diferentes modelos previstos pela literatura, o conjunto de atribuições relacionadas na seção 3 é fruto de um trabalho não verificado em nenhuma outra referência e pretende apresentar-se como tal para outras produções científicas e para profissionais que pretendam compreender os aspectos potencialmente relacionados com o EP.

É interessante citar, ainda, que em todos os casos com os quais se teve contato neste trabalho, a área de TI se mostrou como o berço, o pioneiro na implantação de EP's. Buscar compreender o porquê desta escolha, validando esta realidade para uma amostragem mais significativa, pode ser o tema de um novo trabalho, mas cabe considerar a hipótese de que este setor apresenta-se como um dos mais receptivos a mudanças (dada a rápida evolução tecnológica com a qual seus profissionais convivem) e, conseqüentemente, à implantação de metodologias de gestão por projetos.

O *benchmarking* indica a importância da automação das atribuições mapeadas, sendo possível inferir os resultados observados para o mercado, mas é evidente a necessidade de uma pesquisa exploratória que se valha de uma amostragem mais significativa, ficando este levantamento também como uma sugestão para trabalhos futuros.

6. Referências bibliográficas

BARCAUI, André B. et. al. **Perfil de escritórios de gerenciamento de projetos em organizações atuantes no Brasil**. Rio de Janeiro. 2002. 35p.

BLOCK, Thomas R. e FRAME, J. Davidson. **The Project Office**. California: Crisp Publications, 1998. 83p.

BRESSAN, Flávio. **O método do estudo de caso**. Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado, 2000. Disponível em < http://www.fecap.br/adm_online/art11/flavio.htm>. Acesso em: 10 abr 2005.

DINSMORE, Paul Campbell. **Transformando estratégias empresariais em resultados através da gerência por projetos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999. 284p.

ELIAS, Eduardo Fabrício. **Estratégia de Implantação de PMO em Empresa do Terceiro Setor**: Monografia de MBA em Gestão de Projetos. Porto Alegre: Fundação Getúlio Vargas, 2004. 43p.

FLECK, Juliana. **Aplicações comerciais da Internet sem fio**. Monografia de conclusão de curso de Ciência da Computação. Novo Hamburgo: Centro Universitário Feevale, 2002. 89p.

NATALI, Ana Cândida Cruz et. al. **Gerência de Conhecimento de Qualidade de Software**. 2002.10p.

PMI. **Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK 3rd Edition)**. Newtown Square, Pennsylvania, EUA: Four Campus Boulevard. 3^a edição, 2005. 405p.

PMI RJ, Project Management Institute Chapter Rio de Janeiro. **Estudo de Benchmarking Gerenciamento de Projetos 2004**. Rio de Janeiro, 2004. Disponível em <<http://www.americopinto.com.br/biblioteca.htm>> Acesso em: 20 de Fevereiro de 2005.

PRADO, Darci. **O Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP)**. 1999. 12p. Disponível em <<http://www.indg.com.br>> Acesso em: 2 de março de 2005.

VERZUH, Eric. **MBA Compacto Gestão de Projetos**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2000. 398p.

WEBSYSTEMS, Websystems Inc. Disponível em <<http://www.project-management-software.org>>. Acesso em: 30 abr 2005.