



Production

ISSN: 0103-6513

production@editoracubo.com.br

Associação Brasileira de Engenharia de

Produção

Brasil

Oliveira Alves, Ricardo; Gomes Costa, Helder; Gonçalves Quelhas, Osvaldo Luiz; da
Silva, Licínio Esmeraldo; Bezerra Pimentel, Leonardo

Melhores práticas em implantação de escritório de gerenciamento de projeto:
desenvolvimento de referenciais de sucesso

Production, vol. 23, núm. 3, julio-septiembre, 2013, pp. 582-594

Associação Brasileira de Engenharia de Produção

São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=396742053012>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc

Melhores práticas em implantação de escritório de gerenciamento de projeto: desenvolvimento de referenciais de sucesso

Ricardo Oliveira Alves^{a*}, Helder Gomes Costa^b, Osvaldo Luiz Gonçalves Quelhas^c,
Licínio Esmeraldo da Silva^d, Leonardo Bezerra Pimentel^e

^a*ricardo.alves@riotinto.com, UFF, Brasil

^bhgc@vm.uff.br, UFF, Brasil

^cquelhas@latec.uff.br, UFF, Brasil

^dlicinio.da.silva@gmail.com, UFF, Brasil

^eleonardo@latec.uff.br, UFF, Brasil

Resumo

Apesar do reconhecimento do escritório de gerenciamento de projetos (EGP) como uma unidade de promoção da maturidade e para o alcance da eficácia em gerenciamento de projetos, sua implantação nas organizações muitas vezes não é bem sucedida. Este artigo objetiva analisar as melhores práticas em implantações de EGP que contribuem, de uma forma geral, para a otimização dos processos do negócio e dos resultados da organização. Através de uma revisão da literatura, propomos um conjunto de melhores práticas e os critérios para avaliação da eficácia na implantação de EGP. Com isto, realizou-se uma pesquisa de campo utilizando-se um questionário de pesquisa, onde foram levantadas as aplicações dessas melhores práticas e o sucesso dos EGPs para um determinado grupo de organizações. De posse desses dados, foram identificadas as melhores práticas mais aplicadas em implantação de EGP. Em seguida, foi realizada uma análise estatística que evidenciou 14 melhores práticas que comprovaram aumentar o sucesso na implantação do EGP.

Palavras-chave

Escritório de gerenciamento de projetos. Engenharia organizacional. Gestão de projetos.

1. Introdução

O ambiente de atuação das empresas está cada vez mais complexo e competitivo. Nesse cenário, os projetos são importante instrumento para o desenvolvimento e mudança nas organizações e o seu gerenciamento requer uma posição de destaque, uma vez que a condução eficiente de projetos pode ser o caminho para que elas alcancem seus objetivos estratégicos e uma melhor eficiência e eficácia na gestão, segundo Barcauí e Quelhas (2004).

Por outro lado, Aubry, Hobbs e Thuillier (2007) afirmam que estruturas organizacionais constituídas para operações regulares não estão preparadas para, em ambiente turbulento, entregar projetos cada vez

mais numerosos e complexos, favorecendo assim uma centralização do gerenciamento de projetos através do escritório de gerenciamento de projetos – EGP. O EGP é uma das formas mais utilizadas para aumentar a maturidade em gerenciamento de projetos nos tempos atuais, promovendo a disseminação dessa cultura e a melhoria de métodos e processos. Rad e Raghavan (2000) acrescentam que um EGP bem concebido e implantado é um antídoto em potencial para as altas taxas de fracasso em projetos.

Dai (2002) concluiu que a presença do EGP tem influência positiva no sucesso dos projetos, conforme reportado pelos gerentes de projeto

*UFF, Niterói, RJ, Brasil

Recebido 03/11/2010; Aceito 15/02/2012

consultados neste trabalho. Ou seja, a presença do EGP numa organização provou aumentar o sucesso dos seus projetos. Dados esses benefícios, existe uma forte tendência à implantação formal de EGP nas organizações.

No entanto, a pesquisa de Aubry, Hobbs e Thuillier (2007) realizada com 500 empresas do mundo inteiro mostra que o cenário real é que muitos EGPs ainda lutam para provar o seu valor e muitos deles estão falhando, gerando uma alta taxa de insucesso.

A implantação de um EGP é ainda muito suscetível ao fracasso, ou seja, a não atingir o objetivo inicialmente estabelecido. Os autores Aubry, Hobbs e Thuillier (2007) concluíram, pela pesquisa, que novos EGPs têm sido criados numa taxa relativamente alta e também que EGPs têm sido fechados ou radicalmente reestruturados quase tão rápido quanto têm sido criados.

Segundo Rockart (1981), os fatores críticos de sucesso (FCS) são algumas áreas de atividade chave, cujos resultados favoráveis são absolutamente necessários para os gerentes atingirem seus objetivos. São, portanto, as áreas da empresa que possuem maior prevalência no alcance dos resultados desejados.

Como forma de minimizar o determinismo dos FCS adota-se, portanto, o conceito de melhor prática (MP). As melhores práticas podem ser compreendidas como fatores comuns que devem ser enfatizados para contribuir com o sucesso do EGP mas, no entanto, não o determinam ou garantem, de acordo com Andersen, Henriksen e Aarseth (2007).

2. Escritório de gerenciamento de projetos – EGP

Os escritórios de gerenciamento de projetos (EGP) recebem denominações diversas, como escritório de projetos (EP), escritório de gerenciamento de programas, escritório de suporte a projetos, centro de excelência em gerenciamento de projetos, dentre outras.

Segundo Block e Frame (1998), o EGP é uma constituição de profissionais de gerenciamento de projetos que servem suas organizações nas necessidades de gerenciamento de projetos.

O escritório de gestão de projetos, mais difundido pela sigla PMO (do inglês Project Management Office), é um modelo organizacional utilizado para aumentar a eficiência na gestão de projetos (KENDALL; ROLLINS, 2003). O EGP é um instrumento de confiança da alta direção cujo objetivo é implementar as estratégias por meio de projetos.

Patah, Carvalho e Laurindo (2003) definem EGP como sendo uma estrutura organizacional de projetos

a qual se responsabiliza pela aplicação dos conceitos de gestão de projetos dentro de uma organização. Essa estrutura pode se apresentar das mais diferentes formas: desde um simples setor para dar suporte ao gerenciamento de projetos até um importante departamento onde todos os projetos da empresa são gerenciados.

Um EGP é uma unidade organizacional que centraliza e coordena o gerenciamento de projetos. Podem operar de modo contínuo, desde o fornecimento de funções de apoio ao gerenciamento de projetos na forma de treinamento, *software*, políticas padronizadas e procedimentos até o gerenciamento direto, responsabilizando-se pela realização dos objetivos do projeto (PROJECT..., 2008).

Pelas definições, percebe-se que o conceito é muito abrangente e pouco específico. Esta abrangência pode ser explicada pelo grande número de funções desempenhadas pelo EGP – 27 funções, segundo Aubry, Hobbs e Thuillier (2007) – e a natureza diferente dessas atividades, tais como: reportar status dos projetos para a gerência superior; desenvolver e implantar uma metodologia padronizada; monitorar e controlar o desempenho dos projetos; desenvolver a competência das pessoas, incluindo treinamento; implantar e operar um sistema de gerenciamento de projetos; prover conselhos para a gerência superior; coordenação entre projetos; desenvolver e manter um painel de controle dos projetos; promover a gestão de projetos dentro da organização; monitorar e controlar o desempenho do EGP.

Com a implantação do EGP pretende-se aumentar a maturidade em gerenciamento de projetos da organização e aumentar o sucesso dos seus projetos, contribuindo assim com os objetivos estratégicos da organização.

A implantação do EGP é um projeto e, portanto, deve ser tratado como tal, incluindo um plano bem elaborado, uma elaboração progressiva e um gerente responsável por sua execução (BARCAUÍ, 2003). Dessa forma, cada EGP será único, tanto quanto à sua estrutura, quanto à maneira de implantação.

Embora cada implantação seja única, pode-se descrever um roteiro básico de implantação, como o apresentado por Barcauí (2003):

- a) Estabelecer a missão e a estratégia do escritório;
- b) Preparar o plano executivo;
- c) Estabelecer prioridades;
- d) Facilitar o trabalho colaborativo entre *stakeholders*;
- e) Apoiar os projetos da empresa;
- f) Operar e dar manutenção no EGP.

3. Formulação do problema

A literatura aponta o EGP como ferramenta de apoio para as organizações obterem bom desempenho no gerenciamento dos seus projetos e alcançarem seus objetivos estratégicos. Segundo Desouza e Evaristo (2006), a definição da estrutura de um EGP e a sua implantação se configuram como um exercício de customização e esforço contínuo. Reforçando o dispêndio necessário de energia, Crawford (2002) compara a implantação de um EGP a um processo de mudança de cultura organizacional pelo fato de todas as ações estarem de alguma forma relacionadas à negociação com pessoas. Somando-se a esses fatos e corroborando com a complexidade das funções relacionadas ao EGPs, a pesquisa de Hobbs e Aubry (2007, p. 84) alerta sobre a “mortalidade” de EGPs e que, em virtude desse risco, 50% dos que ainda estão em operação procuram controlar e avaliar suas atividades, com o objetivo de demonstrar o valor agregado das suas contribuições aos projetos da organização.

3.1. Objetivo

O presente estudo visa identificar as melhores práticas para aumentar a probabilidade de sucesso na implantação do escritório de gerenciamento de projetos (EGP) nas organizações e entender a dinâmica de interação desses fatores com o EGP.

3.2. Questões da pesquisa

De acordo com a pesquisa de Hobbs e Aubry comentada anteriormente, um número significativo de EGPs têm sido fechados ou reestruturados. Em alinhamento com esse problema, a pergunta a ser respondida neste artigo é: como aumentar a probabilidade de sucesso na implantação de escritórios de gerenciamento de projetos?

3.2.1. Questões secundárias

- Quais são as “melhores práticas” sugeridas na literatura para a implantação de um EGP?
- Melhores práticas em implantação de EGP podem aumentar a possibilidade de sucesso?
- A não aplicação das melhores práticas na implantação de um EGP pode aumentar a probabilidade de fracasso da implantação?

4. Melhores práticas em implantação de EGP

Segundo Rockart (1981), os fatores críticos de sucesso – FCS podem ser compreendidos como um conjunto limitado de áreas nas quais resultados satisfatórios assegurarão êxito no desempenho competitivo da organização. São variáveis estruturais básicas que mais afetarão o sucesso ou fracasso no alcance dos objetivos. Essas variáveis (FCS) devem receber constante e cuidadosa atenção dos gerentes.

A partir da definição de Rockart (1981), percebe-se um certo determinismo nos resultados, quando se define que os fatores críticos de sucesso assegurarão resultado satisfatório no desempenho da organização. Esse determinismo encontra obstáculos quando se consideram variáveis relacionadas ao ambiente externo à organização, as quais independem da sua atuação, como, por exemplo, as políticas nacional e internacional, a situação da economia do país e da economia global.

A ideia por trás desse tipo de pesquisa em gestão é que eventos procedem como planejados a não ser que alguma força não prevista no plano aja sobre eles, produzindo uma saída não contemplada no plano (KEPNER; TREGOE, 1973 apud COOPERRIDER; SRIVASTVA, 1987, p. 17).

Cooperrider e Srivastva (1987) pontuam que nessa visão de modelo orientado a problema o universo de pesquisa seria amplamente pré-determinado, definido, composto por variáveis manipuláveis e delimitado em escopo. Além disso, há uma visão que o universo humano é previsível, controlável, racional e sequenciado por uma série de causas e efeitos.

Como forma de minimizar as críticas ao determinismo de modelos de pesquisa como FCS, adota-se o conceito de melhor prática (MP), onde o resultado esperado com a aplicação de uma MP – aumento do sucesso do EGP – não é quantitativamente definido, ou seja, não é determinístico.

Andersen, Henriksen e Aarseth (2007) definem como melhores práticas fatores comuns, positivos ou negativos, que predizem a taxa do sucesso do EGP. São fatores que devem ser enfatizados no caso dos fatores positivos, ou evitados no caso dos fatores negativos. A aplicação dessas práticas contribui para o sucesso do EGP mas, no entanto, não determina ou garante o sucesso do EGP. Block e Frame (2001) corroboram com este conceito, tratando esses elementos como fatores que contribuem para o sucesso.

O termo fator de sucesso é empregado por Crawford (2002), o qual é muito citado por outros autores, porém sem que seja definido. Já Andersen, Henriksen

e Aarseth (2007) abordam esses fatores definindo-os como melhores práticas (MP) na implantação e operação de EGPs em grandes organizações.

Os fatores tratados como MPs são uniformes em projetos de implantações de EGPs. Uma vez

empregadas, deduz-se que essas práticas contribuem para a eficácia de implantação do EGP. As melhores práticas são apresentadas no Quadro 1, provenientes da revisão da literatura. São considerados fatores estruturantes do EGP:

Quadro 1. Descrição das melhores práticas em implantação de EGPs.

Melhores práticas em implantação de EGPs	Descrição	Autor
1) Obter patrocínio da alta administração	A alta administração deve ser envolvida desde o início e suas necessidades, expectativas e objetivos devem ser identificados para que o trabalho de implantação do EGP busque atendê-los. Sem o patrocínio da alta administração a implantação falhará independentemente do que se faça.	Crawford (2002)
2) Conduzir projetos pilotos com a metodologia desenvolvida	Devem ser conduzidos projetos pilotos com a metodologia desenvolvida, pois à medida que esses vão sendo conduzidos a metodologia e os processos de gerenciamento vão sendo moldados para atender às necessidades da organização. Com os testes nesses projetos pilotos se ganha experiência e obtém-se lições aprendidas, que podem ser agregadas à metodologia e aos processos de gerenciamento de projetos, permitindo melhorar e desenvolver a implantação do EGP.	Crawford (2002)
3) Alocar no EGP profissionais sêniores e experientes	Os membros do EGP devem ser profissionais com sólidas habilidades em gerenciamento de projetos, pois o EGP deve ser reconhecido e respeitado pela organização, de vez que a necessária autoridade do EGP, mesmo com o poder do patrocinador, não pode ser simplesmente designada. Essa autoridade deriva da senioridade e competência da equipe.	Andersen, Henriksen e Aarseth (2007)
4) Gerar o maior valor possível no menor espaço de tempo	Resultados imediatos são importantes para manter o interesse dos envolvidos e dos patrocinadores na implantação. O que se espera é a geração do maior valor possível no menor intervalo de tempo. Embora um EGP bem concebido e implantado seja um antídoto em potencial para altas taxas de fracasso em projetos, essa constatação de melhora dos projetos é difícil de ser provada junto aos interessados na implantação.	Rad e Raghavan (2000)
5) Integrar os sistemas de informação e os processos/procedimentos existentes na empresa	A implantação do EGP envolve a implantação de sistemas de informação e de procedimentos/processos de gerenciamento de projetos. A integração da implantação do EGP com os sistemas de informação existentes na empresa e com seus processos também deve ser considerada um fator de sucesso.	Patah e Carvalho (2003)
6) Reconhecer a implantação como uma mudança cultural	Embora esteja muito associada a desenvolver e implantar padrões e ferramentas, a implantação de um EGP é muito mais do que isso. É uma mudança cultural que requer uma mudança nos valores pessoais e nos valores da organização e deve, portanto, ser reconhecida como tal.	Verzuh (2005)
7) Entender, atender e compartilhar as necessidades e expectativas das diferentes partes interessadas	Os gerentes de projeto lidam com o nível executivo, com sua equipe de projeto e com diversas áreas funcionais da organização e diversos níveis hierárquicos. Consequentemente, o diretor do EGP deve entender os problemas, necessidades e mudanças sofridas com a implantação do EGP por essas partes interessadas, para melhorar sua aceitação junto a elas. Para cada parte interessada deve ser analisado o que ela espera do EGP, quais seus interesses, como podem ser afetados positivamente ou negativamente e principalmente como atender às suas demandas.	Crawford (2002)
8) Elaborar e controlar o plano de implantação do EGP	A implantação do EGP é um projeto e, portanto, deve ser tratada como tal, incluindo um plano bem elaborado e um gerente responsável por sua execução. O planejamento reduz a incerteza e aumenta a probabilidade de sucesso do projeto. Apesar de não garantir o sucesso do projeto, a falta de planejamento provavelmente garantirá o fracasso.	Barcauí (2003)
9) Manter a implantação o mais simples possível	Existe uma gama muito grande de boas práticas em gerenciamento de projetos que o EGP pode desempenhar. No entanto, determinadas práticas exigem que a organização tenha atingido um determinado grau de maturidade para serem implantadas. A implantação deve se preocupar primeiramente em trabalhar nas funções mais básicas do EGP e ser realista, empregando o essencial das práticas de gerenciamento de projetos.	Crawford (2002)
10) Estabelecer objetivos incrementais, divididos em fases ao longo da implantação	Ao final de cada fase, a fase seguinte do plano deve ser detalhada, incorporando lições aprendidas das fases anteriores. Isso permite que o EGP progride e ganhe vulto ao longo do ciclo de vida da implantação. Pesquisas sobre fracasso em projetos mostram que para ter sucesso os projetos devem ser subdivididos em fases ou estágios periódicos de revisão. Ao final de cada fase se avalia a situação da implantação do EGP e se reavaliam a abordagem, as ações do plano de implantação e os esforços.	Crawford (2002)

Fonte: Pesquisa na literatura realizada pelo autor.

Quadro 1. Continuação...

Melhores práticas em implantação de EGPs	Descrição	Autor
11) Fornecer apoio especializado aos projetos e não somente recursos	Uma parte significativa das funções desempenhadas pela equipe do EGP está relacionada a um apoio especializado ao projeto. No entanto, as experiências em implantações do gênero mostram que o limite entre o apoio especializado e o apoio administrativo é tênue. Uma boa prática em implantação de EGP é que os integrantes do EGP devem dar apoio intelectual aos projetos, evitando se tornar secretários. Devem estimular certa independência dos projetos, sendo um suporte e não um recurso.	Andersen, Henriksen e Aarseth (2007)
12) Não demandar serviços antes de prover	O EGP deve ser visto como uma entidade que ajuda, que provê serviços para facilitar o gerenciamento de projetos e, em decorrência, facilita o alcance dos objetivos dos projetos e da organização. Crawford pondera, então, que ele não deve ser visto numa posição de sempre demandar informações e raramente prover serviços.	Crawford (2002)
13) Não postergar o início da implantação	Uma vez tomada a decisão de implantação, o início não deve ser postergado ou, ainda, ela não deve ser realizada parcialmente, sob o risco de perder o apoio das partes interessadas, cair em descrédito ou perder o foco. Hesitar em iniciar a implantação do EGP coloca a empresa numa posição mais suscetível a mudanças de cargos chave, reestruturações organizacionais e distúrbios internos e externos à organização, os quais podem prejudicá-la.	Crawford (2002)
14) Não reinventar a roda – utilizar as lições aprendidas, conhecimento e procedimentos existentes	O EGP pode servir a diversas áreas organizacionais, clientes e equipes de projeto que, independentemente do nível de maturidade, possuem experiência própria, ideias, conhecimento, procedimentos e lições aprendidas para compartilhar. Crawford afirma que esses elementos devem ser considerados na implantação do EGP, utilizando todo o conhecimento e a experiência existentes para alavancá-la.	Crawford (2002)
15) Não esquecer as partes interessadas (<i>stakeholder</i>) chave	O EGP tem impacto em muitas partes interessadas na organização, que devem ser identificadas e ter suas expectativas analisadas e traduzidas em objetivos para a implantação do EGP. Segundo Crawford, esquecer uma parte interessada chave, tal como gerentes de projeto, gerentes funcionais, equipes de projeto ou executivos atrapalha o progresso da implantação e contribui para seu fracasso.	Crawford (2002)

Fonte: Pesquisa na literatura realizada pelo autor.

Segundo Crawford (2002), um dos fatores para o sucesso é fornecer suporte, assistência e aconselhamento ao gerente de projeto. Segundo o autor, o gerente de projetos precisa de suporte para atividades como desenvolver planos, gerenciar cronogramas, monitorar custos, gerenciar recursos e gerar relatórios.

5. Critérios de sucesso organizacional oriundos da implantação de um EGP

A partir das MPs descritas anteriormente, pretende-se entender como estes fatores contribuem para o sucesso na implantação do EGP. Para isso, é necessário identificar quais são os critérios que definem o sucesso na implantação de um EGP.

Dvir, Raz e Shenhar (2003) afirmam que o sucesso pode ter diferentes avaliações, de acordo com a subjetividade e julgamento individual. Portanto, é importante avaliá-lo por diferentes partes envolvidas no EGP e com critérios pré-estabelecidos e multidimensionais, para que o sucesso seja avaliado sob uma perspectiva ampla. Desouza e Evaristo (2006) corroboram esta visão, afirmando que devem ser identificadas áreas chave nas quais o sucesso será medido, com critérios orientados a projetos, ao EGP e ao valor de negócio.

5.1. Critérios de sucesso orientados aos projetos

Nesse âmbito incluem-se os critérios relativos às melhorias dos resultados dos projetos sob a área de influência do EGP bem como toda a carteira de projetos no caso de um EGP corporativo. Nesta área, onde o sucesso está no nível do gerente de projeto, o foco está em “encontrar os objetivos planejados” (DVIR; RAZ; SHENHAR, 2003).

Westerveld (2003) cita áreas de resultados relativas a critérios de sucesso de projeto, destacando-se “resultados dos projetos” (tempo, custo, qualidade e escopo) e “satisfação do cliente”. A partir daí, pode-se definir os critérios relacionadas a seguir, que pretendem retratar as melhorias ocorridas na carteira de projetos após a implantação do EGP: redução de desvios de custos, redução de atrasos, melhoria no atendimento aos requisitos funcionais, melhoria no atendimento às especificações técnicas e aumento da satisfação do cliente.

5.2. Critérios de sucesso orientados ao EGP

Nessa área mede-se como está a eficiência do EGP na realização dos seus serviços, o que lhe permite alcançar seus objetivos estratégicos.

Dinsmore (1999), Fleming e Koppelman (1998) e Knutson (1998) citados por Dai e Wells (2004), afirmam que o principal objetivo de um EGP é melhorar a eficiência do gerenciamento de projetos. Dai e Wells (2004) complementam que esta melhoria pode ser atingida através das seguintes atividades, nas quais os critérios avaliarão a eficiência:

- Desenvolver e manter padrões e métodos de gerenciamento de projetos: desenvolver e manter um conjunto de padrões e métodos, tornando-se um repositório de conhecimento em gerenciamento de projetos documentado;
- Desenvolver e manter arquivos históricos de projetos: prover um sistema centralizado de coleta e armazenagem de informações dos projetos;
- Fornecer suporte administrativo: assistência com *software* de gerenciamento de projetos, manutenção de *web sites*, elaboração de relatórios;
- Fornecer consultoria: assistência ao gerente de projetos e à sua equipe no emprego das metodologias de gerenciamento de projetos;
- Fornecer treinamento: em gerenciamento de projetos, *softwares* e “treinamento individual”.

Khang e Moe (2008) afirmam que uma das dimensões da medição do sucesso é a eficiência no processo de implantação, ou seja, nos processos executados pelo EGP, o que corrobora a visão de Dai e Wells (2004).

Acrescentam-se ainda os seguintes critérios que são aspectos importantes para que o EGP atinja seu principal objetivo de melhorar o gerenciamento de projetos na organização:

- Eficiência em fazer a gestão de projetos: gestão direta dos projetos delegados ao EGP, utilizando a metodologia desenvolvida e servindo de referência aos outros projetos;
- Satisfação das partes interessadas (WESTERVELD, 2003): diversas partes interessadas na implantação do EGP, tais como gerentes de projeto, gerentes funcionais, equipes de projeto e executivos.

5.3. Critérios de sucesso orientados ao valor do negócio

Essa área pretende medir o valor de negócios agregado com a implantação do EGP a partir do aumento do número de projetos completados e de quanto mais próximo a organização ficou de seus objetivos num determinado período (DESOUZA; EVARISTO, 2006). Analogamente, isto ocorre para os objetivos de uma gerência ou de uma diretoria, caso o EGP esteja ligado a esses níveis organizacionais.

Nesse contexto, Dvir, Raz e Shenhar (2003) acrescentam o sucesso comercial, ou seja, o desempenho comercial que o produto resultante do projeto agrupa, cuja medida seria a melhoria da taxa interna de retorno (TIR) dos projetos após a implantação do EGP.

O Quadro 2 resume os critérios para a medição do sucesso do EGP.

No entanto, apesar desses critérios expostos, Block e Frame (2001) ponderam que é difícil estabelecer métricas objetivas para medir o sucesso do EGP, pois esses fatores não dependem somente da atuação

Quadro 2. Critérios de sucesso do EGP.

	Critérios de sucesso do EGP	Autor
Orientados a projetos		
Redução de desvios de custos		Westerveld (2003)
Redução de atrasos		Westerveld (2003)
Melhoria no atendimento dos requisitos funcionais		Westerveld (2003)
Melhoria no atendimento das especificações técnicas		Westerveld (2003)
Aumento da satisfação do cliente		Westerveld (2003)
Orientados ao EGP		
Eficiência no desenvolvimento e manutenção de padrões e métodos de gerenciamento de projetos		Dai e Wells (2004)
Eficiência no fornecimento de suporte administrativo (assistência em <i>softwares</i> , manutenção de <i>web sites</i> , elaboração de relatórios)		Dai e Wells (2004)
Eficiência em desenvolver e manter arquivos históricos de projetos (sistema centralizado de coleta e armazenagem de informações dos projetos)		Dai e Wells (2004)
Eficiência em fornecer consultoria em gerenciamento de projetos		Dai e Wells (2004)
Eficiência em fornecer treinamentos (gerenciamento de projetos, <i>softwares</i>)		Dai e Wells (2004)
Eficiência na gestão direta dos projetos delegados ao EGP		Do autor do artigo
Satisfação das partes interessadas na implantação do EGP		Do autor do artigo
Orientados ao valor do negócio		
Aumento do número de projetos completados		Desouza e Evaristo (2006)
Maior alcance dos objetivos de negócio por parte da organização num determinado período		Desouza e Evaristo (2006)
Melhoria da taxa interna de retorno (TIR) dos projetos		Dvir, Raz e Shenhar (2003)

Fonte: Pesquisa na literatura realizada pelo autor.

do EGP. Em função dessa dificuldade, optou-se por uma medição através de critérios qualitativos, como os apresentados no Quadro 2.

6. Desenvolvimento da pesquisa

Como método de pesquisa, realizou-se uma revisão da literatura sobre as características dos EGPs e das MP em implantações de EGP. Em seguida foi elaborado um questionário de pesquisa para identificar a aplicação destas MP nas organizações e o nível de sucesso obtido. Esse questionário de pesquisa foi elaborado, testado numa pesquisa piloto e posteriormente utilizado na pesquisa de campo.

6.1. Questionário

O questionário foi dividido em duas partes:

- Parte A – Caracterização do perfil do entrevistado: características do respondente, da empresa e da sua carteira de projetos, com o objetivo de identificar o perfil da amostra de dados e selecionar os respondentes para o tratamento estatístico dos dados; e
- Parte B – O EGP: afirmações sobre o sucesso do EGP de acordo com os critérios de sucesso identificados na revisão de literatura e afirmações sobre a aplicação de cada MP na implantação do EGP, para que o respondente avalie a implantação na sua organização.

Para cada uma das MP é feita uma afirmação objetiva para o respondente, para que ele classifique como esse fator se aplicava à implantação do EGP na sua empresa. Essa classificação foi feita através de uma escala do tipo Likert, contendo sete pontos que indicam o nível de concordância com a afirmação

acerca do EGP. Essa escala varia entre 7, que indica uma forte concordância, até o pontuação 1, que indica forte discordância. As melhores práticas adotadas na implantação, que baseiam-se na revisão da literatura, estão apresentadas no Quadro 1. O Quadro 3 apresenta esses aspectos e as respectivas fontes de referência:

O sucesso avaliado pelo respondente corresponde ao sucesso obtido ao final da implantação do EGP ou até o momento da pesquisa, caso o EGP esteja em fase de implantação. Para cada um dos critérios de sucesso é feita uma afirmação acerca de ter sido cumprido, com o que o respondente classifica sua concordância através da mesma escala, que decresce de 7 (forte concordância) até 1 (forte discordância). Os critérios para avaliação do sucesso da implantação do EGP baseiam-se na revisão da literatura e estão apresentados no Quadro 2. O Quadro 4 apresenta esses critérios que foram avaliados acompanhados das respectivas fontes de referência:

- Cabe justificar a inclusão (nos Quadros 2 e 4) de dois critérios, pelo autor: Eficiência na gestão direta dos projetos delegados ao EGP e Satisfação das partes interessadas na implantação do EGP.

Kate (2000) define o EGP como uma unidade do negócio focada na eficiência do gerenciamento de projetos, o que justifica a preocupação com a eficiência na gestão dos recursos entre os diversos projetos dentro da organização, motivando a inclusão deste critério.

O termo *stakeholders* pode ser compreendido como “partes interessadas” e está relacionado a pessoas, grupos ou organizações que de alguma forma têm alguma ligação com o projeto. Para o PMI (PROJECT..., 2004), os *stakeholders* do projeto são pessoas e organizações, como clientes, patrocinadores, organizações executoras e o público, que estão

Quadro 3. Melhores práticas: implantação do EGP.

Melhores práticas em implantação de EGP	Descrição
Obter patrocínio da alta administração	Crawford (2002)
Conduzir projetos piloto com a metodologia desenvolvida	Crawford (2002)
Alocar no EGP profissionais sêniores e experientes	Andersen, Henriksen e Aarseth (2007)
Gerar o maior valor possível no menor espaço de tempo	Rad e Raghavan (2000)
Integrar os sistemas de informação e os processos/procedimentos existentes na empresa	Patah e Carvalho (2003)
Reconhecer a implantação como uma mudança cultural	Verzuh (2005)
Entender, atender e compartilhar as necessidades e expectativas das diferentes partes interessadas	Crawford (2002)
Elaborar e controlar o plano de implantação do EGP	Barcauí (2003)
Manter a implantação o mais simples possível	Crawford (2002)
Estabelecer objetivos incrementais, divididos em fases ao longo da implantação	Crawford (2002)
Fornecer apoio especializado aos projetos e não somente recursos	Andersen, Henriksen e Aarseth (2007)
Não demandar serviços antes de prover	Crawford (2002)
Não postergar o início da implantação	Crawford (2002)
Não reinventar a roda - utilizar as lições aprendidas, conhecimento e procedimentos existentes	Crawford (2002)
Não esquecer uma parte interessada (<i>stakeholder</i>) chave	Crawford (2002)

Fonte: Pesquisa na literatura realizada pelo autor.

Quadro 4. Critérios de sucesso.

Critérios do sucesso do EGP	Autor
Redução de desvios de custos	Westerveld (2003)
Redução de atrasos	Westerveld (2003)
Melhoria no atendimento dos requisitos funcionais	Westerveld (2003)
Melhoria no atendimento das especificações técnicas	Westerveld (2003)
Aumento da satisfação do cliente	Westerveld (2003)
Eficiência no desenvolvimento e manutenção de padrões e métodos de gerenciamento de projetos	Dai e Wells (2004)
Eficiência no fornecimento de suporte administrativo (assistência em softwares, manutenção de web sites, elaboração de relatórios)	Dai e Wells (2004)
Eficiência em desenvolver e manter arquivos históricos de projetos (sistema centralizado de coleta e armazenagem de informações dos projetos)	Dai e Wells (2004)
Eficiência em fornecer consultoria em gerenciamento de projetos	Dai e Wells (2004)
Eficiência em fornecer treinamentos (gerenciamento de projetos, softwares)	Dai e Wells (2004)
Eficiência na gestão direta dos projetos delegados ao EGP	Do autor deste artigo
Satisfação das partes interessadas na implantação do EGP	Do autor deste artigo
Aumento do número de projetos completados	Desouza e Evaristo (2006)
Maior alcance dos objetivos de negócio por parte da organização num determinado período	Desouza e Evaristo (2006)
Melhoria da taxa interna de retorno (TIR) dos projetos	Dvir, Raz e Shemhar (2003)

Fonte: Pesquisa na literatura realizada pelo autor.

ativamente envolvidas no projeto ou cujos interesses possam ser afetados de forma positiva ou negativa pela execução ou término do projeto.

Dessa forma, a satisfação das partes interessadas pode ser um indicador qualitativo relevante, por refletir as necessidades e interesses dos envolvidos de forma balanceada e harmônica.

6.2. Pesquisa piloto

O questionário previamente elaborado foi aplicado em um grupo cujos respondentes têm em comum o grande conhecimento sobre o tema e uma posição de destaque nas organizações em que atuam.

Após a análise dos comentários e atendimento aos comentários pertinentes, chegou-se ao questionário de pesquisa final.

6.3. Pesquisa de campo

A divulgação do questionário de pesquisa final foi realizada entre os meses de julho e setembro de 2009, nas seções do PMI no Brasil (*Chapters*), em uma lista de discussão em planejamento e gerenciamento de projetos com 6 mil associados, turmas de MB's e Mestrado em Sistemas de Gestão da Universidade Federal Fluminense – UFF, e diretamente a representantes de EGPs de organizações.

6.4. Critérios para seleção de respondentes

Os respondentes do questionário de pesquisa totalizaram 82 participantes, sendo descartados somente 13 respondentes que não eram vinculados a organizações com um EGP em implantação ou já implantado.

Os 69 respondentes do questionário de pesquisa passaram por uma seleção com o objetivo de realizar os testes de hipóteses e o tratamento de dados com confiabilidade, sendo então selecionados:

- EGP de múltiplos projetos;
- Respondentes com mais de 2 anos de experiência em EGP;
- Respondentes que atribuírem pontuação para mais de 11 critérios de sucesso para não comprometer o cálculo do sucesso, o qual definiremos como resultados da adoção do EGP (R);
- Implantações que se iniciaram há mais de 1 ano; e
- EGPs adequados ao conceito, de acordo com as funções que desempenham.
- De acordo com os critérios de seleção de respondentes apresentados, foram desconsiderados:
 - Por tratarem de EGPs orientados a um projeto único: seis respondentes;
 - Por terem menos de 2 anos de experiência: seis respondentes;
 - Por não responderem a mais que quatro critérios de sucesso, o que comprometeria o cálculo do sucesso de maneira confiável: quatro respondentes; e
 - Pelas implantações terem se iniciado há menos de um ano: dois respondentes.

Por fim, dos 69 respondentes, 18 não foram selecionados, chegando a uma amostra de 51 EGPs a serem analisados. Após essa seleção, obteve-se uma amostra de dados que aponta para EGPs coerentes com seu conceito, apresentados nesta pesquisa e com dados de boa qualidade e confiabilidade para o tratamento estatístico.

6.5. Análise e tratamento estatístico dos dados

O tratamento teve como objetivo o estudo quantitativo do relacionamento entre as MPs e o resultado da adoção dos EGP. Aplicou-se o teste do qui-quadrado para tratamento e análise dos dados obtidos na pesquisa de campo, tendo sido adotado o nível de significância 5%, que é a máxima probabilidade de erro que se tem ao rejeitar uma hipótese.

Esses testes utilizaram como variáveis as MPs com as pontuações atribuídas pelos respondentes na escala de 1 a 7, e o resultado da adoção do EGP (R), calculado através da Equação 1. Essas variáveis foram utilizadas como números inteiros.

$$R = (0,5^*X_{proj} + 0,25^*X_{egp} + 0,25^*X_{vlr}) \quad (1)$$

onde:

X_{proj} = Média das pontuações obtidas nos critérios de sucesso orientados a projeto;

X_{egp} = Média das pontuações obtidas nos critérios de sucesso orientados ao EGP;

X_{vlr} = Média das pontuações obtidas nos critérios de sucesso orientados ao valor de negócios;

R = Grau de sucesso do EGP, que está num intervalo entre 1 e 7.

Embora a equação 1 tenha parâmetros numéricos para a avaliação dos resultados, a essência do modelo é qualitativa, sendo os resultados diretamente dependentes das decisões relativas a parâmetros e pesos de importância.

Segundo Gartner Group (2000), o principal objetivo do EGP é a melhoria nos resultados dos projetos em relação a critérios como cronograma, orçamento, funcionalidade e qualidade. Em decorrência disso, os critérios orientados a projetos receberam peso 0,5, sendo maior do que os orientados a EGP e valor do negócio (0,25 cada), arbitrados pelo autor.

6.5.1. Testes de hipóteses

Utilizou-se o teste do qui-quadrado para testar as hipóteses de independência entre cada uma das MPs e o resultado da adoção do EGP (R). Para avaliar a associação existente entre as variáveis qualitativas, foram realizados 15 testes de hipótese, conforme o exemplo:

- Ho: A MP1 e o sucesso do EGP são independentes.
- H_i: Existe uma associação (ou dependência) entre a MP1 e o sucesso do EGP.

Encontrando-se uma relação de dependência, o coeficiente de Yule (Q) é calculado com o objetivo de averiguar se há associação positiva ou negativa, de acordo com o sinal do coeficiente.

7. Análise dos resultados

7.1. Perfil dos respondentes

Após a seleção dos respondentes, chegou-se a uma amostra composta por 51 respondentes, cujo perfil é apresentado a seguir:

- Perfil do respondente

Quanto ao tempo de experiência em gerenciamento de projetos dos respondentes, a maioria possui mais de 5 anos de experiência.

A amostra é bastante heterogênea quanto à função do respondente em relação ao EGP, sendo composta por 14% de membros da equipe do EGP, 22% de gerentes do EGP, 25% de gerentes de projeto, 24% de membros de equipes de projeto da organização, 6% de clientes, 4% de patrocinadores e 5% de consultores.

- Perfil da organização

As organizações representadas nesta pesquisa estão distribuídas por diversos setores da economia, sendo 14% de consultoria, 13% de engenharia, 16% de petróleo/petroquímica, 9% de tecnologia da informação, 9% na área de telecomunicações, 4% do setor financeiro, 7% em serviços, 6% em manufatura, 3% em educação e 19% de outros setores.

Quanto ao número de colaboradores, 12% das organizações possuem até 100 colaboradores, 22% possuem de 101 a 500 colaboradores, 7% possuem de 501 a 1.000 colaboradores e 59% das organizações possuem mais de 1.000 colaboradores.

Em relação ao número médio de projetos empreendidos no ano, 38% realizam até 50 projetos, 28% realizam de 51 a 100 projetos, 20% realizam de 101 a 500 projetos e 14% realizam mais de 500 projetos no ano.

Considerando o critério financeiro, o porte dos projetos empreendidos por essas organizações, considerando a época da pesquisa, estava distribuído da seguinte forma: 19% tocam projetos de até R\$ 100 mil, 35% tocam projetos de R\$ 100 mil a R\$ 1 milhão, 23%, projetos de R\$ 1 milhão a R\$ 10 milhões e 23% administram projetos acima de R\$ 10 milhões.

- Perfil do EGP

Quanto ao nível de atuação na organização, 9% são orientados a um projeto, 18% estão ligados a uma gerência ou a um setor, 28% estão ligados a uma diretoria ou área de negócio e 45% são corporativos.

Em relação ao início das atividades do EGP, 28% foram iniciados a começaram há menos de 2 anos, 56%, entre 2 e 5 anos, 12% entre 5 e 10 anos e 4% foram iniciados há mais de 10 anos.

Estes EGPs aplicam as 15 MPs descritas nesta pesquisa, porém com significativas variações entre a aplicação de cada uma.

7.2. Testes estatísticos e análise dos resultados

Para aplicação do teste de qui-quadrado para cada MP, elaborou-se a tabela 1 de frequência como no exemplo da MP1, com o número de ocorrências de cada pontuação da MP1 e o respectivo resultado da adoção do EGP (R) calculado através da fórmula apresentada anteriormente.

Utilizou-se um agrupamento de dois níveis, pois não houve mais que mais de 20% dos valores de esperança calculado com valor menor que 5. Para o sucesso do EGP e para a aplicação da MP1, o nível 2 agrupa as categorias 7 e 6 e o nível 1 agrupa as categorias 5, 4, 3, 2 e 1.

Aplicou-se o teste do qui-quadrado para as MPs com os dados de suas respectivas tabelas de frequência. Obteve-se com g.l. (grau de liberdade) igual 1 e a um nível de significância de 0,05, um valor-*p* conforme Tabela 2.

Para a MP13 obteve-se, com g.l. (grau de liberdade) igual a 1 e a um nível de significância de 5%, um valor-*p* de 0,86. Sendo o valor-*p* maior que o nível de significância, não se rejeita a hipótese nula (H_0) de que a MP13 e o resultado são independentes.

Para cada uma das outras 14 MPs encontrou-se um valor-*p* menor que o nível de significância. Portanto, rejeita-se a hipótese nula (H_0) de que estas MPs e o resultado da adoção do EGP (R) são independentes, e conclui-se que elas são dependentes ou, ainda, que estão associadas.

O coeficiente de Yule (Q) foi positivo para essas 14 MPs, indicando que existe então uma relação de significância positiva entre essas MPs e o resultado de adoção do EGP. Pode-se concluir que a aplicação de cada MP afeta positivamente a probabilidade de resultados favoráveis na adoção do EGP.

Nesse teste do qui-quadrado agrupou-se os dois maiores níveis de aplicação da melhor prática (6 e 7) e os dois maiores níveis de resultado (6 e 7). Portanto, pode-se dizer que cada uma dessas 14 MPs precisa ser

fortemente aplicada para que contribua com o sucesso do EGP, o que responde à segunda questão secundária de pesquisa (Melhores práticas em implantação de EGP podem aumentar a probabilidade de sucesso?).

Caso essa MP não seja fortemente aplicada, ela contribuirá com um sucesso parcial ou mesmo com o fracasso, respondendo, portanto, à terceira questão secundária de pesquisa (A não aplicação das melhores práticas em implantação de EGP pode aumentar a probabilidade de fracasso da implantação?).

Buscou-se adicionalmente analisar o grau de correlação entre as 14 MPs, tomadas duas a duas. A Tabela 3 apresenta os valores obtidos.

Na Tabela 3 nota-se que há correlações significativas entre as 14 MPs. Destacam-se os cinco pares de MPs que possuem as maiores correlações: MP9 e MP11, MP10 e MP11, MP7 e MP10, MP7 e MP11, MP11 e MP12. Ao se adotar uma MP que possui forte correlação com outra, o resultado de adoção do EGP é favorecido estatisticamente.

Tabela 1. Frequência agrupada da MP1 versus resultado.

Aplicação da MP1			
Resultado do EGP	Nível 2	Nível 1	Total
Nível 2	22	5	27
Nível 1	12	19	31
Total	34	24	58

Fonte: Autor.

Tabela 2. Valor-*p* obtido para melhor prática.

Melhor prática	(Valor- <i>p</i>)
Obter patrocínio da alta administração	0,024444
Conduzir projetos pilotos com a metodologia desenvolvida	0,026117
Alocar no EGP profissionais sêniores e experientes	0,045890
Gerar o maior valor possível no menor espaço de tempo	0,000582
Integrar os sistemas de informação e os processos/procedimentos existentes na empresa	0,000023
Reconhecer a implantação como uma mudança cultural	0,000986
Entender, atender e compartilhar as necessidades e expectativas das diferentes partes interessadas	0,000010
Elaborar e controlar o plano de implantação do EGP	0,018816
Manter a implantação o mais simples possível	0,000986
Estabelecer objetivos incrementais, divididos em fases ao longo da implantação	0,000001
Fornecer apoio especializado aos projetos e não somente recursos	0,000015
Não demandar serviços antes de prover	0,005736
Não postergar o início da implantação	0,858526
Não reinventar a roda – utilizar as lições aprendidas, conhecimento e procedimentos existentes	0,000986
Não esquecer das partes interessadas (<i>stakeholder</i>) chave	0,004142

Fonte: Autor.

Tabela 3. Correlações entre as 14 MPs.

	MP1	MP2	MP3	MP4	MP5	MP6	MP7	MP8	MP9	MP10	MP11	MP12	MP14	MP15
MP1	1,000	0,205	0,340	0,119	0,107	0,530	0,375	0,206	0,269	0,213	0,154	0,265	0,100	0,439
MP2		1,000	0,532	0,429	0,328	0,312	0,437	0,462	0,433	0,440	0,465	0,186	0,438	0,330
MP3			1,000	0,511	0,502	0,485	0,556	0,467	0,560	0,464	0,459	0,398	0,533	0,429
MP4				1,000	0,472	0,252	0,638	0,507	0,500	0,615	0,475	0,473	0,667	0,315
MP5					1,000	0,357	0,570	0,434	0,425	0,462	0,446	0,352	0,527	0,297
MP6						1,000	0,672	0,386	0,565	0,491	0,559	0,432	0,440	0,555
MP7							1,000	0,626	0,718	0,750	0,747	0,613	0,657	0,553
MP8								1,000	0,602	0,666	0,570	0,538	0,521	0,343
MP9									1,000	0,705	0,800	0,701	0,555	0,522
MP10										1,000	0,786	0,665	0,616	0,408
MP11											1,000	0,722	0,643	0,445
MP12												1,000	0,518	0,307
MP14													1,000	0,355
MP15														1,00

Fonte: Autor.

8. Conclusão e recomendações para trabalhos futuros

Este trabalho teve como objetivo principal identificar as melhores práticas para aumentar a probabilidade de sucesso na implantação do EGP nas organizações e entender a dinâmica de interação desses fatores com o EGP.

A motivação do estudo se baseia na ideia de que a implantação de EGPs é ainda muito suscetível ao fracasso, de acordo com a pesquisa de Aubry, Hobbs e Thuillier (2007), e em identificar MPs que, corroboradas por métodos estatísticos, de fato aumentariam a probabilidade de resultados positivos na implantação.

No referencial teórico foram identificadas e descritas 15 MPs em implantações de EGPs, sendo elas: Obter patrocínio da alta administração; Conduzir projetos pilotos com a metodologia desenvolvida; Alocar no EGP profissionais sêniores e experientes; Gerar o maior valor possível no menor intervalo de tempo; Integrar os sistemas de informação e os processos/procedimentos existentes na empresa; Reconhecer a implantação como uma mudança cultural; Entender, atender e compartilhar as necessidades e expectativas das diferentes partes interessadas; Elaborar e controlar o plano de implantação do EGP; Manter a implantação o mais simples possível; Estabelecer objetivos incrementais, divididos em fases ao longo da implantação; Fornecer apoio especializado aos projetos e não somente recursos; Não demandar serviços antes de prover; Não postergar o início da implantação; Não reinventar a roda – utilizar as lições aprendidas, conhecimento e procedimentos existentes; Não esquecer nenhuma das partes interessadas (*stakeholder*) chave.

Também no referencial teórico, nos Quadros 2 e 4, foram identificados 15 critérios de sucesso em

implantação de EGP, entre critérios orientados aos projetos, critérios orientados ao próprio EGP e critérios orientados ao valor agregado ao negócio.

Os EGPs foram pesquisados através de respondentes com grande experiência em gerenciamento de projetos, distribuídos por diversas funções relativas a um EGP. As organizações pesquisadas são de diferentes portes e de diversos setores da economia. Por essas razões, a amostra de dados utilizada representa uma visão representativa e confiável do assunto tratado.

Quanto à existência de MPs aplicadas nas organizações estudadas, não foram encontradas MPs amplamente aplicadas a todas elas. No entanto, verificou-se que em um número significativo delas algumas MPs são fortemente aplicadas: Reconhecer a implantação como uma mudança cultural; Não reinventar a roda – utilizar as lições aprendidas, conhecimento e procedimentos existentes; Não esquecer nenhuma das parte interessadas (*stakeholder*) chave; Alocar no EGP profissionais sêniores e experientes. Além destas MPs citadas, destaque para Obter patrocínio da alta administração, que mostrou ser a mais aplicada.

Com exceção da MP não postergar o início da implantação, todas as outras 14 identificadas mostraram aumentar a probabilidade de sucesso na implantação do EGP, desde que sejam fortemente aplicadas. Concluiu-se, ainda, que caso essas MPs não sejam fortemente aplicadas elas contribuirão com um sucesso parcial ou mesmo com o fracasso do escritório.

Portanto, essa pesquisa responde à questão principal ao afirmar que a forte aplicação das MPs aumenta a probabilidade de sucesso na implantação de EGPs, sendo essas MPs: Obter patrocínio da alta administração; Conduzir projetos piloto com a metodologia desenvolvida; Alocar no EGP profissionais

sêniores e experientes; Gerar o maior valor possível no menor intervalo de tempo; Integrar os sistemas de informação e os processos/procedimentos existentes na empresa; Reconhecer a implantação como uma mudança cultural; Entender, atender e compartilhar as necessidades e expectativas das diferentes partes interessadas; Elaborar e controlar o plano de implantação do EGP; Manter a implantação o mais simples possível; Estabelecer objetivos incrementais, divididos em fases ao longo da implantação; Fornecer apoio especializado aos projetos e não somente recursos; Não demandar serviços antes de prover; Não reinventar a roda – utilizar as lições aprendidas, conhecimento e procedimentos existentes; Não esquecer nenhuma das partes interessadas (*stakeholder*) chave.

Esta pesquisa pode, portanto, servir de referência aos interessados e envolvidos em EGP quanto às práticas a serem aplicadas na sua concepção, planejamento e implantação. Não existe a pretensão de garantir o resultado positivo (ou sucesso) nessa implantação com a aplicação dessas práticas, mas sim contribuir para que esse sucesso seja alcançado.

Com o objetivo de ampliar o conhecimento relativo a implantações de EGP, relacionam-se algumas sugestões de trabalho futuro:

- Aplicações dos princípios e do ciclo de atividades da investigação apreciativa em implantações de EGP, podendo abranger desde a elaboração da missão e a estratégia até o controle da implantação;
- Pesquisa com estudos de caso sobre FCS aplicados a implantações de EGPs, com o objetivo de comparar e analisar eventuais semelhanças entre as MP e os FCS identificados; e
- Conduzir esta pesquisa com organizações de outros países, a fim de comparar os resultados de organizações atuantes no Brasil, obtidos nesta pesquisa, com os resultados obtidos com organizações estrangeiras.

Referências

- ANDERSEN, B.; HENRIKSEN, B.; AARSETH, W. A Benchmarking of Project Management Office Establishment: Extracting Best Practices. *Journal Of Management In Engineering*, v. 23, n. 2, p. 97-134, 2007. [http://dx.doi.org/10.1061/\(ASCE\)0742-597X\(2007\)23:2\(97\)](http://dx.doi.org/10.1061/(ASCE)0742-597X(2007)23:2(97))
- AUBRY, M.; HOBBS, B.; THUILLIER, D. A new framework for understanding organizational project management through PMO. *International Journal of Project Management*, v. 25, n. 4, p. 328-336, 2007. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.01.004>
- BARCAUÍ, A. *Perfil de Escritórios de Gerenciamento de Projetos em Organizações atuantes no Brasil*. 2003. 151 f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão)-Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2003.
- BARCAUÍ, A.; QUELHAS, O. Corrente Crítica: uma Alternativa à Gerência de Projetos Tradicional. *Revista Pesquisa e Desenvolvimento em Engenharia de Produção*, n. 2, p. 1-21, 2004.
- BLOCK, T. R.; FRAME, D. Today's Project Office: Gauging Attitudes. *PM Network*, v. 15, n. 8, p. 50-53, 2001.
- BLOCK, T. R.; FRAME, D. J. *The Project Office: best management practices*. California: Crisp Management Library, 1998.
- COOPERRIDER, D. L.; SRIVASTVA, S. Appreciative inquiry in organizational life. *Research in Organizational Change and Development*, v. 1, p. 129-169, 1987.
- CRAWFORD, J. K. *The Strategic Project Office: A guide to improving organizational performance*. New York: Taylor & Francis Group, 2002.
- DAI, C. X. The Role of the Project Management Office in Achieving Project Success. In: PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE ANNUAL SEMINARS & SYMPOSIUM, 2002, Sant Antonio. *Proceedings...* Sant Antonio, 2002.
- DAI, C. X.; WELLS, W. G. An exploration of project management office features and their relationship of project performance. *International Journal of Project Management*, v. 22, n. 7, p. 523-532, 2004. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2004.04.001>
- DESOUSA, K. C.; EVARISTO J. B. Project management offices: A case of knowledge-based archetypes. *International Journal of Project Management*, v. 26, n. 2, p. 414-423, 2006.
- DVIR, D.; RAZ, T.; SHENHAR, A. An empirical analysis of the relationship between project planning and project success. *International Journal of Project Management*, v. 21, n. 2, p. 89-95, 2003. [http://dx.doi.org/10.1016/S0263-7863\(02\)00012-1](http://dx.doi.org/10.1016/S0263-7863(02)00012-1)
- GARTNER GROUP. *The project office: Teams, processes, and tools*. TechRepublic, 01 ago. 2000. Disponível em: <http://condor.depaul.edu/~dmumaugh/readings/handouts/SE477/Project_office>. Acesso em: 10 jul. 2009.
- GRAVETTER, F. J.; WALLNAU, L. B. *Statistics for the behavioral sciences*. 8. ed. Belmont: Wadsworth, 2007.
- HOBBS, B.; AUBRY, M. A Multi-Phase Research Program Investigating Project Management Offices (PMOs): The Results of Phase 1. *Project Management Journal*, v. 38, n. 1, 2007.
- KENDALL, G. I.; ROLLINS, S. C. *Advanced Project Portfolio Management and the PMO*. Ross Publishing, Inc., 2003.
- KATE, J. *Program Office: An Enterprise View*. EUA, 2000.
- KHANG, D. B.; MOE, T. L. Success Criteria and Factors for International Development Projects: A Life-Cycle-Based Framework. *Project Management Journal*, v. 39, n. 1, p. 72-84, 2008. <http://dx.doi.org/10.1002/pmj.20034>
- PATAH, L. A.; CARVALHO, M. M. O Processo de Implementação de um Project Management Office. In: SEMINÁRIO GESTÃO DE PROJETOS, 2003, São Paulo. *Anais...* São Paulo: SUCESU-SP, 2003.
- PATAH, L. A.; CARVALHO, M. M.; LAURINDO, F. J. B. O PMO como Tradutor das Estratégias Corporativas: Um Estudo de Caso no Setor de Telecomunicações. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - SIMPEP, 10., 2003, Bauru. *Anais...* Bauru, 2003
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE - PMI. *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)*. Project Management Institute Inc., 2004.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE - PMI. *Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de*

- Projetos (Guia PMBoK). 4. ed. Project Management Institute Inc., 2008.
- RAD, P. F.; RAGHAVAN, A. Establishing an organizational project office. *AACE International Transactions*, 2000.
- ROCKART, JOHN F. A Primer on Critical Success Factors. *Massachusetts Institute of Technology*. Massachusetts, 1981.
- VERZUH, E. *The Fast Forward MBA in Project Management*. 2. ed. New York: John Wiley & Sons, 2005.
- WESTERVELD, E. The Project Excellence Model 1: linking success criteria and critical success factors. *International Journal Project Management*, v. 21, n. 6, p. 411-418, 2002. [http://dx.doi.org/10.1016/S0263-7863\(02\)00112-6](http://dx.doi.org/10.1016/S0263-7863(02)00112-6)

Best practices in project management office implementation: development of success reference

Abstract

Despite the recognition of the Project Management Office (PMO) as a unit to promote maturity in project management and increase the success of projects, its implementation in organizations is often not successful. This research analyzes the best practices of successful PMO implementations, thereby increasing their likelihood of success. Through a literature review, best practices and criteria for measuring success were identified. Through a field survey with questionnaire use, these best practices and PMO success were raised to a group of organizations. Best practices most applied in PMO deployment were identified through these data. Statistical analysis revealed that 14 best practices increase the PMO implantation success.

Keywords

Project management office. Organizational engineering. Project management.