

GESTÃO DE PROJETOS E ESTUDOS ORGANIZACIONAIS: DOIS LADOS DA MESMA MOEDA?

RESUMO

Este ensaio teórico tem o objetivo de debater acerca das diferenças e semelhanças existentes entre organizações tradicionais e organizações temporárias, as quais aqui são consideradas “projetos”. Questiona-se a viabilidade de tratá-las sob uma mesma abordagem organizacional, uma vez que possuem essências completamente distintas. Parte-se do princípio de que organizações sociais são fenômenos multifacetados, portanto podem ser analisados sob diversas óticas. Assim, com base no conhecimento em Gestão de Projetos, especificamente de Escritórios de Gerenciamento de Projetos (*Project Management Office*), discute-se tais diferenças e semelhanças.

Palavras-chave: Gestão de Projetos; Organizações Temporárias; Escritórios de Gerenciamento de Projetos.

PROJECT MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL STUDIES: TWO SIDES OF THE SAME COIN?

ABSTRACT

This theoretical essay aims to discuss the differences and similarities between traditional and temporary organizations, which are regarded as "projects" here. We question the viability of treating them under the same organizational approach, since they differ in nature. We assume, as a principle, that social organizations are multifaceted phenomena and can, therefore, be analyzed from various perspectives. Thus, based on our expertise in Project Management, in particular in Project Management Offices, we address the differences and similarities between traditional and temporary organizations.

Keywords: Project Management; Temporary Organizations; Project Management Office.

Pedro Afonso de Vasconcellos Dullius¹
Marie Anne Macadar²

¹ Especialização em MBA em Business Law pela Fundação Getúlio Vargas – FGV. Analista de Planejamento da Companhia Zaffari Indústria e Comércio. Brasil. E-mail: pedro@dulli.us

² Doutora em Administração pela Universidade de São Paulo – USP. Professora da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUC/RS. Brasil. E-mail: marie.macadar@puers.br

1 INTRODUÇÃO

Fenômenos sociais tem a característica de serem multifacetados, podendo assim ser analisados pelas mais diversas óticas. Este ensaio teórico aborda diferente visões dadas às organizações. Para tanto as organizações virtuais são consideradas como sendo aquelas que estão inseridas dentro de uma organização maior e, simultaneamente, responsáveis por atividades específicas dentro dela. Nesse sentido a visão de Gestão de Projetos, enquanto variantes temporárias das organizações, é explorada em especial a de Escritório de Gerenciamento de Projetos como uma ferramenta essencial para uma gestão organizacional eficiente e eficaz. Assim, tem-se como objetivo deste ensaio o debate acerca das diferenças e semelhanças existentes entre organizações tradicionais e organizações temporárias, as quais aqui são consideradas “projetos”. Questiona-se a viabilidade de tratá-las sob uma mesma abordagem organizacional, uma vez que possuem essências completamente distintas.

Os estudos organizacionais apresentam diversos cortes analíticos que buscam compreender em profundidade fenômenos nas organizações. Por meio de analogias Morgan (2006) identifica diferentes institutos comparáveis às organizações. Outras ciências sociais e seus pensadores emprestaram ferramental para fomentar o entendimento de organizações e seus conjuntos de regras superpostas em relação aos integrantes (WEBER, 1978). Dentre as premissas originais sobre organizações podemos considerar a perenidade como um dos pilares básicos. Organizações foram tradicionalmente pensadas como institutos sociais que transcendem a grandeza de seus idealizadores, mantendo vivos os objetivos uma vez almeçados longos anos após finda a existência de seus fundadores.

Este artigo teórico inicialmente discute conceitos sobre o que vem a ser uma organização temporária e a relação que alguns autores realizam com área de gestão de projetos. Implicações sociais também são abordadas no que refere a este tipo de organização. Em seguida é traçada um paralelo entre a gestão de projetos e os estudos organizacionais, buscando demonstrar que estas duas áreas possuem diversos pontos comuns e muitas vezes complementares. Por fim, apresenta-se a ideia de escritório de gerenciamento de projetos como uma alternativa para enfrentar os diversos desafios frequentemente enfrentados pelos gestores de projetos. Ao final são apresentadas algumas considerações finais e indicativos de pesquisas futuras.

2 ORGANIZAÇÕES TEMPORÁRIAS

Em um primeiro momento, as organizações temporárias podem parecer similares às organizações ditas tradicionais. Entretanto, algumas peculiaridades que serão tratadas a seguir distanciam uma modalidade da outra.

Uma das marcantes premissas conceituais que caracterizam as organizações temporárias é o foco em projetos. Um projeto tem um objetivo previamente definido e cessa uma vez que este é atingido. Projetos são comparativamente mais recentes dentro dos diversos campos de estudos da administração. O primeiro foco dado para gestão de projetos foi muito mais ligado ao papel e competências necessárias para o gestor do projeto do que quaisquer considerações acerca da sua natureza (GADDIS, 1959).

Com o decorrer dos anos foi se formando um grande corpo paralelo de pensamento em administração específica de projetos, mas o foco principal se manteve nas *práxis*, com poucos aprofundamentos axiológicos até mesmo dentro da literatura acadêmica. No trabalho de Lundin e Söderholm (1995) é explorado o conceito de projeto com organização temporária, entretanto o foco dado é especificamente nas práticas que ocorrem neste tipo de organização, sem de fato explorar uma teoria organizacional (LUNDI & SÖDERHOLM, 1995). Já Turner e Müller (2003), mais recentemente, exploraram o conceito de projetos enquanto organizações temporárias do ponto de vista de alocação de recursos de organizações-mãe visando o atingimento de objetivos específicos e os conflitos de interesse (TURNER & MÜLLER, 2003). Não é abordada por esses autores, de maneira objetiva, a visão baseada em recursos da firma (WERNERFELT, 1984), a qual poderia ser uma foco interessante de análise.

Em projetos um conceito fundamental é o da tripla constrição, que consiste na divisão de preocupações em três pilares: tempo, escopo e orçamento. Recentemente Patanakul e Shenhar (2012) sugerem a importância de que se acrescente a este conceito de constrição tripla a visão do negócio em si, deixando o projeto mais próximo de se transformar objetivamente em uma organização completa, mas sem explorar ainda as implicações teóricas disto (PATANAKUL & SHENHAR, 2012). Englobar na visão tradicional de projetos, de característica marcadamente operacional, uma visão de negócio é um forte passo no sentido da semelhança conceitual com organizações tradicionais. A visão de predominância operativa faz com que projetos precisem ter sempre um guarda-chuva estratégico superior externo ao projeto, que integre os recursos materiais e pessoas e aponte um

destino comum que uma vez atingido faz padecer o agrupamento.

Mais recentemente começa a surgir a chamada Gestão Estratégica de Projetos, ligando os objetivos específicos de projetos dentro de árvores estratégicas de organizações maiores (SCHMIDT, 2009). Este autor apresenta um aspecto importante ao tratar de objetivos específicos ligados a objetivos maiores e, de maneira mais abrangente, a um propósito de maior ordem. Esta visão aproxima mais os conceitos de projeto e organização, uma vez que ambos consistem em um agrupamento de recursos com um propósito global.

Desta forma, a gestão estratégica de projetos pode ser dividida em duas vertentes de estudo. A primeira vertente advoga que os diversos projetos com potencial de realização devem ser escolhidos de maneira alinhada com objetivos estratégicos organizacionais maiores, visando assim o atingimento de um propósito que ultrapassa a fronteira do projeto. Neste contexto diversos projetos são criados, e os mais alinhados são executados.

A segunda vertente de estudo, defende que a elaboração dos projetos visando especificamente um objetivo estratégico maior. Esta situação é bastante utilizada em projetos mais complexos, cuja elaboração de planos iniciais pode incorrer em grandes custos e mobilizações, não podendo ser posteriormente descartados por falta de alinhamento estratégico. Neste contexto os projetos são literalmente derivados de uma árvore estratégica maior, apontando para objetivos específicos que serão atingidos total ou parcialmente de acordo com o grau de sucesso do projeto.

Nestas duas visões os principais pontos que ainda restam divergentes em relação as teorias organizacionais tradicionais são a temporalidade e o grau de autonomia em relação a organização de origem. Podemos assim dizer que os projetos desta natureza são acessórios da organização principal

Buscando ainda mais uma analogia em uma área de conhecimento irmã para tentar iluminar um pouco mais a visão que se tenta aqui construir acerca de projetos, podemos puxar das ciências jurídicas o conceito de sociedade de propósito específico. Em uma sociedade de propósito específico um conjunto de recursos originários de uma ou mais organizações recebe uma destinação objetiva, consistindo em um patrimônio de uma nova organização que irá existir enquanto for necessária para consecução de um fim determinado. Esta construção teórica foi criada com o intuito de solucionar a problemática da responsabilização dentro de projetos autônomos de maneira a limitar quaisquer perdas incorridas na execução, ou quando o projeto não atinge seus objetivos, ao patrimônio especificamente alocado para o fim.

O que pode ser levantado é que neste contexto as ciências jurídicas solucionaram o problema que implicava em aspectos específicos da sua área, e não poderia ser diferente disto, mas restaram lacunas não exploradas sobre o que isto significa para administração e para as teorias organizacionais especificamente. Uma visão mais holística destes grupamentos de propósito específico é necessária para que possam ser teorizadas em sua integralidade estas organizações.

2.1 Aspectos sociais das organizações temporárias

Cabe pontuar os aspectos sociais inerentes a existência de organizações temporárias. Quando falamos de organizações virtuais, que nunca se desprendem de uma organização mãe onde os projetos vão sendo administrados como partes de um programa maior de objetivos o funcionamento dos trabalhadores envolvidos é relativamente simples, desde que haja sempre um número suficiente de projetos em andamento para atingir uma massa crítica que permita manter sempre todos ocupados através de realocações constantes.

Por um lado, esta rotina pode ocasionar danos à saúde mental do trabalhador que constantemente fica “girando” em diferentes projetos. Entretanto, caso seja mantida a segurança do trabalho, e a pertinência das atividades dentro das competências de cada um, este aspecto não tende a ser um problema significativo na administração destas organizações temporárias. Por outro lado quando consideramos aquele tipo de organização que se torna praticamente autônoma e cessa sua existência uma vez que são atingidos os objetivos, problemas sociais podem vir a ser detectados. Fato este que diferencia as organizações tradicionais das organizações temporárias. Neste caso quando um colaborador esta exclusivamente dentro de um projeto e este deixa de existir, surge um hiato de trabalho que pode impactar diretamente em colaboradores, em geral, muito bem qualificados.

Assim, pode-se dizer que as instituições organizacionais tradicionais representam uma forma de segurança social para aqueles que trabalham nelas. Desde a origem das primeiras organizações de trabalho, no período das guildas de trabalhadores na idade média, o objetivo era que fossem capazes de ajudar uns aos outros, fazer atividades em menos tempo e otimizar a alocação de recursos. Existia uma preocupação social subjacente, onde todos os participantes tinham responsabilidades perante os outros, organizando assim internamente as oficinas e o contexto social como um todo ao garantir estabilidade de mercadorias e valores.

3 A GESTÃO DE PROJETOS E OS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

Conforme o PMBOK (PMI, 2013) a visão de gestão de projetos pode ser dividida em 10 áreas compreendidas como Integração, Escopo, Tempo, Custos, Qualidade, Recursos Humanos, Comunicações, Riscos, Aquisição e Partes Interessadas. A integração diz respeito a definição dos aspectos iniciais dos projetos, redigindo um termo de abertura e sendo desenvolvido um plano geral de gerenciamento do projeto.

Dentro do escopo os objetivos finais são subdivididos em pacotes de entregas mais facilmente gerenciáveis que permitam acompanhamento em períodos específicos. Na terceira área são justamente definidos quais são estes períodos. Assim, são estimadas as durações das atividades e organizadas as precedências cabíveis.

Já os custos são definidos por meio do plano de gerenciamento de custos do projeto, bem como são ali apontadas as origens destes recursos. No que se refere à qualidade, são definidos previamente os critérios de qualidade a serem atingidos em cada uma das fases e no projeto como um todo. Isto permite um acompanhamento objetivo, para que possa se possa avaliar de maneira clara a qualidade do que está sendo realizado. Quanto aos recursos humanos é criado um plano de gerenciamento de recursos humanos, onde são definidas as pessoas que serão alocadas em atividades específicas.

Em projetos que ocorrem dentro de organizações esta é uma das áreas mais críticas e de maior potencial de atrito, uma vez que estas pessoas normalmente estão ligadas de maneira direta a um gerente de linha, e não ao gerente do projeto. Consequentemente, podem surgir conflitos de interesse dentro da gestão do projeto.

Na área de comunicações são definidas as formas de comunicação do projeto tanto internas quanto externas. É criado um plano formal de comunicação estabelecendo quais informações irão para quais interessados. Dentro dos riscos devem ser identificados quais os potenciais riscos envolvidos no projeto, bem como quais as medidas de contingência que serão adotadas para mitigar os potenciais danos.

Dentro das organizações tradicionais esta é uma área não necessariamente explorada, ou pelo menos não de maneira objetiva. Eventualmente o fato de ser uma organização perene seja apaziguada pela disponibilidade de tempo para resolver o problema pós-fato. Em um projeto com orçamento pré-definido, com pessoas previamente alocadas e com prazos estabelecidos, um risco que não tenha uma medida mitigatória objetivamente planejada pode significar o fracasso no atingimento dos objetivos globais do projeto.

A parte de aquisições se ocupa basicamente com a condução das aquisições necessárias à consecução do projeto. A área de partes interessadas é o acréscimo mais recente ao corpo de conhecimento em gestão de projetos elaborado pelo PMI. Neste ponto nota-se a crescente importância que projetos envolvendo múltiplas partes interessadas vêm adquirindo, bem como a importância de se gerir estas partes para que não ocorram problemas no atingimento dos objetivos.

Nas teorias tradicionais de organizações e estratégia este aspecto foi bastante trabalhado por Freeman (2013), tendo sido a primeira vez em que se falou objetivamente em administrar as partes interessadas para garantir o atingimento dos objetivos de uma empresa. É basicamente o mesmo conceito adotado pela atual edição do PMBOK, mas sem fazer referência direta a área de origem do conceito.

Assim, podemos sugerir que, salvo algumas especificidades, todas estas áreas estão compreendidas nas quatro funções do administrador estabelecidas pela administração clássica a cem anos (FAYOL, 1965). Para administração clássica as funções do administrador estavam divididas em prever e planejar, organizar, comandar ou dirigir e coordenar. A diferença é que estas quatro funções estão em um grau de abstração superior, mas englobam os conceitos de maneira semelhante.

Desta forma, pode-se dizer que as áreas de conhecimento em projetos não deixam de ser uma divisão mais atualizada e pragmática das funções do administrador propostas pelos estudos clássicos de Fayol. Outro ponto que apresenta convergência entre estas duas vertentes de pensamento é a abordagem *top-down* da administração. Esta compreende visualizar a organização de cima para baixo, partindo-se dos objetivos macros às tarefas específicas, criando-se assim uma cadeia lógica de comando. São consequentemente observados preceitos de hierarquia funcional, com a diferença que o gerente de projetos normalmente tem um grau de autonomia dentro do projeto muito superior ao normalmente atribuído aos administradores funcionais.

Analisando outra ótica também pertinente nesta arena, temos as organizações cuja gestão é baseada em projetos. Neste tipo de organização fica bem claro quem é a parte e quem é o todo. Em organizações baseadas em projetos estes se tornam instrumentos para consecução de objetivos estratégicos. Neste caso tangenciamos o conceito de organizações virtuais para entender melhor o funcionamento destes instrumentos. Organizações virtuais são aquelas que existem dentro de outras, sendo meras formas temporárias que vão se configurando conforme a necessidade imposta por um objetivo específico sendo logo em seguida desfeitas ou substituídas por uma próxima

organização virtual responsável pela realização de outra etapa. Em administração tradicional isto ficaria dentro do conceito de equipes funcionais, sem que haja na prática grande diferença entre os funcionamentos. No campo teórico, estas organizações virtuais fazem uso de conceitos de projetos, sendo beneficiadas neste aspecto pela existência de uma autonomia relativamente maior quando comparadas a uma equipe funcional.

Um conceito que apresenta bastante aderência a ideia de organizações baseadas em projetos é a concepção organicista, que representa justamente a origem etimológica da organização. Dentro desta concepção diferentes grupamentos dentro de um todo têm responsabilidades e aptidões distintas para realização de atividades. Este conceito novamente se alinha com a ideia de projeto enquanto organização temporária, porque dentro de um projeto diferentes partes da equipe são responsáveis por diferentes aspectos do projeto. A diferença mais significativa neste aspecto é a de que nos projetos as áreas estão muito mais objetivamente definidas como sendo as 10 explicadas na seção anterior. Isto pode ser considerado um reflexo do funcionalismo presente no pensamento sobre projetos. O pensamento baseado em projetos é finalístico, sendo as considerações temporárias meros condutores do objetivo fim. Organizações tradicionais trafegam talvez por uma gama maior de atividades fim, o que exige uma diversificação maior das áreas existentes para administrá-las.

Outro ponto importante que deve ser explorado referente às organizações baseadas em projetos é a sua semelhança com a administração por objetivos, de Peter Drucker (1981). Administrar com base em objetivos não deixa de ser a visão existente em uma orientação a projetos, sendo os projetos considerados como objetivos altamente estruturados e com um horizonte de tempo definido. Um projeto é um detalhamento, uma instrumentalização de um objetivo que busca levar em conta as contingências possíveis para garantir que o propósito seja atingido. Drucker (1981), originalmente considerou um nível maior de abstração na questão, e considerou também que uma estrutura funcional tradicional é que se articularia com fins de atingimento dos objetivos considerados. Sugerimos que a essência das orientações seja bastante próxima, para não dizer pretensiosamente que na prática sejam apenas granularidades diferentes da mesma ideia.

4 ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS (PROJECT MANAGEMENT OFFICE - PMO)

Diante dos desafios cada vez maiores e mais complexos impostos às organizações, as equipes de

projetos têm sido largamente adotadas por oferecerem a estrutura adequada para reunir profissionais com diferentes perfis e habilidades. Pode-se dizer que o desenvolvimento de equipes de projetos tem sido uma alternativa gerencial adotada pelas organizações com o objetivo de alcançar níveis de desempenho superiores.

De acordo com Melymuka (1999), da crescente adoção da prática de formação de equipes de projeto para todos os tipos de tarefas nas mais diferentes organizações, surge a necessidade de se inserir, dentro nestas mesmas organizações, a cultura de administração de projetos. Para Pinto (2002), o PMO aparece como uma resposta à crescente adoção da formação de equipes de projeto, e desde que administração de projetos faz parte da vida corporativa, o PMO tem um papel importante ao fornecer suporte para todas as áreas que utilizam tais conceitos. Um PMO é, na sua definição mais sucinta, uma fonte de conhecimento e recursos para a administração de projeto em uma organização, normalmente formado por um pequeno número de pessoas, e que se relacionam diretamente com todos os projetos da organização fazendo o papel de interface entre os gerentes de projeto e a alta administração (PRADO, 2000; MILLER, 1998; BLOCK & FRAME, 1998).

Para Bernstein (2000), o PMO é, por excelência, um centralizador formal de controle entre a administração e o administrador de projetos. Pinto (2002), confere a popularidade do PMO ao fato de as organizações adotarem crescentemente as técnicas de administração de projetos e ao mesmo tempo necessitarem de um sistema formal para sua nova forma operacional.

4.1 Funções de um PMO

Prado (2000) entende que o PMO já existia desde os primórdios da criação do conceito de administração de projetos formado nas empresas quando estavam executando um projeto de grandes dimensões. Sua função era apoiar o gerente de projeto através do uso de computadores. A complexidade adicionada nos anos mais recentes pela prática de se executar projetos multifuncionais, projetos interdependentes, múltiplos projetos simultâneos, entre outros, levou a uma expansão do conceito do PMO. Este passou a atender um mercado muito mais diversificado, incluindo a definição de políticas, metodologia, alocação de recursos, e tornando seu campo de atuação bastante abrangente.

Em inúmeros estudos sobre o PMO (BLOCK & FRAME, 1998; FLEMING & KOPPELMAN, 1998; ENGLUND & GRAHAM, 2001; PINTO, 2002), são destacadas as principais funções: produzir a padronização e normatização dos projetos da empresa, assessoria aos membros organizacionais e

como interface entre os projetos e a alta administração da empresa, desenvolver e assegurar a garantia da qualidade do projeto, eleger e consolidar as melhores práticas, elaborar relatórios de performances e gerenciar as comunicações e base de dados dos projetos, dar suporte na elaboração de propostas e avaliação inicial de riscos de novos projetos e analisar as contramedidas para eliminação de riscos, fazer o acompanhamento da performance com o gerente de cada projeto, auditar os resultados obtidos pelos projetos, controlar o atual portfólio de projetos da organização, treinar novos profissionais para as tarefas de gerente e membros de equipes de projetos, assim como desenvolver as competências essenciais necessárias para o gerente de projetos.

De forma geral, o PMO pode desafogar o gerente de projetos de detalhes que muitas vezes tornam-se grandes obstáculos para alcançar o sucesso esperado do projeto. O PMO fornece uma gerência e uma coordenação centralizada de projetos múltiplos e de recursos, bem como permite o estabelecimento de uma cultura de gerência de projeto. Adicionalmente, um PMO pode servir como um centro de excelência ao fornecer rapidamente o acesso organizado das mais melhores práticas da organização.

4.2 Tipos de PMO

O PMO pode ser diferenciado de acordo com o seu papel e posicionamento na estrutura. Prado (2000) acredita que um PMO pode ser adequado a qualquer estrutura organizacional, desde que consideradas as suas peculiaridades. O autor concebe as seguintes dimensões:

- **PMO Corporativo**, indicado para empresas que empreendem um grande número de projetos e/ou projetos oriundos do planejamento estratégico da corporação, e também quando o papel do PMO é implantar a cultura de administração de projetos na organização;
- **PMO Setorial**, quando os projetos estão localizados em uma única unidade;
- **Estrutura Matricial**, o autor indica a existência de um PMO em cada área com esta característica;
- **Estrutura por Projeto**, onde o PMO tem uma função similar aos seus primórdios, quando era instituído para um grande projeto.

Um PMO também poderá se diferenciar nos graus de autoridade, conforme apresentam Casey e Peck (2001). Para eles essas diferenças também podem ocorrer nas atribuições do PMO, nesse sentido os autores sugerem três tipos básicos: (1) a Estação do Tempo, função de oferecer informações relevantes

sobre e para os projetos em andamento; (2) a Torre de Controle, com maior autoridade, determina os padrões a serem seguidos e é responsável pela evolução dos padrões; e (3) o Pool de Recursos, com razoável autoridade é responsável por todos os gerentes de projetos. Pode haver formas híbridas destes modelos e não existe uma única solução ótima. Para cada organização deve ser elaborado um modelo que melhor se aplica à realidade e às peculiaridades desta.

4.3 Usos Recomendados

Murphy (1997) exemplifica as seguintes situações onde o PMO é muito seriamente indicado: organizações iniciando a implementação da metodologia de administração de projetos; projetos muito grandes, complexos e com limitações de recursos; ambientes onde ocorrem muitos projetos simultâneos; ou um caso de implementação de uma estrutura por projetos.

Autores como Levine (1997) e Bradley (1998) destacam a utilização do PMO como sendo uma estrutura bem definida para promover a cooperação interna, com o objetivo de fortalecer a atividade de administração de projetos e, como consequência, atingir sucesso na consecução de projetos.

Murphy (1997) e Bernstein (2000) concordam que um PMO pode estimular o processo de transferência de conhecimento. Através dos efeitos benéficos da sinergia, característica do trabalho em equipe, e da multifuncionalidade e interdisciplinariedade, características das equipes de projeto, a organização pode potencializar a sua capacidade de efetivar os processos de mudança pela estruturação de um PMO.

Conclui-se que a estruturação de um PMO vem a ser, dentro de um ambiente de grande multiplicidade de conhecimento e atividades, além de um facilitador para um processo de mudança, um excelente promotor da prática interdisciplinar.

4.4 Barreiras e benefícios do PMO

Uma das mais relevantes barreiras encontradas na implementação de um PMO é a percepção que se tem de que haverá um aumento de burocracia e custos. Esta percepção está um tanto equivocada, na verdade um PMO bem estruturado pode facilitar a troca de conhecimento dentro da organização, garantir que boas técnicas de administração de projetos estão sendo utilizadas e que os riscos envolvidos nos projetos estão sendo controlados de forma eficiente (BERNSTEIN, 2000).

Os PMO, de acordo com Pinto (2002), não são criados para promover a burocracia, o que o tornaria um obstáculo ao empreendimentos de projetos. Ao contrário, são significativamente importantes para as

organizações que desejam auferir os benefícios dos projetos e percebem a necessidade de oferecer suporte efetivo aos mesmos.

Outra barreira comum é a resistência das pessoas associada ao desconhecimento e ao não envolvimento, que acarreta um forte receio de perda do prestígio pessoal. Por este motivo, comunicação é a mais importante função que um PMO deve exercer enquanto estrutura de suporte. Um PMO deve entender a dinâmica e o papel dos projetos e do ambiente onde atua (MURPHY, 1997).

Bernstein (2000) aponta ainda outros benefícios podem ser esperados de um PMO: visão global dos recursos disponíveis, foco nas metas estratégicas, clara percepção sobre a responsabilidade e resultados dos projetos, e, principalmente, medidas de performance dinâmicas e voltadas para a gestão do futuro.

Além destas vantagens, um PMO caracteriza-se por melhorar o tratamento de informações, seja por dinamizar o seu fluxo ou pelo acúmulo de conhecimento através do aprendizado contínuo.

4.5 Implementação

O modelo de implementação descrito por Bridges e Crawford (2000) é composto de quatro fases com atividades bem definidas. A fase inicial chamada de **“Fundação”** é onde são estabelecidos os apoios e planos necessários para o funcionamento do PMO. Uma segunda fase, que chamaremos **“Piloto”**, se encaixa perfeitamente à idéia de se adotar um piloto para demonstrar o valor que o PMO pode adicionar à organização. A fase seguinte consiste em gradualmente colocar o PMO em atividade para toda a organização, a denominamos de **“Implantação”**. A fase final, e contínua por toda a vida do PMO, é definida como **“Suporte e Crescimento”**, que representa sua evolução e o refinamento de suas atividades e competências.

Para que o PMO seja considerado implementado, é preciso que as pessoas tenham sido alocadas, bem como suas atribuições definidas. A fase de aprendizado, que também deve acontecer no piloto, é de extrema importância para o sucesso futuro dentro da organização. Mas para que o PMO obtenha real sucesso dentro da organização um esforço apropriado de divulgação de seus resultados obtidos e esperados deve ser implementado imediatamente. Segundo Bridges e Crawford (2000), uma fundamental forma de ganhar o envolvimento das pessoas é garantir seu conhecimento a respeito dos eventos que as cercam. Ou seja, as ações devem ser sempre, e constantemente, comunicadas.

Dentre as recomendações mais citadas na literatura de implementação de um PMO, está o fato de que a mesma deve contar com o apoio da alta administração desde suas origens. Este apoio é

considerado um dos principais fatores de sucesso na implementação de um PMO (MELYMUKA, 1999; BRIDGES & CRAWFORD, 2000; PRADO, 2000; CASEY & PECK, 2001). Bridges e Crawford (2000), adicionam ainda outras atitudes favoráveis na implementação de um PMO: *“Faça Simples, Estabeleça seu Foco em Adicionar Valor e Planeje”*.

Murphy (1997) e Bernstein (2000) acreditam que o sucesso de implementação de um PMO depende mais da qualificação de seus participantes iniciais que de qualquer outro fator. Ou seja, resultados importantes são obtidos com pessoas comprometidas e capazes ao invés de hardware e software de última geração. Os autores também recomendam que, devido à necessidade de aceitação e adaptação, o líder do PMO seja alguém de dentro da organização, e alguém com uma forte formação em administração de projetos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste artigo buscou-se debater acerca das semelhanças e diferenças entre organizações temporárias, baseadas em gestão de projetos, e as ditas tradicionais. Considerou-se que os estudos organizacionais deixam a desejar na oferta de instrumentos que auxiliem no enfrentamento de dificuldades gerenciais neste tipo de organização efêmera. Portanto, os escritórios de gerenciamento de projetos podem ser considerados como uma alternativa para atender as demandas de organizações sociais que por sua natureza são multifacetadas. Assim, essa perspectiva pôde contribuir para o debate existente na área de gestão de projetos.

Considera-se, portanto, que projetos e organizações apresentam quase que uma equivalência em termos de aspectos componentes. O ponto onde as duas áreas se separam, como foi apontado, é na questão da temporalidade objetivamente definida para o ciclo de vida de um projeto. Passear por diversas áreas do conhecimento deixa claro que a gestão de projetos “pega emprestados” conceitos elaborados em diferentes tempos e operacionaliza de forma pragmática, sem muitas conceituações que fujam muito de se atingir os objetivos no tempo esperado, da forma esperada e dentro do custo esperado. Essa visão funcionalista entretanto acaba por não abordar aspectos mais teóricos desta área do conhecimento, mas a crescente presença desta forma de administração nas organizações hodiernas faz com que essa lacuna acabe se tornando muito representativa, difícil de ser ignorada.

Este ensaio buscou demonstrar que a visão de escritório de gerenciamento de projetos pode auxiliar as organizações a alcançarem, com maior eficácia e eficiência, a execução de projetos mantendo a estima de seu quadro de profissionais e possibilitando

suplantar barreiras inerentes a organizações ditas temporárias. Sugere-se que estudos futuros foquem na busca de abordagens organizacionais que possibilitem compreender em profundidade as organizações temporárias, como organizações efêmeras e que, portanto, necessitam de instrumental teórico específico para auxiliar seus gestores.

REFERÊNCIAS

- Bernstein, S. (2000). Project Offices in Practice. *Project Management Journal*, 31(4), p.4-6.
- Block, T.R. & Trame, J. D. (1998). *The Project Office: A Key to Managing Projects Effectively*. Crisp Publications.
- Bradley, J. W. (1998). Year 2000 Project Management Office (PMOs). *Proceedings of the 29th Annual Project Management Institute*. Long Beach, Califórnia, USA: 9-15.
- Bridges, D.N. & Crawford J. K. (2000). How to Startup and Rollout a Project Office. Houston, Texas, *PMI Symposium*.
- Casey, W. & Peck, W. (2001). Choosing the Right PMO Setup. *PM Network*.
- Drucker, P. (1981). *Prática da administração de empresas*. São Paulo: Cengage Learning
- Englund, R. L. & Graham, R.J. (2001). Implementing a Project Office for Organizational Change, *PM Network*.
- Fayol, H. (1965). *General and Industrial Management*. London: Pitman.
- Fleming, Q. W. & Koppelman, J.M. (1998). *Project teams: The role of the Project Office*, Cost Engineering; Morgantown.
- Freeman, R. E. (2013). *Strategic Management: A Stakeholder Approach* [Kindle Edition]. Cambridge: Cambridge University Press.
- Gaddis, P. O. (1959). The Project Manager. *Harvard Business Review*, 37(3), p. 89–97.
- Levine, H. (1997). The Project Office Revisited. *PM Network*.
- Lundin, R. A., & Söderholm, A. (1995) A theory of the temporary organization. *Scandinavian Journal of Management*, 11(4), p. 437–455.
- Melymuka, K. (1999). *Project Office: A Route to Better Performance*. Framingham, *Computerworld*.
- Miller, J. (1998). Project Office – One of the Fastest Growing Segments in Information Systems. *Proceedings of the 29th Annual Project Management Institute*. Long Beach, Califórnia, USA: 9-15.
- Morgan, G. (2006). *Images of Organization*. Updated ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc; Updated edition.
- Murphy, R.E. (1997). The Role of the Project Support Office. *PM Network*.
- Patanakul, P., & Shenhar, A. J. (2012). What project strategy really is: The fundamental building block in strategic project management. *Project Management Journal*, 43(1), p. 4–20.
- Pinto, J.K. (2002). *Project Management 2002. Research Technology Management*: Washington.
- Project Management Institute - PMI. (2013). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. 5th. ed. Newton Square.
- Prado, D. (2000). O Escritório de Projetos. In: Prado, D. (org.). *Gerenciamento de Projetos nas Organizações*, Belo Horizonte, EDG.
- Schmidt, T. (2009). *Strategic Project Management Made Simple: Practical Tools for Leaders and Teams* [Kindle Edition]. 1. ed. Hoboken: Wiley.
- Turner, J. R., & Müller, R. (2003). On the nature of the project as a temporary organization. *International Journal of Project Management*, 21(1), p. 1–8.
- Weber, M. (1978). *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology*. [s.l.] University of California Press.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), p. 171–180.