

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NA IMPLANTAÇÃO DE *PROJECT MANAGEMENT OFFICES* E SUAS CONTRIBUIÇÕES PARA A COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL

Autores/as:

Ana Luíza Dias Honorato de Oliveira [FCA/UNICAMP]

Prof. Dr. Antônio Carlos Pacagnella Júnior (orientador/a) [FCA/UNICAMP]

Filipe Regolim [FCA/UNICAMP]

Adilson Ferreira [FCA/UNICAMP]

INTRODUÇÃO:

O aumento da competitividade empresarial nas últimas décadas tem levado as empresas a adotarem práticas e elementos que impulsionem seu desempenho e que consequentemente proporcionem vantagens em relação a seus concorrentes. Uma possível fonte de vantagem competitiva são os escritórios de gerenciamento de projetos ou *Project Management Offices* (PMOs), que atuam no suporte aos projetos realizados pelas organizações.

O processo de implantação de um PMO é geralmente conduzido por meio de um projeto, cujo resultado está sujeito aos chamados “Fatores Críticos de Sucesso” (FCS), que segundo Pacagnella Junior (2019), podem ser definidos como elementos que influenciam direta ou indiretamente o desempenho do projeto em todas as suas dimensões. Trata-se, portanto, de pontos específicos dos projetos que se forem corretamente conduzidos podem condicionar o seu sucesso, sendo, extremamente relevantes em termos de gestão. Considerando estes argumentos, o presente trabalho tem por objetivo geral avaliar o processo de implementação de PMOs a partir de seus fatores críticos de sucesso e verificar seus impactos na competitividade empresarial das organizações.

METODOLOGIA:

Esta pesquisa pode ser caracterizada como exploratória, qualitativa e multimétodo, sendo construída em duas etapas. Na primeira etapa foi realizada uma revisão sistemática da literatura seguindo o método *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*, ou PRISMA (SHAMSEER, 2015). Seu objetivo era identificar os principais Fatores Críticos de Sucesso e contribuições dos PMOs para a competitividade empresarial. A segunda etapa utilizou o método do Estudo de Caso, e seguiu os passos propostos por Cauchick Miguel (2010). Foram analisados três casos de implantação de *Project Management Offices*, um de cada tipo (autônomo, departamental e corporativo), sugeridos por Aubry *et al.* (2008), por meio da realização de entrevistas semiestruturadas com gestores de áreas relacionadas a estas unidades organizacionais, além da consulta de documentação, que buscaram identificar os elementos mapeados na primeira etapa da pesquisa.

RESULTADOS E DISCUSSÃO:

O caso da PTC

A empresa teve origem como empresa de engenharia, prestando serviço para projetos externos, *outsourcing* (pessoas locadas em clientes), projetos de consultoria de engenharia e Tecnologia de Informação. Tem sede em Portugal e unidades no Brasil (São Paulo e Minas), México, Estados Unidos e Holanda. Tem estrutura matricial com 5 níveis onde o PMO responde ao *Chief Operating Officer*.

A implementação foi feita por uma pessoa responsável com alguns PMs dentro do time em Portugal e uma pessoa reportando pelo Brasil. Foi realizado *Benchmark* interno com a experiência dos funcionários que passaram por outras empresas e uma revisão na literatura. Após o estudo, foi definido os papéis e a estrutura visando tendo em visto adaptar as mudanças a característica da empresa. Também foi avaliado até qual nível o PMO iria atuar no gerenciamento de forma que criasse valor.

A implantação foi feita por um PM que lidava com projetos ao mesmo tempo que se implementava o PMO, o que causou uma sobrecarga de trabalho. Alguns desafios foram encontrados na implementação como: cultura, característica específicas dos projetos e da localidade. Houve uma reorganização da empresa para apoio de gestão de engenharia com mudança cultural para acesso as pessoas para resolução de problemas. Foi informado os benefícios para essa mudança o que diminuiu a resistência as mudanças.

O PMO atua na identificação e priorização de projetos e seu monitoramento. Monitoramento e controle é realizado em parceria com a área de controladoria para a visão financeira e utiliza indicadores de alocação e eficiência. Estes indicadores são utilizados para balanceamento de recursos junto com a equipe comercial para alocação correta e evitar vacância ou sobrecarga. Em caso de alguma demanda específica para projeto de inovação, procura parceria com Centro de Pesquisas e com isso também reduz a exposição ao risco. Um aspecto importante é que. O PMO tem forte atuação na gestão e articulação para alocar os recursos nos diferentes projetos.

Embora os departamentos tenham liberdade para selecionar a metodologia de gerenciamento de projetos que avaliarem ser melhor, o PMO atua compartilhando as melhores práticas de forma e identificando as situações e transferência de conhecimento em projetos ocorridos anteriormente. A tabela 2 sintetiza os resultados encontrados para a PTC.

Empresa	Fatores Críticos de Sucesso identificados	
PTC	Recursos	Haver Recursos suficientes Desenvolvimento de competências da equipe
	Aspectos Organizacionais	Suporte da alta administração
	Gestão de projetos	Gerenciamento de conflitos durante a implementação
	Proposta do PMO	Alinhamento com os objetivos da organização Posicionamento claro na hierarquia da organização Definição clara do tipo e funções do PMO
Principais contribuições para a competitividade empresarial		
Crescer mais rápido que os concorrentes; É mais lucrativa que os concorrentes; Nível de sucesso nos projetos desenvolvidos é maior; Atinge maiores níveis de satisfação dos clientes; Utiliza os recursos de forma mais eficiente; Atende os pedidos mais rápido.		

Tabela 2 – Aspectos identificados no caso da PTC

O caso da Ypê

A empresa entrevistada para o caso atua no ramo de inovação com o segmento de produtos de limpeza e higiene. Com mais 6500 funcionários, a empresa possui unidades em 6 cidades diferentes (Amparo, Salto, Anápolis, Goiânia, Simões Filho, Recife). Dentro dessa realidade, o PMO utilizado pela empresa é do tipo Departamental, alocado hierarquicamente na Diretoria de Marketing.

O processo de implantação do PMO na empresa teve início após a percepção dificuldades apresentadas em projetos gerenciados por áreas funcionais, que acabavam não sendo priorizados frente à demanda de atividades do dia-a-dia. Somado a isso, sentia-se a necessidade de realizar projetos de lançamentos de produtos no prazo, com qualidade. Por esse motivo, foi traçado o objetivo de estruturar a área de PMO em 3 meses. O primeiro passo realizado pela empresa foi o de realizar *benchmarks* internos e externos para a criação da área. A partir disso, foram definidos os papéis, responsabilidades e rotinas de atuação dos agentes que estariam envolvidos na administração do portfólio de projetos. Em seguida, foi realizada a solicitação de recursos, no caso, colaboradores de diversas áreas que seriam alocados na equipe em tempo parcial, havendo então as etapas de alinhamento com demais gerências, formação e capacitação do time. Vale ressaltar que o projeto de implantação do PMO foi patrocinado por um patrocinador em nível de vice-presidência e aplicado por um diretor com vasta experiência. Essas definições tiveram que ser atualizadas após a implantação do PMO com a percepção de pontos de melhoria e dinamismo da empresa.

Em relação a atuação do PMO na empresa analisada, é possível perceber uma intensa relação com inovação, uma vez que possui a área atuando na fase desde a criação do modelo, aplicando ferramentas como o *design thinking*, até o desenvolvimento do produto com prototipagem. Com isso, há a necessidade de aplicar ferramentas de gestão ágil junto com modelos mais tradicionais de planejamento. A tabela 1 sintetiza os resultados encontrados para a Ypê.

Empresa	Fatores Críticos de Sucesso identificados	
Ypê	Recursos	Equipe do projeto tem conhecimento e experiência Papéis e responsabilidades claras Infraestrutura adequada Recursos suficientes Desenvolvimento de competências da equipe
	Aspectos Organizacionais	Suporte da alta administração Estrutura organizacional favorável Cultura organizacional favorecendo mudanças
	Gestão de projetos	Elaboração de um plano de implementação do PMO Gerenciamento de conflitos durante a implementação Métricas de desempenho
	Proposta do PMO	Alinhamento com os objetivos da organização Definição do posicionamento na hierarquia da organização Benchmarking interno e externo Definição clara do tipo e funções do PMO Entender as necessidades dos diferentes stakeholders
Principais contribuições para a competitividade empresarial		
Nível de sucesso nos projetos desenvolvidos é maior; Atinge maiores níveis de satisfação dos clientes; Utiliza os recursos de forma mais eficiente; Introduz mais produtos novos no mercado; Possui produtos de melhor qualidade que os concorrentes		

Tabela 1 – Aspectos identificados no caso da Ypê

O Caso da EMBRAER

A empresa atua no ramo de radares terrestres e aviões no segmento de aviação e defesa. Com mais de 18.000 (dezoito mil) colaboradores e um faturamento anual estimado em 5 (cinco) bilhões de dólares. Possui unidades no Brasil, Estados Unidos e Europa. Neste contexto, o PMO possui características táticas, ou seja, é definido como departamental, onde atua de acordo com cada unidade de negócio, com a gestão de projetos específica para cada atuação.

A criação e utilização de PMOs está arraigada na cultura da organização, sendo que para cada área de negócios cria-se um PMO tático que possui as funções de suporte e integração aos produtos, oferecendo diretrizes e ferramentas para os stakeholders.

A implementação dos PMOs para os novos negócios da empresa é fundamentada através de um padrão organizacional pré-estabelecido pelo departamento de gestão de portfólio da companhia. Desta forma, existem diretrizes mínimas que cada escritório tático deve apresentar em sua concepção, a fim de garantir um alto índice de sucesso em sua implantação. Ainda neste contexto, é notável a utilização de benchmarkings internos pelos gerentes de projetos, uma vez que devido à alta complexidade e diversidade dos projetos, é permitido certo nível de autonomia para customização das ferramentas, estruturas e operação dos PMOs departamentais.

A respeito das contribuições que os PMOs trazem à competitividade da empresa, destaca-se que por ter uma estrutura projetizada robusta, a companhia desenvolve seus projetos de forma assertiva, eficaz e eficiente dentro dos parâmetros de cada produto. Desta forma, destaca-se que estes escritórios de projetos táticos permitem altos níveis de sucesso no desenvolvimento de projetos, aumento de lucratividade e qualidade perante aos concorrentes, aumento dos índices de satisfação dos clientes, utilização mais eficiente dos recursos e introdução de novos produtos ao mercado. No entanto, nota-se pela perspectiva deste estudo de caso, o índice moderado de contribuição dos PMOs sob os aspectos de atendimento mais rápido dos pedidos e crescimento acelerado da instituição em comparação com seus concorrentes. A tabela 3 sintetiza os resultados encontrados para a Embraer.

Empresa	Fatores Críticos de Sucesso identificados	
EMBRAER	Recursos	Equipe do projeto tem conhecimento e experiência Papeis e responsabilidades claras Desenvolvimento de competências na equipe
	Aspectos Organizacionais	Suporte da alta administração Estrutura organizacional favorável Maturidade organizacional em gerenciamento de projetos
	Gestão de projetos	Gerenciamento de riscos durante a implementação Gerenciamento de conflitos durante a implementação Métricas de desempenho
	Proposta do PMO	Alinhamento com os objetivos da organização Clareza de posicionamento na hierarquia da organização Definição clara do tipo e funções do PMO Entender as necessidades dos diferentes stakeholders
Principais contribuições para a competitividade empresarial		
É mais lucrativa que os concorrentes; Nível de sucesso nos projetos desenvolvidos é maior; Atinge maiores níveis de satisfação dos clientes; Utiliza os recursos de forma mais eficiente; Introduz mais produtos novos no mercado; Possui produtos de melhor qualidade que os concorrentes; Possui funcionários mais qualificados		

Tabela 3 – Aspectos identificados no caso da Embraer

CONCLUSÕES

A partir dos resultados encontrados é possível concluir que os Fatores Críticos de Sucesso que influenciam a implementação do PMO podem variar com respeito ao tipo do PMO (autônomo, departamental ou corporativo) e também quanto ao setor da organização, além de aspectos como cultura, missão e visão empresariais. Contudo, existem elementos que se repetem independente destas características, casos por exemplo do suporte da alta administração, haver recursos suficientes ou apresentar alinhamento com os objetivos da organização.

Já no que tange à suas contribuições para a competitividade empresarial, em todos os casos os relatos levam a conclusão de que os PMOs contribuem de forma intensa sob diversos aspectos, especialmente em relação a ser mais lucrativa que os concorrentes; ter Nível de sucesso nos projetos desenvolvidos superior; atingir maiores níveis de satisfação dos clientes; utilizar os recursos de forma mais eficiente e atender os pedidos mais rápido.

Entre as limitações do estudo podem ser citados as fontes de coletas de dados, que são internas às organizações, não havendo por exemplo confirmação sobre os aspectos relacionados com a competitividade empresarial vindos de clientes ou concorrentes.

Sugere-se para trabalhos futuros que desejem investigar o fenômeno de estudo desta pesquisa, um aprofundamento com a realização de mais estudos de caso, ou ainda a realização de surveys que busquem identificar quantitativamente as relações entre os Fatores Críticos de Sucesso na implementação dos PMOs e a competitividade das organizações.

BIBLIOGRAFIA

AUBRY, Monique; HOBBS, Brian; THUILLIER, Denis. Organizational project management: An historical approach to the study of PMOs. **International Journal of Project Management**, v. 26, n. 1, p. 38-43, 2008.

CAUCHICK MIGUEL, Paulo Augusto et al. Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações. **Rio de Janeiro: Elsevier**, 2010.

PACAGNELLA JR, Antônio Carlos et al. Critical success factors for project manufacturing environments. **Project Management Journal**, v. 50, n. 2, p. 243-258, 2019.

SHAMSEER, Larissa et al. Preferred reporting items for systematic review and meta-analysis protocols (PRISMA-P) 2015: elaboration and explanation. **Bmj**, v. 349, 2015.