

PROPOSIÇÃO DE UM INSTRUMENTO PARA DIAGNÓSTICO DO ESCOPO DE ATUAÇÃO DE ESCRITÓRIOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

João Pedro Paim de Almeida (joao.paim@proplan.ufrgs.br) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)

Istefani Carísio de Paula (istefani@producao.ufrgs.br) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)

RESUMO

Inseridos em um ambiente altamente dinâmico e que exige, portanto, constante transformação, os Escritórios de Gerenciamento de Projetos (EGPs) necessitam de mecanismos que facilitem sua adaptação a esse contexto. O presente estudo tem por objetivo propor um modelo de diagnóstico do escopo de atuação de EGPs e, desta forma, fazer com que estes escritórios se mantenham enxutos e alinhados às estratégias das organizações às quais pertencem. Essa pesquisa pode ser definida como aplicada, de caráter exploratório e de abordagem qualitativa. Como abordagem metodológica, foi escolhida a *Design Science Research* (DSR), um método orientado à solução de problemas práticos. Especificamente para a consecução do modelo, foram selecionados 15 estudos que tipificaram EGPs em função de suas características e atribuições. Em seguida, essas características e atribuições foram agrupadas por similaridade e para cada grupo foram confeccionadas uma questão e suas respectivas opções de respostas. O resultado foi um instrumento de análise que, quando aplicado à equipe do EGP analisado, permitiu a visualização de seu escopo de atuação e suas principais características. Com relação ao resultado do trabalho, pode-se dizer que o instrumento construído promove, em última instância, objetividade e praticidade na execução do diagnóstico do escopo de atuação de EGPs.

Palavras-chave: *Escritórios de gerenciamento de projetos; Escopo de atuação dos escritórios de projetos; Diagnóstico de EGPs.*

1. INTRODUÇÃO

Embora os projetos venham adquirindo importância dentro das organizações e que tenha ocorrido um incremento no número de estudos acerca deste tema, seus desempenhos ainda são, em geral, considerados insatisfatórios (MPA, 2013; THOMAS e MENGEL, 2008). O estudo de Shenhar e Dvir (2007), por exemplo, analisou uma amostra de 600 projetos em diversos países e setores da economia, e concluiu que 85% deles não cumpriram o prazo e orçamento planejados, apresentando, em seu término, aumento médio de 70% no prazo estimado e de 60% no orçamento projetado.

Uma das razões para o desempenho insatisfatório dos projetos pode ser atribuída ao seu grau de complexidade. Todo projeto apresenta algum grau de complexidade, por ser um sistema adaptativo, que exige gerenciamento, além de necessitar conectar diversas áreas da organização, o que reforça a importância do gerenciamento da complexidade para o desempenho de projetos (AUBRY, HOBBS e THUILLIER, 2007; WHITTY e MAYLOR, 2009).

Como forma de minimizar tal complexidade e combater as causas de insucesso dos projetos, as organizações têm recorrido à implementação de EGPs, os quais visam a apoiar o gerenciamento de projetos e, conseqüentemente, aumentar suas chances de sucesso (BARCAUÍ, 2012; KLOPPENBORG e OPFER, 2002; LEYBOURNE, 2007).

De acordo com PMI (2017), um EGP consiste em uma estrutura organizacional que padroniza os processos de governança relacionados a projetos e facilita o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas e técnicas. Entretanto, apesar dessa definição geral, suas características e atribuições, isto é, seu escopo de atuação, não é imutável, uma vez que essas estruturas permanecem em constante evolução e adaptação ao ambiente no qual estão inseridas (BARBALHO et al., 2009; DESOUZA e EVARISTO, 2006; HOBBS, AUBRY e THUILLIER, 2008).

Frente a esse contexto de contínuas transformações é de extrema importância que essas estruturas estejam permanentemente alinhadas à estratégia da organização, que suas equipes tenham sinergia e que haja ferramentas gerenciais alinhadas às atividades do escritório. A fim de viabilizar a implementação de um escritório, é necessário, portanto, verificar o escopo de atuação do EGP, isto é, identificar suas características e atribuições em dado momento.

Em termos específicos, por sua vez o objetivo deste artigo é elaborar um instrumento para diagnosticar o escopo de atuação de EGPs. Para tanto, a opção metodológica foi o *Design Science Research*, visando por meio de um artefato solucionar o problema posto. O resultado da aplicação deste método foi a construção de um instrumento semiestruturado de diagnóstico do escopo de atuação de EGPs. Feitas essas considerações, o presente trabalho pretende, de maneira geral, contribuir para a ampliação da discussão sobre escopos de atuação de EGPs e, de maneira aplicada, aumentar as chances de sucesso de implantações, manutenções e alinhamentos destes escritórios às estratégias das organizações das quais fazem parte.

Quanto à estrutura, além desta introdução, o artigo conta, na seção 2, com uma revisão teórica, na qual são apresentadas considerações iniciais acerca de escritórios de gerenciamento de projetos, além das tipologias de EGPs e de um quadro resumo dos aspectos centrais de suas atribuições e características definidas pelos autores que tratam do tema. Já na seção 3 há uma exposição dos procedimentos metodológicos empregados na construção do modelo de questionário, ao passo que na seção 4 são apresentados e discutidos os resultados do estudo. A seção 5 encerra o trabalho com as conclusões, recomendações de estudos futuros e limitações da pesquisa.

2. REVISÃO TEÓRICA

Esta seção está dividida em duas partes. A primeira trata de maneira mais geral dos escritórios de gerenciamento de projetos e a segunda aborda os modelos de tipificações de EGPs identificados durante a revisão sistemática da literatura e que serviram de base para a construção do artefato proposto.

2.1 Escritórios de Gerenciamento de Projetos

Existem relatos de gerenciamento de requisitos em conjunto com limitações de recursos antes mesmo da construção das pirâmides. Entretanto, a disciplina de gestão de projetos como é conhecida nos dias de hoje começou a receber atenção especial apenas no último século, sobretudo a partir da década de 1950, no Departamento de Defesa dos Estados Unidos (BARCAÚ, 2012).

O gerenciamento de projetos inclui os processos de planejar, programar e controlar tarefas integradas com o propósito de atingir objetivos que beneficiem as partes interessadas no projeto (KERZNER, 2010). Cabe destacar ainda que o gerenciamento de projetos faz parte

de uma combinação de múltiplos aspectos como escopo, qualidade, tempo, custo e satisfação, e sua complexidade cresce com a evolução da economia e da globalização, justificando a criação de estruturas que concentrem esforços para viabilizar essa gestão: os chamados Escritórios de Gerenciamento de Projetos (EGP), os quais se popularizaram dentro das organizações nas últimas décadas, quando se iniciou uma cultura de metodologias de gerenciamento de projetos com o objetivo de obter maior controle dos resultados (BARCAÚ, 2012).

Hobbs e Aubry (2006) realizaram um estudo com 500 escritórios de projetos, e não conseguiram chegar a uma definição rígida do que é um EGP. Posteriormente, Aubry, Hobbs e Thuiller (2007) trouxeram uma estrutura conceitual ampla para essas instituições, tratando-as como uma entidade socialmente construída. Estes são parte de um complexo organizacional com múltiplas funções e atores envolvidos para ajudar no gerenciamento e na evolução dos projetos organizacionais. Anos mais tarde, o guia PMBoK trouxe uma definição para EGP como *“uma estrutura organizacional que padroniza os processos de governança relacionados a projetos e facilita o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas e técnicas”*, com responsabilidades que podem variar desde fornecer funções de suporte de gerenciamento de projetos até ser responsável pela gestão direta de um ou mais projetos (PMI, 2017).

2.2 Tipologias de Escritórios de Gestão de Projetos

Com relação aos tipos de EGPs, cabe salientar que quaisquer deles são uma simplificação ou uma redução das complexidades da realidade organizacional, sendo necessários para apoiar a pesquisa e, até mesmo, a prática. Porém, reduzir um EGP a exatamente um, dois ou até mesmo três tipos destes identificados na literatura seria uma definição bastante radical (HOBBS E AUBRY, 2006).

Quanto às atribuições dos EGPs, a literatura demonstra que as funções destes escritórios não são imutáveis e que, na verdade, devem se adaptar ao ambiente onde estão inseridos, o que se deve ao fato de os escritórios terem de levar em consideração as particularidades, estrutura, tamanho e funções de cada organização (BARBALHO et al., 2009; DESOUZA e EVARISTO, 2006; HOBBS, AUBRY e THUILLIER, 2008).

A seguir será apresentado, no quadro 1, resumo com os 15 modelos de tipificações de EGPs utilizados neste estudo, no qual serão destacados os aspectos centrais abordados por cada modelo.

Nº	Aspectos centrais das atribuições/ características identificadas nos estudos	Dinsmore (1998)	Englund, Graham & Dinsmore (2003)	Kendall & Rollins (2003)	Garfein (2005)	Verzuh (2005)	Craig Letavec (2006)	Crawford (2006)	Desouza & Evaristo (2006)	Mansur (2007)	G. M. Hill (2008)	Gartner Research Group (2008)	Kerzner (2009)	Unger, Gemünden & Aubry (2012)	Project Management Institute (2013)	Bolles & Hubbard (2015)	Modelo proposto
1	Nível hierárquico do EGP				✓		✓					✓	✓				✓
2	Segmentação tipológica dos projetos						✓										✓
3	Abrangência de atuação do EGP					✓				✓							✓
4	Número de projetos acompanhados/gerenciados	✓						✓			✓		✓		✓	✓	✓
5	Nível de agregação dos projetos em programas e portfólio	✓		✓			✓									✓	✓
6	Responsabilidade pelo gerenciamento		✓	✓													✓
7	Responsabilidade pelo sucesso	✓				✓											✓
8	Responsabilidade pela qualidade					✓											✓
9	Reporte do andamento de projetos	✓		✓	✓		✓		✓		✓	✓				✓	✓
10	Avaliar, selecionar e priorizar projetos		✓		✓			✓						✓		✓	✓
11	Alinhamento estratégico dos projetos à estratégia		✓		✓			✓		✓							✓
12	Envolvimento no planejamento estratégico da organização	✓			✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓			✓
13	Promove a governança em projetos				✓		✓	✓	✓						✓		✓
14	Atuar como consultoria interna	✓	✓	✓		✓	✓				✓	✓		✓	✓		✓
15	Promove treinamentos		✓	✓		✓	✓		✓		✓	✓			✓	✓	✓
16	Repositório da documentação dos projetos								✓								✓
17	Gestão de pessoas		✓			✓									✓		✓
18	Controla o cronograma					✓											✓
19	Controla os aspectos financeiros e orçamentários					✓											✓
20	Controla Riscos								✓								✓
21	Controla Escopo														✓		✓
22	Controla Aquisições														✓		✓
23	Controla a comunicação												✓				✓

QUADRO 1 – Modelos de tipificações de EGPs. Fonte: Elaborado pelos autores (2021)

Cabe salientar que essas características nortearam a construção do artefato proposto, cujo método de elaboração será apresentado na próxima seção.

3. METODOLOGIA

Esta pesquisa possui uma abordagem qualitativa exploratória e pode ser caracterizada como aplicada. Quanto à metodologia foi selecionada a DSR (*Design Science Research*), por ser um método orientado à solução de problemas práticos onde o conhecimento é construído a serviço da ação. Embora a DSR tenha como foco a solução de problemas, não tem a pretensão de alcançar soluções ótimas, mas um resultado satisfatório no contexto em que o problema se encontra (DRESCH; LACERDA e ANTUNES JÚNIOR, 2015).

A fim de solucionar o problema de pesquisa, isto é, diagnosticar o escopo de atuação de EGPs, foram elencados os requisitos que o produto final deste trabalho (denominado como artefato na DSR) deveria atender para ser considerado satisfatório, a saber: i) ser o mais abrangente possível, com objetivo de capturar a maior parte das especificidades de cada EGP; ii) possibilitar adequada participação dos membros de cada EGP; iii) ser flexível o suficiente para abarcar novas atribuições; iv) proporcionar, em seu resultado, a visão sistêmica da operação de cada EGP; e vi) apresentar um custo-benefício adequado em sua aplicação.

Como forma de ampliar a conscientização sobre o problema abordado foi realizada uma revisão sistemática da literatura, na qual foi possível constatar uma carência de modelos e de métodos de diagnóstico do escopo de atuação de EGPs. Diante da lacuna identificada, optou-se por fazer uso das tipificações encontradas na literatura para confeccionar um modelo de diagnóstico do escopo de atuação de EGPs. Para tanto, foram selecionados quinze modelos de tipificações publicados entre os anos de 1998 e 2015.

Após a seleção destes modelos, procedeu-se ao desenvolvimento do artefato, o qual foi construído em sete etapas (ou passos), as quais estão descritas e ilustradas na figura 1.

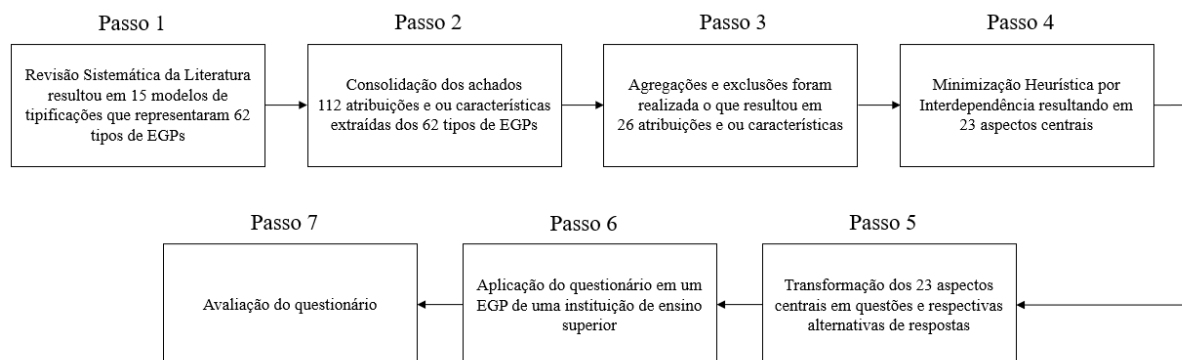


FIGURA 1 - Passos para a construção do modelo de questionário. Fonte: Elaborado pelos autores (2021)

Em linhas gerais, o primeiro passo ocorreu com a consolidação dos 15 modelos encontrados na literatura em uma mesma base de dados, resultando em 62 tipos de EGPs. O segundo passo se deu com a extração das características ou atribuições que compunham cada um dos 62 tipos de EGPs, gerando uma nova base com 112 atribuições e características dos EGPs. Sobre essa nova base com 112 atribuições e características, foi executado o terceiro passo, que consistiu na realização de agregações e na exclusão das ocorrências repetidas. O resultado deste terceiro passo foi a redução da base para 26 características singulares.

Por sua vez, o quarto passo foi a utilização da técnica de minimização heurística por interdependência, por meio da qual foi possível transformar as características em aspectos centrais e realizar mais três agregações, chegando-se aos 23 aspectos centrais ou atribuições dos EGP. O quinto passo se deu com a transformação destes aspectos centrais em perguntas e suas respectivas alternativas de resposta. O sexto passo consistiu no teste do modelo de questionário junto aos colaboradores do EGP da organização, para fins de validação. Por fim, o sétimo passo foi a avaliação da aplicação do modelo e do seu resultado.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

O artefato gerado por meio do método DSR resultou em um questionário apropriado ao diagnóstico do escopo de atuação de EGPs de maneira semiestruturada, **no qual são disponibilizadas alternativas de resposta**. Este modelo foi projetado para ter a maior abrangência possível e, ao mesmo tempo, permitir que novas atribuições/características pudessem ser adicionadas ao resultado do diagnóstico. O quadro 2 apresenta o instrumento de diagnóstico do escopo de EGPs construído neste trabalho.

Questões	Respostas disponibilizadas	Aspecto central
1 - Qual das alternativas abaixo melhor representa o escritório de projetos que está sendo objeto deste diagnóstico?	1.1 Consiste em um escritório de projetos central, sendo o único escritório de projetos dentro da organização.	Nível hierárquico do EGP
	1.2 Consiste em um escritório de projetos central, porém tem auxílio de outros subescritórios de projetos.	
	1.3 Consiste em um escritório de projetos subordinado a outra instância da organização, como um departamento, ou mesmo outro escritório de projetos.	
2 - Quanto à segmentação tipológica dos projetos nos quais se envolve, o escritório	2.1 Gerencia ou acompanha somente projetos de um tipo específico. Exemplo: Projetos de TIC, Projetos organizacionais, Projetos de Infraestrutura etc.	Segmentação tipológica dos projetos
	2.2 Gerencia ou acompanha projetos de diversos tipos.	

Continua

Questões	Respostas disponibilizadas	Aspecto central
3 - Quanto à origem do(s) projeto(s) nos quais se envolve, o escritório	3.1 Gerencia ou acompanha projetos oriundos de mais de um setor, divisão ou departamento da organização. Exemplo: projetos de diversas unidades acadêmicas.	Abrangência de atuação do EGP
	3.2 Gerencia ou acompanha projeto(s) oriundo(s) de somente um setor, divisão ou departamento da organização. Exemplo: Somente projetos de uma Pró-reitoria.	
4 - Com relação à quantidade de projetos nos quais se	4.1 Gerencia ou acompanha apenas um projeto específico.	Número de projetos acompanhados/gerenc
	4.2 Gerencia ou acompanha mais de um projeto.	
5 - Com relação às agregações de projetos em programas e portfólio, o escritório	5.1 Gerencia ou acompanha apenas projetos.	Nível de agregação dos projetos em programas e portfólio
	5.2 Gerencia ou acompanha projetos e programas.	
	5.3 Gerencia ou acompanha projetos, programas e o portfólio.	
6 - Com relação à responsabilidade pelo gerenciamento dos projetos nos quais se envolve, o escritório	6.1 É o principal responsável por gerenciar estes projetos.	Responsabilidade pelo gerenciamento
	6.2 Divide a responsabilidade de gerenciar estes projetos com outro departamento, divisão ou órgão.	
	6.3 Assume pouca ou nenhuma responsabilidade pelo gerenciamento destes projetos.	
7 - Com relação à responsabilidade pelo sucesso dos projetos nos quais se envolve, o escritório	7.1 É o principal responsável pelo seu sucesso destes projetos.	Responsabilidade pelo sucesso
	7.2 Divide a responsabilidade pelo sucesso destes projetos com outro departamento, divisão ou órgão.	
	7.3 Assume pouca ou nenhuma responsabilidade pelo sucesso destes projetos.	
8 - Com relação ao acompanhamento da qualidade nos projetos em que se envolve, o escritório	8.1 É o principal responsável pelo acompanhamento da qualidade destes projetos.	Responsabilidade pela qualidade
	8.2 Divide a responsabilidade pelo acompanhamento da qualidade deste projetos com outro departamento, divisão ou órgão.	
	8.3 Assume pouca ou nenhuma responsabilidade pelo acompanhamento da qualidade destes projetos.	
9 - Quanto ao reporte de informações acerca do desempenho dos projetos nos quais se envolve, o escritório	9.1 É o principal responsável por reportar à outra instância da organização o andamento deste(s) projeto(s), atuando como uma central	Reporte do andamento de projetos
	9.2 Divide a responsabilidade do reporte de informações acerca deste projetos com outros setores ou departamentos.	
	9.3 Assume pouca ou nenhuma responsabilidade de reportar as informações destes projetos à outra instância da organização.	
10 - No que diz respeito à priorização e seleção de projetos nos quais se envolve, o escritório	10.1 É o principal responsável por avaliar, selecionar e priorizar projetos estes projetos, administrando os recursos críticos da	Avaliar, selecionar e priorizar projetos
	10.2 Divide a responsabilidade de avaliar, selecionar e priorizar projetos, dando suporte informacional à outra instância da organização, que detém o poder de decisão.	
	10.3 Assume pouca ou nenhuma responsabilidade nos processos de avaliar, selecionar e priorizar projetos.	
11 - Quanto ao alinhamento estratégico dos projetos nos quais se envolve, o escritório	11.1 É o principal responsável pelo alinhamento destes projetos à estratégia da organização.	Alinhamento estratégico dos projetos à estratégia
	11.2 É parcialmente responsável pelo alinhamento destes projetos à estratégia da organização.	
	11.3 Assume pouca ou nenhuma responsabilidade pelo alinhamento destes projetos à estratégia da organização.	
12 - No que tange à construção e tomada de decisões estratégicas, no âmbito da organização, o escritório	12.1 Tem poder de voto sobre as decisões estratégicas da organização.	Envolvimento no planejamento estratégico da organização
	12.2 Possui somente função de apoio (sem poder de voto) nas decisões estratégicas da organização.	
	12.3 Não tem poder de voto nem função de apoio nas decisões estratégicas da organização.	
13 - No que diz respeito à governança em gerenciamento de projetos, o escritório	13.1 É o principal responsável por promover a governança em gerenciamento de projetos, sendo o principal responsável por convocar comissões, grupos de trabalho, conselhos e demais autoridades.	Promove a governança em projetos
	13.2 Exerce função de apoio à governança, porém não é o responsável por sua promoção e manutenção.	
	13.3 Não atua sobre a governança em gerenciamento de projetos.	

Continua

Questões	Respostas disponibilizadas	Aspecto central
14 - Quanto à função de consultoria e apoio, o escritório	14.1 É reconhecido dentro da organização como uma consultoria interna em gerenciamento de projetos.	Atuar como consultoria interna
	14.2 Eventualmente exerce este papel, porém não é formalmente reconhecido como uma consultoria interna em gerenciamento de	
	14.3 Não exerce o papel de consultoria interna em gerenciamento de projetos.	
15 - No que diz respeito à função de treinamento e desenvolvimento dos envolvidos no gerenciamento de projetos, o escritório	15.1 É responsável por promover e disseminar conhecimento através de treinamentos, metodologias, normas, padrões e ferramentas de gerenciamento de projetos.	Promove treinamentos
	15.2 Exerce papel de apoio nos treinamentos em gerenciamento de projetos.	
	15.3 Não é responsável nem apoia treinamentos em gerenciamento de projetos.	
16 - Quanto à função de repositório da documentação dos projetos nos quais se envolve, o escritório	16.1 Exerce função de repositório da documentação destes projetos, podendo exercer papel de centralizador das lições aprendidas.	Repositório da documentação dos projetos
	16.2 Divide a função de repositório da documentação destes projetos com outros departamentos da instituição.	
	16.3 Não exerce função de repositório da documentação destes projetos.	
17 - No que diz respeito ao gerenciamento de pessoas, o escritório	17.1 É responsável pelo recrutamento e desenvolvimento de gerentes de projetos, exercendo papel de fornecedor de gerentes de projetos.	Gestão de pessoas
	17.2 Exerce papel de suporte ao processo de recrutamento e desenvolvimento de gerentes de projetos.	
	17.3 Não atua no recrutamento e desenvolvimento de gerentes de	
18 - Quanto à responsabilidade pelo cumprimento do cronograma dos projetos nos quais se envolve, o escritório	18.1 É o principal responsável pelo cumprimento do cronograma destes projetos.	Controla o cronograma
	18.2 É corresponsável pelo cumprimento do cronograma destes	
	18.3 Não tem responsabilidade pelo cumprimento do cronograma destes projetos.	
19 - Quanto a responsabilidade pelo cumprimento dos aspectos financeiros e orçamentários dos projetos nos quais se envolve, o escritório	19.1 É o principal responsável pelo cumprimento de previsões e metas acerca dos aspectos financeiros e orçamentários destes projetos.	Controla os aspectos financeiros e orçamentários
	19.2 É corresponsável pelo cumprimento de previsões e metas acerca dos aspectos financeiros e orçamentários destes projetos.	
	19.3 Não tem responsabilidade pelo cumprimento de previsões e metas acerca dos aspectos financeiros e orçamentários destes projetos.	
20 - Com relação à identificação e monitoramento dos riscos dos projetos nos quais se envolve, o escritório	20.1 É o principal responsável por identificar e monitorar os riscos destes projetos.	Controla Riscos
	20.2 É corresponsável na identificação e no monitoramento dos riscos destes projetos.	
	20.3 Tem pouco ou nenhum na identificação ou monitoramento dos riscos destes projetos.	
21 - Quanto a definição e controle do escopo de atuação dos projetos nos quais se envolve, o escritório	21.1 É o principal responsável pela definição e controle do escopo destes projetos.	Controla Escopo
	21.2 É corresponsável pela definição e controle do escopo destes	
	21.3 Tem pouco ou nenhum envolvimento no processo de definição e controle do escopo destes projetos.	
22 - Quanto às aquisições dos projetos nos quais se envolve, o escritório	22.1 É o principal responsável pelas aquisições destes projetos.	Controla Aquisições
	22.2 É corresponsável pelas aquisições destes projetos.	
	22.3 Tem pouco ou nenhum envolvimento nas aquisições destes	
23 - Quanto à comunicação entre as partes interessadas nos projetos nos quais se envolve, o escritório	23.1 É o principal responsável pelo aspecto de comunicação entre as partes interessadas destes projetos.	Controla a comunicação
	23.2 É corresponsável pelo aspecto comunicação entre as partes interessadas destes projetos.	
	23.3 Tem pouco ou nenhum envolvimento no aspecto comunicação entre as partes interessadas destes projetos.	
24 - Este espaço é reservado para atribuições exercidas pelo escritório de projetos que não tenha sido mencionada anteriormente neste questionário.		

QUADRO 2 – Modelo de questionário para diagnóstico do escopo de atuação de EGPs. Fonte: Elaborado pelos autores (2021)

O teste do artefato foi realizado por um grupo de colaboradores de uma instituição federal de Ensino Superior da região sul do Brasil. Estes funcionários fazem parte do Departamento de Gestão Integrada (DGI) da instituição, que atualmente exerce a função de EGP e conta com quatro servidores, os quais serão qualificados na tabela 1, quanto ao tempo de trabalho na instituição e ao tempo de atuação em gerenciamento de projetos.

Participantes	Tempo de trabalho na instituição (anos)	Tempo de atuação em projetos (anos)
P1	3	5
P2	1,5	5
P3	10	15
P4	7	9

TABELA 1 - Qualificação dos entrevistados. Fonte: Elaborado pelos autores (2021)

Depois de selecionados os respondentes, foi realizada uma reunião de sensibilização, onde foram explicitados os aspectos gerais do trabalho e os prováveis benefícios de sua aplicação. Após a reunião, o questionário foi remetido aos participantes e respondido de maneira individual, por meio da ferramenta Google Forms®. As respostas foram consolidadas e analisadas e as respostas divergentes foram tratadas em uma reunião específica onde estavam presentes todos os integrantes do grupo, sendo possível, então, se chegar a um consenso. Por fim, as respostas foram transformadas em um texto que descreve o escopo de atuação do EGP da instituição analisada, o qual se encontra no quadro 4.

Diagnóstico do EGP analisado
<p>O escritório de gerenciamento de projetos da instituição atua de maneira isolada, sem auxílio de outros subescritórios da universidade, realizando o acompanhamento de múltiplos projetos, os quais são oriundos de diversas unidades da organização, sendo, entretanto, todos de um mesmo tipo, qual seja, estratégico.</p> <p>Adicionalmente, o escritório é o principal responsável por centralizar e reportar às instâncias superiores da organização o status dos projetos estratégicos. Exerce também papel de consultoria interna, prestando apoio executivo, administrativo e metodológico aos projetos que acompanha, sem absorver responsabilidade direta pelo sucesso destes projetos.</p>

Continua

Diagnóstico do EGP analisado
<p>Além disso, exerce função de repositório da documentação dos projetos, podendo exercer também o papel de centralizador das lições aprendidas. No que se refere ao alinhamento estratégico dos projetos, o EGP analisado exerce papel de apoio consultivo à tomada de decisão. O EGP oferece suporte informacional às instâncias superiores, a quem compete a decisão final referente ao alinhamento de projetos à estratégia organizacional, através da avaliação, priorização e seleção destes projetos. Também é possível mencionar os papéis de apoio à governança em projetos, cumprimento do cronograma e promoção da comunicação entre as partes interessadas nos projetos.</p>

QUADRO 4 - Diagnóstico do EGP analisado. Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Para finalizar a aplicação do método, o relatório final foi apresentado à equipe, ficando disponível para oportunizar novos estudos e ações visando ao alinhamento do EGP à estratégia da instituição e, conseqüentemente, à melhoria contínua do processo de gerenciamento de projetos.

4.2 Avaliação da aplicação método

Como etapa final foi realizada a avaliação da aplicação do método, que, de acordo com Hevner et al. (2004), trata-se de uma forma de observar o resultado da execução experimental de um artefato em um ambiente controlado. Esta etapa foi realizada por meio de uma pesquisa disponibilizada de maneira eletrônica a cada um dos integrantes do EGP (já qualificados na tabela 1).

Nessa pesquisa, os integrantes receberam cinco afirmações para avaliação, sendo que cada uma delas corresponde a um requisito imputado ao artefato em sua fase de proposição. Para cada uma das afirmações, havia cinco possibilidades de resposta, sendo possível aos integrantes escolher apenas uma para representar sua percepção. As possibilidades de resposta eram: “concordo totalmente”, “concordo”, “não concordo nem discordo”, “discordo” e “discordo totalmente”.

No quadro 5 são explicitadas as cinco afirmações, as respostas dos integrantes e suas respectivas frequências relativas e absolutas, sendo que as últimas estão apresentadas entre parênteses.

Afirmação	Possibilidades de resposta				
	Discorda totalmente	Discorda	Não concorda nem discorda	Concorda	Concorda totalmente
i) O método utilizado na condução do diagnóstico se mostrou suficientemente abrangente para abarcar as especificidades da instituição.				25% (1)	75% (3)
ii) O método utilizado na condução do diagnóstico proporcionou a adequada participação dos membros dos escritórios.					100% (4)
iii) O método utilizado na condução do diagnóstico se mostrou flexível o suficiente para abarcar novas atribuições sugeridas pelos participantes do EGP em questão.				25% (1)	75% (3)
iv) O resultado permitiu aprimorar a visão sistêmica da operação do EGP em questão?				25% (1)	75% (3)
v) O custo-benefício de aplicação do questionário foi satisfatório?				50% (2)	50% (2)

QUADRO 5 – Resultado da avaliação do método. Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Em uma análise preliminar do resultado da avaliação do método, não foram observadas respostas que indicassem a discordância ou mesmo a neutralidade em relação às afirmações que consideravam como atendidos os requisitos imputados ao método. O elevado índice de concordância pode indicar um resultado positivo quanto ao atendimento destes requisitos, sendo necessário, para tanto, uma aplicação da avaliação em maior escala e, posteriormente, uma análise estatística aprofundada. Desta forma, entende-se que existe um potencial de generalização do artefato à classe de problemas enfrentada, desde que este instrumento tenha sua aplicação realizada em uma parcela maior de organizações e que sua avaliação seja realizada com o devido rigor estatístico. Feitas essas constatações, a próxima seção apresenta as considerações finais e conclusões obtidas neste estudo.

5. CONCLUSÃO

O foco deste trabalho foi o desenvolvimento de um instrumento para diagnóstico do escopo de atuação de EGPs que pudesse oferecer suporte informacional à tomada de decisão de maneira prática. Para a consecução do objetivo supracitado, este estudo se valeu de modelos de tipologias de EGPs amplamente reconhecidos na literatura e, a partir disso, foi desenvolvido um constructo (artefato) o mais abrangente possível, sem perder, no entanto, a objetividade e a aplicabilidade.

O teste preliminar do instrumento, o qual foi realizado com colaboradores do EGP da IFES objeto de estudo, indicou-o como satisfatório pelo grupo. Desta forma, entende-se que o objetivo da presente pesquisa foi alcançado, disponibilizando à comunidade um instrumento para definição do perfil de atuação ou escopo de atuação de um EGP que é abrangente,

permite o envolvimento dos colaboradores na análise, é flexível, permite aprimorar a visão dos colaboradores sobre o sistema do EGP e, portanto, apresenta bom custo-benefício.

O formato de aplicação do instrumento ocorreu por meio de um workshop que, da mesma forma que o artefato, mostrou-se adequado, sendo composto pelas seguintes etapas: (i) reunião de sensibilização sobre a análise do EGP; (ii) preenchimento individual do instrumento por meio de Google Forms®; (iii) consolidação dos resultados; (iv) apresentação dos resultados e debate entre os respondentes visando consenso; (v) transformação dos resultados em uma descrição textual do EGP. O formato de aplicação poderá ser replicado em outros setores da instituição ou em outras instituições, sempre com o propósito de trazer clareza quanto ao escopo de atuação de um escritório existente ou para definição do escopo de um escritório que esteja sendo desenvolvido.

Como lições aprendidas ao longo do trabalho foi possível observar que, em linha com os achados mencionados na revisão teórica, o EGP da instituição de ensino superior não apresenta formato específico ou tipo de uma determinada natureza. As atribuições são uma mescla de diferentes modelos de EGP citados na literatura. Isso leva à conclusão de que os escritórios costumam estar em constante mudança e evolução. Os escopos dos escritórios são dinâmicos e adaptáveis às necessidades gerenciais da instituição. Também é possível mencionar um resultado não previsto no escopo inicial do trabalho, mas que emergiu de maneira natural: à medida que os integrantes do grupo foram discutindo as questões divergentes, visando a construir um consenso, chegaram a uma unificação dos entendimentos quanto à atuação do escritório de projetos, o que aumentou a sinergia da equipe.

Como limitação do estudo, ressalta-se que o sucesso da aplicação em uma organização não assegura a plena aplicabilidade e efetividade do modelo, carecendo, para verificar essa generalidade, de uma aplicação em amostra significativa. Portanto, sugere-se, como estudos futuro, a aplicação deste método em outras instituições, sendo possível, com isso, ampliar a generalização da solução.

7. REFERÊNCIAS

AUBRY, M.; HOBBS, B.; THUILLIER, D. A new framework for understanding organizational project management through the PMO. **International Journal of Project Management**, v. 25, p. 328–336, 2007.

BARBALHO, S. C. M.; Amaral, D. P.; Kernbichler, T. S.; Richter, E. H. & Torres, L. (2009, jul./set.). Rompendo obstáculos para a implantação de PMO em empresa de base tecnológica. **Gestão e Produção**. São Carlos, vol. 16, n. 3, pp. 435-449.

BARCAUÍ, ANDRÉ B. **PMO: Escritório de Projetos, Programas e Portfólio na Prática**. São Paulo: Brasport, 2012.

DESOUZA, K. C. & EVARISTO J. R., 2006. The Project management offices: A case of knowledge-based archetypes. **International Journal of Information Management**. 26, 414–423.

DRESCH, A., LACERDA, D. P., & JÚNIOR, J. A. V. A. (2015). **Design science research: método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia**. Bookman Editora

HEVNER, Alan R. et al. Design science in information systems research. **MIS quarterly**, p. 75-105, 2004.

HOBBS, B.; AUBRY, M.; THUILLIER, D. The project management office as an organisational innovation. **International Journal of Project Management**, v. 26, p. 547-555, 2008.

HOBBS, B., AUBRY, M. Identifying the structure that underlies the extreme variety found among PMOs. In: **Proceedings of PMI research conference**, Montreal, Canada; 2006.

KERZNER, H. (2010). **Gestão de projetos: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman.

KLOPPENBORG, T. J.; OPFER, W. A. Forty years of project management research: trends, interpretations, and predictions. In: SLEVIN, D. P.; CLELAND, D. I.; PINTO, J. K. **The frontiers of project management research**. Project Management Institute, 2002.

LEYBOURNE, S. A. The changing bias of project management research: a consideration of the literatures and an application of extant theory. **Project Management Journal**, v. 38, n. 1, p. 62-73, 2007.

MPA. (2013). Major Projects Authority. **The Major Projects Authority Annual Report 2013**. London: MPA

PMI - PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Guia PMBOK®: Um Guia para o Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos**, Sexta edição, Pennsylvania: PMI, 2017.

SHENHAR, A. J.; DVIR, D. Reinventing project management: the diamond approach to successful growth and innovation. Boston: Harvard Business School Press, 2007.

Thomas, J., & Mengel, T. (2008). Preparing managers to deal with complexity - advanced project management education. **International Journal of Project Management**, 26(3), 304-315. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2008.01.001>.

WHITTY, S.J. & MAYLOR, H. And then came Complex Project Management (revised). **International Journal of Project Management**, V. 27, P. 304–310, 2009.