UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**A INFLUÊNCIA DO ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS NO
DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DO GERENTE DE PROJETOS**

v. 1

Marcelo Foresti de Matheus Cota

Orientador: Prof. Dr. Antonio Cesar Amaru Maximiano

SÃO PAULO

2011

Prof. Dr. João Grandino Rodas

Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Reinaldo Guerreiro

Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann

Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque

Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

MARCELO FORESTI DE MATHEUS COTA

**A INFLUÊNCIA DO ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS NO
DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DO GERENTE DE PROJETOS**

v. 1

Tese apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito para obtenção do título de Doutor em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Antonio Cesar Amaru Maximiano

Versão Corrigida

(versão original disponível na Unidade que aloja o Programa)

SÃO PAULO

2011

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Cota, Marcelo Foresti de Matheus

A influência do escritório de gerenciamento de projetos no desenvolvimento de competências do gerente do projeto/ Marcelo Foresti de Matheus

Cota. -- São Paulo, 2011.

2 v.

Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2011.

Orientador: Antonio Cesar Amaru Maximiano.

1. Administração de projetos 2. Competência profissional 3. Desenvolvimento profissional I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia,

**Aos meus pais, Mathilde e Guido,
pelo amor e dedicação aos filhos.**

AGRADECIMENTOS

Ao professor orientador Antonio Cesar Amaru Maximiano pela sabedoria, paciência, confiança e fineza no trato.

Aos professores da FEA, em especial, Roberto Sbragia em Seminários, quando a questão da tese ganhou foco, e Ana Ikeda em Metodologia, quando a tese ganhou o método do estudo de caso. Aos professores Roberto Sbragia e Alonso Soler pela confiança e pelas recomendações da qualificação.

Aos meus colegas da FEA e agora amigos: Francisco Severo e Teodoro Guimarães, pela parceria e pelo exemplo; Manuella Lima e Daniel Pinsky, por fazerem me sentir estudante; Ivete Rodrigues e Jefferson Anselmo, pelo exemplo; Fábio Coimbra, por sermos colegas duplamente na FEA e no BC; e, em especial, Maria Lúcia Granja Coutinho por toda a força.

Aos profissionais dos escritórios de projetos nos estudos de caso pelo apoio imprescindível: Maria de Fátima do Valle, Taísa de Almeida, Sérgio Dantas, Vanderson e João Melo, e aos demais respondentes, não nominados em função do sigilo.

À Rejane de Oliveira pela ótima qualidade da transcrição das entrevistas.

Aos irmãos, amigos, consultores e *coaches* João e Alonso Soler por me apoiarem sempre e pelas perguntas nas horas certas.

Ao amigo Américo Pinto pelo convite para a parceria na operacionalização do PMO Maturity Cube, contribuição voluntária à área de projetos, que contribuiu para a efetivação da tese.

À amiga e professora Márcia Teixeira pela reflexão na hora certa.

Aos meus colegas de BC, minha segunda casa, começando pelo chefe-patrocinador-amigo André Mueller, que me proporcionou plenas condições de conciliar o trabalho com a tese, ao Bruno Peres e ao Alfredo Pereira, parceiros, que me substituíram muitas vezes, à equipe da Sumop, ao parceiro de longa data Renato Borges e aos demais colegas da Gepro.

Ao Rosalvo Streit, orientador técnico no BC e estimado amigo, pelo exemplo. Ao Adalberto, pelo exemplo de trabalhar, chefiar e fechar uma tese, tudo ao mesmo tempo, e pelo tal livro.

Aos meus pais, Mathilde e Guido, e irmã, Márcia, pela torcida de sempre.

À minha família, Rachel, Rodrigo, Taíta e Lisa, pelo amor incondicional. Compensarei a ausência, o baixo astral e toda a energia que deixei de dar a vocês. Estendo a promessa aos queridos e muitos amigos que cultivei ao longo da vida, irmãos e irmãs de coração.

Any organisation develops people; it either forms them or deforms them.

Peter Drucker

RESUMO

Escritórios de Gerenciamento de Projetos (EGPs) possuem um amplo espectro de serviços (HOBBS; AUBRY, 2007). Nesta pesquisa, foram investigados os serviços dos EGPs direcionados aos gerentes de projetos, particularmente, aqueles destinados a fortalecer as competências. Delimitou-se essa investigação a escritórios maduros. Há recomendações anteriores (DAI; WELLS, 2004) para o estudo de EGPs com tempo de vida longo haja vista uma alta “mortalidade” (HOBBS; AUBRY, 2010) em organizações dos mais variados ramos. A questão de pesquisa tratou de como o Escritório de Gerenciamento de Projetos pode influenciar o desenvolvimento de competências do Gerente de Projetos. Foram empregados métodos qualitativos para investigar a questão por meio de três estudos de casos (uma agência governamental, um banco e uma empresa prestadora de serviços de TI) utilizando entrevistas semi-estruturadas com gerentes de EGPs e gerentes de projetos. Buscou-se explorar e entender como as competências são desenvolvidas e que tipo de influência o EGP exerce. Em termos teóricos, a originalidade adveio da pesquisa da relação entre três temas (escritórios de projetos, gerentes de projetos e desenvolvimento de competências em gerenciamento de projetos) individualmente bem explorados, porém ainda não inter-relacionados. As descobertas apontaram para formas equilibradas de exercer o controle e o apoio do EGP aos gerentes de projetos. Em termos da prática, a pesquisa apresentou evidências de serviços do EGP que fortalecem as competências dos gerentes de projetos e que podem elevar o escritório a uma posição de maior relevância na entrega de valor para as organizações, indo além dos serviços básicos e tradicionais como desenvolvimento de metodologias e distribuição de relatórios para executivos.

ABSTRACT

Project Management Offices (PMOs) have a broad spectrum of services (HOBBS; AUBRY, 2007). In this research, we focused the services rendered by PMOs to project managers, particularly, those services that empower the PM's competences. We are also restricting this investigation to mature PMOs. Recommendations have been made (DAI; WELLS, 2004) about the study of the experienced PMOs since there is a "mortality" rate (HOBBS; AUBRY, 2010) in organizations. The research question dealt with to what extent do PMOs influence the development of the project managers' competences. The research project employed qualitative methods in three study cases (a government agency, a bank and a IT service provider) using semi-structured interviews with the PMO managers and with experienced project managers. The aim was to understand how they develop their competencies, how they focus on technical or non-technical (soft skills) competencies, and on what basis they have or have not the support of the PMO. We brought more amplitude and deepness to the study of mature Project Management Offices and the competencies of the project managers. These three topics (PMOs, competences in project management and project managers) were well studied in the past, but not yet inter-related. In terms of practical contributions, the research gave evidences to justify ways of implementing PMO services to empower project managers and strengthen their competencies in a way the PMO continues to deliver value to the organizations beyond the basic services like methodology and reports to senior executives.

SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS.....	4
LISTA DE FIGURAS	6
1. INTRODUÇÃO	7
1.1 MOTIVAÇÃO E JUSTIFICATIVA	7
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA	13
1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA	16
1.4 CONTRIBUIÇÕES ESPERADAS.....	17
2. REVISÃO DA LITERATURA	19
2.1 BASES ACADÊMICAS EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS PESQUISADAS.....	19
2.2 DELIMITAÇÃO DO TRABALHO E EIXOS TEÓRICOS	21
2.3 EVOLUÇÃO DAS PESQUISAS ACADÊMICAS EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....	23
2.4 COMPETÊNCIAS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS	29
2.5 O PAPEL DO GERENTE DE PROJETOS	37
2.6 O PAPEL DO ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS	44
2.7 SÍNTESE DA REVISÃO E FOCO DESTA PESQUISA	53
3. METODOLOGIA DE PESQUISA.....	55
3.1 NATUREZA DA PESQUISA	55
3.2 MODELO CONCEITUAL	60
3.3 PLANEJAMENTO DA PESQUISA.....	63
3.3.1 Amostra	65
3.3.2 Unidade de Análise	67
3.3.3 Coleta de Dados.....	68
3.3.4 Tratamento de Dados.....	72
3.3.5 Limitações da Pesquisa.....	75
4. ESTUDOS DE CASOS	77
4.1 PRIMEIRO ESTUDO DE CASO – AGÊNCIA GOVERNAMENTAL	77
4.1.1 Contexto Organizacional do Estudo de Caso	77
4.1.2 Entrevistados do Estudo de Caso.....	80
4.1.3 Análise das Respostas dos Entrevistados.....	82

4.1.4	<i>Serviços do EGP disponíveis e sua evolução</i>	98
4.1.5	<i>Verificação da Questão da Pesquisa</i>	102
4.1.6	<i>Notas Conclusivas do Estudo de Caso</i>	105
4.2	SEGUNDO ESTUDO DE CASO - BANCO	110
4.2.1	<i>Contexto Organizacional do Estudo de Caso</i>	110
4.2.2	<i>Entrevistados do Estudo de Caso</i>	113
4.2.3	<i>Análise das Respostas dos Entrevistados</i>	116
4.2.4	<i>Serviços do EGP disponíveis e sua evolução</i>	135
4.2.5	<i>Verificação da Questão da Pesquisa</i>	139
4.2.6	<i>Notas Conclusivas do Estudo de Caso</i>	142
4.3	TERCEIRO ESTUDO DE CASO – EMPRESA DE TI	147
4.3.1	<i>Contexto Organizacional do Estudo de Caso</i>	147
4.3.2	<i>Entrevistados do Estudo de Caso</i>	149
4.3.3	<i>Análise das Respostas dos Entrevistados</i>	152
4.3.4	<i>Serviços do EGP disponíveis e sua evolução</i>	171
4.3.5	<i>Verificação da Questão da Pesquisa</i>	175
4.3.6	<i>Notas Conclusivas do Estudo de Caso</i>	177
5.	CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS	183
6.	REFERÊNCIAS	195
7.	APÊNDICES	209
	APÊNDICE I – ROTEIRO DA ENTREVISTA UTILIZADO NO ESTUDO DE CASO 1	209
	APÊNDICE II – ROTEIRO DA ENTREVISTA UTILIZADO NOS ESTUDOS DE CASOS 2 E 3	210

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CHA	Conhecimento, Habilidade e Atitude
CMM	<i>Capability Maturity Model</i>
EAP	Estrutura Analítica de Projetos
EGP	Escritório de Gerenciamento de Projetos
ENANPAD	Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração
ENTJ	<i>Extroverted Intuition Thinking Judging</i>
ESTJ	<i>Extroverted Sensing Thinking Judging</i>
GP	Gerente de Projetos
ICB	<i>IPMA Competence Baseline</i>
INTJ	<i>Introverted Intuition Thinking Judging</i>
IPMA	<i>International Project Management Association</i>
OGC	<i>Office of Government Commerce</i>
OPM3	<i>Organizational Project Management Maturity Model</i>
PM	<i>Project Management</i>
PMBOK	<i>Project Management Body of Knowledge</i>
PMCDF	<i>Project Management Competency Development Framework</i>
PMI	<i>Project Management Institute</i>
PMO	<i>Project Management Office</i>
PMP	<i>Project Management Professional</i>
TI	Tecnologia da Informação

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Elementos e critérios de liderança de time.....	33
Tabela 2– Visão Geral dos Elementos de Competência do padrão ICB	35
Tabela 3 – Relação de funções ou serviços dos EGPs	49
Tabela 4 - Associação entre propósitos da pesquisa exploratória e objetivos específicos desta pesquisa	56
Tabela 5 - Relação de serviços dos EGPs direcionados ao GP	61
Tabela 6 - Critérios de seleção de organizações x características da organização Agência	77
Tabela 7 - Avaliação do EGP da Fiscalização usando o PMO Maturity Cube da Agência.....	79
Tabela 8 - Características do EGP e dos GPs da Agência	80
Tabela 9 - Caracterização dos Respondentes da Agência	81
Tabela 10 - Percepção dos Respondentes da Agência sobre os Modos de Desenvolvimento de Competências em Gerenciamento de Projetos	87
Tabela 11 - Serviços do EGP da Agência disponíveis e sua evolução	98
Tabela 12 - Critérios de seleção de organizações x características da organização do Banco	110
Tabela 13 - Avaliação do EGP do Banco usando o PMO Maturity Cube	112
Tabela 14 - Características do EGP e dos GPs do Banco	113
Tabela 15 - Caracterização dos Respondentes do Banco	114
Tabela 16 - Percepção dos Respondentes do Banco sobre os Modos de Desenvolvimento de Competências em Gerenciamento de Projetos	120
Tabela 17 - Serviços do EGP do Banco disponíveis e sua evolução	135
Tabela 18 - Critérios de seleção de organizações x características da organização Empresa de TI	147
Tabela 19 - Avaliação do EGP da Empresa de TI usando o PMO Maturity Cube	149
Tabela 20 - Características do EGP e dos GPs da Empresa de TI	150
Tabela 21 - Caracterização dos Respondentes da Empresa de TI.....	151
Tabela 22 - Percepção dos Respondentes da Empresa de TI sobre os Modos de Desenvolvimento de Competências em Gerenciamento de Projetos	156
Tabela 23 - Serviços do EGP da Empresa de TI disponíveis e sua evolução	171
Tabela 24 – Situação dos 15 serviços do EGP em cada Estudo de Caso	185
Tabela 25 – Modos pelos quais os GPs desenvolvem suas competências	188

Tabela 26 – Serviços dos EGPs para desenvolvimento de competências dos GPs.....	189
---	-----

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Círculo Virtuoso na relação EGP com GP.....	10
Figura 2 – Competência individual em gerenciamento de projetos (PMI, 2002)	31
Figura 3 – Componentes do Sucesso de Projetos (PMI, 2002).....	34
Figura 4 - Modelo Conceitual	61

1. INTRODUÇÃO

Neste capítulo, apresenta-se o contexto no qual se insere esta pesquisa, a motivação, a justificativa, o problema de pesquisa, os objetivos além da contribuição esperada para a teoria e a prática. Ao final, identifica-se um problema ainda não equacionado na literatura, a perspectiva proposta para sua abordagem e a conseqüente contribuição pretendida.

1.1 Motivação e Justificativa

Um Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP)¹ é uma unidade organizacional que centraliza e coordena o gerenciamento de projetos numa determinada área de atuação. Um EGP pode desde prover as funções de apoio no gerenciamento de projetos (treinamento, metodologia, uso de ferramentas de *software*) até realizar o próprio, tendo a responsabilidade de alcançar os seus resultados (PMI, 2004, p. 32).

Há um amplo espectro de funções do EGP (HOBBS; AUBRY, 2010, p. 68), chegando ao ponto de assumir o gerenciamento de um projeto. Esta, no entanto, é a função primordial do Gerente de Projetos (GP). Para fazer frente ao desafio de empreender mudanças organizacionais e/ou de lançar novos produtos e serviços, as organizações têm designado GPs. Isto é confirmado por Maximiano (2002) ao afirmar que: “a experiência prática e o conhecimento administrativo permitem assegurar que a figura do GP constitui um dos determinantes principais para o sucesso dos projetos. O GP é, por esse motivo, um personagem de interesse central”. Sbragia *et al.* (1986) já destacavam o seu papel e suas habilidades, tendo, posteriormente, Rabequini (2005) confirmado a posição central e os desafios do GP na empresa moderna.

¹ O termo Escritório de Gerenciamento de Projetos é mais conhecido na literatura internacional como *Project Management Office, PMO*.

A motivação para esta pesquisa tem origem na experiência prática do autor como gerente de projetos, coordenador de um EGP e também professor de cursos de pós-graduação *lato sensu* em gerenciamento de projetos. O dia-a-dia de um projeto, a gestão de um EGP e a troca de informações com alunos desses cursos permitiram a reflexão sobre o dilema, descrito a seguir, entre prover serviços à alta gerência da organização e aos Gerentes dos Projetos (GPs).

Tal dilema não existiria se a literatura e a prática apresentassem um consenso sobre as funções de um EGP em uma organização. Tal consenso inexistente conforme os resultados de um recente programa de várias fases de pesquisa investigando os EGPs (HOBBS; AUBRY, 2007). Esses autores produziram, segundo eles próprios, o primeiro estudo que descreve com profundidade e robustez o fenômeno dos EGPs e suas funções nas organizações. Ao expor suas motivações, Hobbs e Aubry (2007, p. 74) são enfáticos em afirmar: “nenhum consenso existe quanto à forma como os EGPs atuam ou devem ser estruturados, como também quanto às funções que eles devam exercer ou preencher nas organizações”.

Sendo assim, é de se esperar que os EGPs, na sua operacionalização, favoreçam àqueles que o institucionalizaram, nesse caso, a alta gerência das organizações. Não é sem sentido que das 10 funções mais exercidas dentre 27 mapeadas por Hobbs e Aubry (2007, p. 82) em sua pesquisa com 500 EGPs, 80% dessas favoreçam diretamente a alta gerência enquanto apenas 50% geram alguma contribuição aos GPs.

Pode-se argumentar, ironicamente ou não, que se deve sempre priorizar o serviço à chefia, porém cabe lembrar que a contribuição maior para a organização virá do sucesso dos projetos e o GP é, sem dúvida, o seu personagem central. Logo, contribuir com o desenvolvimento de competências do GP deveria ser uma prioridade natural do EGP, porém não é o que se percebe em estudos exploratórios (DAI; WELLS, 2004; HOBBS; AUBRY, 2007). Ao se conversar com um profissional de EGP ou com um GP em uma organização

envolvida em projetos, poderão ser observadas inúmeras divergências entre esses papéis, bem como um relacionamento muitas vezes conflitante em relação ao objetivo maior de efetividade em projetos.

Para muitos GPs, como será visto na análise dos estudos de caso, o profissional do EGP é visto como mais uma parte interessada², um demandador de relatórios ou um mero cobrador de trabalhos burocráticos. Da mesma forma, o profissional do EGP tem dificuldade em encontrar o seu papel no que tange ao relacionamento com o GP. Ao tempo em que deve cobrar o cumprimento da metodologia em vigor, deve também apoiá-lo nas suas dúvidas, problemas e dilemas, comuns ao exercício do gerenciamento de projetos.

É necessário, pois, pesquisar esse relacionamento inclusive para que se possa, no futuro, investigar se o EGP poderia contribuir, mesmo que indiretamente, para o sucesso dos projetos. Uma das recomendações de aprofundamento do estudo de Dai e Wells (2004) foi a de pesquisar o entendimento da contribuição do EGP ao sucesso dos projetos em seus diferentes estágios de evolução. Nesse estudo quantitativo, organizações com e sem EGP afirmaram que sim: o EGP contribui para o sucesso dos projetos. Interessante observar nessa pesquisa que até mesmo organizações sem EGP concordam que essa estrutura contribui para o sucesso. Se sim, por que essas organizações não possuem EGP? Isto demonstra a necessidade de maior pesquisa acerca de EGPs, inclusive, utilizando-se de pesquisa qualitativa a fim de explorar mais profundamente os fenômenos organizacionais do EGP, do seu papel e do desenvolvimento profissional do GP. Potenciais variáveis e hipóteses dessa relação só poderão surgir a partir da descrição, entendimento e análise, características de uma abordagem interpretativa e construtivista (MERRIAM, 2008). Assim, a questão de se o EGP

² A expressão parte interessada será utilizada neste trabalho para traduzir *stakeholder*, conforme glossário do PMBoK (PMI, 2004).

contribui para o sucesso do projeto é precedida pela questão: como o EGP contribui com quem gerencia um projeto e diretamente contribui ou não para o sucesso do projeto.

Outra recomendação de aprofundamento da pesquisa de Dai e Wells (2004) foi a de examinar EGPs após algum período de operação. O estudo afirma que EGPs em seus estágios iniciais de implantação não são representativos do tipo de funções que exercerão no futuro. Daí, percebe-se a necessidade de se aprofundar o estudo qualitativo de EGPs com algum nível de maturidade.

Complementarmente a essa linha, a pesquisa de Hobbs e Aubry (2007, p. 84) também confirmou que há “mortalidade” de EGPs e que, em razão dessa instabilidade, 50% dos que ainda estão operando procuram medir e controlar suas próprias atividades a fim de demonstrar o valor agregado das suas contribuições aos projetos da organização. Isto reforça a necessidade de um aprofundamento do estudo sobre a potencial contribuição dos EGPs.

Corroborando com a complexidade e a diversidade das funções relacionadas a EGPs, Hurt e Thomas (2009), em pesquisa mais recente, chegam a afirmar que a literatura de EGPs provê uma visão ambígua sobre o valor percebido dos EGPs pelas organizações.

A experiência prática deste pesquisador ao participar da construção de um EGP desde o seu início com o foco equilibrado dos serviços entre a alta gerência e os gerentes de projetos contribuiu para a percepção de um claro e potencial círculo virtuoso gerado pela intensificação da prestação de serviços do EGP ao GP conforme figura 1.

Figura 1 – Círculo Virtuoso na relação EGP com GP

O círculo virtuoso concentra-se na perspectiva da relação EGP com o GP. Logo, pressupõe-se que os EGPs estudados sejam aqueles que claramente destinam parte dos seus serviços a GPs. Há EGPs que não prestam serviços a GPs concentrando sua entrega de valor à alta gerência, alguns atuando apenas como uma “torre de controle”, coletando dados dos projetos, analisando-os e comunicando informações consolidadas por meio de reuniões ou de painéis de controle (HARDY; CHAUDHURI, 2000, p.10). A necessidade organizacional pode exigir que o EGP seja tão somente de controle. No entanto e considerando a premissa de que as necessidades organizacionais costumam ter uma maior amplitude, esta pesquisa concentrou-se em EGPs que prestam serviços a GPs, exatamente com o fim de estudar esse relacionamento e a possível contribuição ou influência do EGP. Em algumas organizações, os GPs estão inseridos na estrutura do EGP e, por isto, não se consegue perceber o relacionamento de influência entre eles, bem como não há relação cliente-fornecedor ou de prestação de serviços perceptível.

Esta pesquisa igualmente não se contrapõe a outros fatores críticos de sucesso em projetos que vem sendo estudados por um longo período (PINTO, 1986; RABEQUINI *et al.*, 2002; IKA, 2009) como, por exemplo, a boa gestão do portfólio. Pelo contrário, o foco da pesquisa não é demonstrar a contribuição dos EGPs ao sucesso dos projetos, mas sim se os EGPs podem ser considerados como um fator que contribui para o sucesso dos gerentes dos projetos.

Retomando a motivação desta pesquisa, são exploradas as lições aprendidas e as percepções dos GPs e dos profissionais dos EGPs quanto aos eventuais benefícios para a organização do exercício desse círculo virtuoso.

Conforme Aubry *et al.* observaram (2008a), no início da operação de um EGP, os seus integrantes estão voltados para a elaboração de metodologia, a implantação de ferramentas, a criação de controles, a sistematização da elaboração de relatórios a alta gerência, enfim, a

construção de uma unidade organizacional de fato. Logo, pode não haver a percepção da relevância desse círculo virtuoso.

Em muitas organizações, esse relacionamento entre EGP e GP pode ser visto como um elo perdido ou, no mínimo, esquecido pelos EGPs. A resposta inicial de EGPs à pressão pela disponibilização de uma metodologia e de ferramentas estabelece um viés burocrático, no sentido negativo da palavra. Esquece-se, muitas vezes, que o foco deve estar inicialmente nas pessoas (no caso, nos GPs), em capacitá-las para o trabalho matricial que demanda competências técnicas e humanas em gerenciamento de projetos. Convém perceber suas dificuldades e iniciar a implantação da metodologia tão somente por aquelas práticas que preenchem uma lacuna à sistematização de gerenciamento de projetos na empresa. Assim, essas práticas poderão ser testadas e consolidadas, posteriormente, em uma metodologia. Há, ainda, que se institucionalizarem os papéis e respectivas responsabilidades de todas as partes interessadas e envolvidas no projeto: GP, patrocinador, equipe, cliente, usuário, fornecedor, profissional do EGP etc. Essas práticas voltadas ao desenvolvimento de competências dos envolvidos na gestão dos projetos podem vir a propiciar a efetivação do círculo virtuoso citado.

Por outro lado, a natureza do trabalho do GP requer sólida liderança, capacidade de influência na organização e um desprendimento por questões políticas organizacionais. Aos GPs, são atribuídas muitas responsabilidades, inclusive de prestação de contas, porém sua autoridade é bastante limitada. Desse modo, eles dependem da cooperação de todas as partes interessadas do projeto: o cliente, os componentes da equipe do projeto, os membros da organização funcional, o pessoal de suporte e demais interessados externos. Logo, devem estar aptos a conduzir seus projetos através de habilidades organizacionais e humanas, de modo a conseguir a integração efetiva de todos os recursos e funções (VERMA, 1995, p. 211). Assim, podem ser necessários serviços do tipo *mentoring*, *coaching*, consultoria,

aconselhamento prestados pelo EGP. Porém, a literatura é ainda incipiente na exposição de práticas na categoria de desenvolvimento não-formal no ambiente de projetos.

Outro trabalho importante (TURNER; MULLER, 2006, p. 77) derruba a crença de que “a competência do gerente de projeto baseada apenas em ferramentas e técnicas é suficiente para gerar o sucesso do projeto”. A pesquisa conclui que a terceira dimensão da competência (atitudes ou traços pessoais, além de conhecimento e habilidade), incluindo estilo de liderança e inteligência emocional, contribui significativamente para o sucesso dos projetos. Em seu relato, os autores (*Ibid.*, p. 76) não provaram que essa dimensão é a diferenciadora no desenvolvimento de competências do projeto, mas afirmaram que acreditam nisso. Essa pesquisa alerta os profissionais do EGP sobre a relevância do desenvolvimento dessa dimensão.

Fornecidas as considerações acima, justifica-se a pesquisa mais aprofundada sobre o papel do EGP no fortalecimento da competência dos GPs.

Faz-se também uma importante ressalva: o foco de um EGP em concentrar a prestação de seus serviços à alta gerência, em detrimento aos gerentes de projetos, pode ser necessário em função de inúmeras circunstâncias organizacionais. Esta tese busca trazer à discussão a relevância e, se possível, a forma do EGP contribuir mais com a atuação do GP, desde que, obviamente, isto se justifique em termos organizacionais ou, ainda, esteja aderente ao nível de maturidade do EGP e da organização.

1.2 Problema de Pesquisa

Profissionais dos EGPs podem, em alguns casos, não considerar que são os GPs os responsáveis pelo alcance dos resultados mais expressivos em termos organizacionais por meio da boa gestão dos projetos. Muitos escritórios preocupam-se tão somente em prestar serviços à alta gerência ou passam a focar, por demasiado, nos métodos e padrões

recomendando sua aplicação com excessivo formalismo (PINTO, 2005). O resultado é que os GPs passam a ser reféns da metodologia e do escritório. No entanto, há uma relação de ganhos mútuos entre EGP e GP que pode ser percebida e fortalecida.

Persistindo nos questionamentos, levamos à formulação das seguintes reflexões: o incentivo ao aprimoramento de competências dos GPs impulsiona o pleno exercício da liderança? Investir no fortalecimento da competência dos GPs de modo mais contundente e equilibrado em comparação com os investimentos atualmente destinados aos processos e ferramentas gera mais resultados em projetos?

A pesquisa de Leybourne (2007) constata que houve uma predominância do foco da pesquisa em gerenciamento de projetos em processos e ferramentas e que, atualmente, há uma mudança de foco no sentido das interações entre pessoas e projetos.

A pesquisa de Turner e Muller (2006) reforça essas questões apontando a necessidade do aprimoramento das características pessoais, também denominadas competências não-técnicas (*soft skills*). Em outra pesquisa recente, Shenhar e Dvir (2007) sustentam que há um paradoxo entre o aumento do uso de práticas de gerenciamento de projetos e o número “de fracassos, de atrasos e de desapontamentos dos envolvidos” nos resultados dos projetos. Concluem que há uma lacuna de compreensão e, para tal, são necessárias mais pesquisas qualitativas sobre o desenvolvimento de competências em projetos. Esse paradoxo já é antigo na área de gerenciamento de projetos. Um dos estudos mais citados é o Chaos Report da consultoria Standish Group International (2001) que aponta o significativo nível de fracassos em projetos de TI, área essa que tem adotado intensamente as práticas padronizadas de gerenciamento de projetos.

Desde a criação do primeiro EGP de que se tem notícia - projeto do submarino americano Polaris em 1955, segundo Leybourne (2007, p. 63) - a prática e a teoria em gerenciamento de projetos têm se concentrado em ferramentas e técnicas, em detrimento das

interações entre pessoas e projetos. Leybourne (*Ibid.*, p. 61) apresenta evidências de que há atualmente uma tendência de mudança dessa concentração no sentido inverso. Isto é possível em razão do interesse crescente das organizações em: trabalho flexível, incentivo à criatividade e à inovação, sustentação em ambientes turbulentos e desmantelamento da burocracia interna no sentido do fortalecimento das lideranças.

Em função dessa nova tendência e dos estudos citados, construiu-se a questão da presente pesquisa: **como o Escritório de Gerenciamento de Projetos pode influenciar o desenvolvimento de competências do Gerente de Projetos?**

A pergunta acima pode ser decomposta nas seguintes:

- a) O EGP exerce alguma influência?
- b) Se sim, essa influência é positiva, negativa ou nula?
- c) O EGP colabora no desenvolvimento de competência do gerente de projeto?
- d) Se sim, como se desenvolve?

Utilizou-se a expressão “pode influenciar” para explorar eventuais situações de influência negativa ou nula, além da suposta influência positiva. Isto se mostrou relevante haja vista a percepção de existência de influência nula e negativa na análise dos resultados do primeiro estudo de caso, conforme demonstrado no capítulo 4.

Tomam-se como premissas para a condução da pesquisa as seguintes afirmações:

- o GP é um personagem central e configura-se como um fator crítico de sucesso para os projetos, premissa validada pelos estudos de Henderson (2004) e de Turner e Muller (2006);
- a atuação do EGP é uma realidade em muitas organizações mais maduras em gerenciamento de projetos e pode contribuir indiretamente para o sucesso dos projetos, premissa validada pelo estudo de Dai e Wells (2004);

- há uma oportunidade a ser explorada na intensificação e no aprimoramento da interação entre EGP e GP, explorando a relação prestador de serviços do EGP ao cliente GP, o que pode trazer potenciais benefícios aos resultados dos projetos nas organizações. Isto é corroborado pelo estudo mais recente de Hobbs e Aubry (2010, p. xvi) onde conclui que uma das três mais relevantes formas de ter o desempenho do EGP percebido na organização é quando este possui relações de cooperação com as partes interessadas, dentre elas, o GP.

1.3 Objetivos da pesquisa

Um objetivo procura responder à questão de pesquisa, assim, **o objetivo geral é analisar a amplitude e o foco dos serviços prestados aos GPs por EGPs, procurando identificar e caracterizar aqueles que mais fortalecem as competências dos GPs para exercerem a condução de projetos.** Com isso, acredita-se que os EGPs poderão ser mais reconhecidos ao facilitar o crescimento profissional e potencializar o aprendizado organizacional e o alcance de resultados através da condução adequada dos projetos pelos GPs.

Os **objetivos específicos** são:

- 1) explorar como os GPs desenvolvem suas competências, o que os motiva a se aprimorar, a quem recorrem;
- 2) verificar entre os GPs a contribuição potencial dos EGPs ao seu desenvolvimento;
- 3) identificar e destacar as funções que se transformam em serviços do EGP para o desenvolvimento de competências técnicas e não-técnicas do GP;
- 4) verificar entre os EGPs mais maduros a relevância de concentrar seus serviços no fortalecimento das competências do GP;
- 5) verificar a variação do grau de influência do EGP em relação ao perfil do GP.

1.4 Contribuições Esperadas

Os três eixos ou temas relacionados nesta pesquisa – 1) EGP, 2) desenvolvimento de competências, 3) GP – foram e tem sido explorados na literatura de forma extensiva, porém não foram identificados estudos que os relacionassem. Assim, esta pesquisa procura explorar essa relação.

Em termos acadêmicos, espera-se contribuir para ampliar e aprofundar os estudos referentes a EGPs e às competências do GP. Procurou-se assegurar a relevância da pesquisa já que não se encontrou na revisão da literatura uma proposição de serviços de EGPs na direção analisada o que demonstra o potencial de originalidade do problema e da proposta de solução deste estudo.

Em termos da prática, espera-se contribuir com evidências para justificar formas para implantar serviços do EGP a fim de fortalecer a competência dos GPs. Para aqueles EGPs que já venceram a fase inicial de implantação de metodologias, de ferramentas e da sistematização da comunicação corporativa sobre projetos, esta pesquisa espera contribuir com o suporte de um novo conjunto de serviços que proporcione o aumento da maturidade do EGP, do GP e, conseqüentemente, do gerenciamento de projetos nas organizações.

A seguir, é apresentada, no capítulo 2, uma revisão da literatura iniciando pelos eixos teóricos e detalhando-os posteriormente. A revisão finaliza com uma síntese apontando quais as contribuições mais relevantes e as lacunas percebidas. O capítulo 3 aborda a escolha dos métodos de pesquisa e suas justificativas. Finalizada a pesquisa, são apresentados no capítulo 4 a análise e a discussão dos resultados dos estudos de casos e no capítulo 5 as conclusões, recomendações e limitações da pesquisa.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo inicia com a importância das bases acadêmicas em gerenciamento de projetos utilizadas nesta pesquisa visando demonstrar o seu reconhecimento pela comunidade acadêmica internacional. Em seguida, são delimitados os eixos teóricos nos quais a pesquisa se concentrou. Prossegue-se com um panorama da evolução das pesquisas acadêmicas em gerenciamento de projetos a fim de ressaltar os avanços e as mudanças de paradigmas na última década. Os três temas principais relacionados ao título desta pesquisa – desenvolvimento de competências, gerente de projetos e escritório de gerenciamento de projetos – e as principais contribuições acadêmicas correlacionadas estão mapeadas nesta revisão. Uma síntese da literatura finaliza o capítulo a fim de apontar as principais referências utilizadas na metodologia e na análise dos dados da pesquisa.

2.1 Bases Acadêmicas em Gerenciamento de Projetos Pesquisadas

A revisão da literatura desta pesquisa concentrou-se em artigos acadêmicos dos mais relevantes periódicos da área, conforme descrito a seguir, publicados notadamente nos últimos sete anos, mais precisamente a partir do primeiro estudo acadêmico em maior profundidade sobre EGPs (DAI; WELLS, 2004). Alguns artigos mais antigos foram citados apenas para apresentar um resgate histórico como também em função do caráter seminal dos mesmos. O mesmo critério foi utilizado para livros e padrões *de facto* da área, as principais referências utilizadas na prática da disciplina. No que pese uma maior preponderância acadêmica internacional em gerenciamento de projetos, procurou-se destacar as principais contribuições de autores brasileiros.

A revisão da literatura foi extensiva o suficiente ao identificar e ao explorar os artigos relacionados ao tema desta pesquisa dos dois mais renomados periódicos de gerenciamento de

projetos: *International Journal of Project Management* (IJPM) e *Project Management Journal* (PMJ).

O IJPM foi o primeiro periódico específico de gerenciamento de projetos a ser incluído no *Thomson World of Science* (ISI) *citation index of academic research journals*. O IJPM tem periodicidade mensal e seu editor é o renomado professor Rodney Turner, de ESC Lille (atualmente *SKEMA Business School*), a escola que possui o Consórcio Doutoral mais tradicional em gerenciamento de projetos.

O PMJ é um periódico trimestral, cujo editor, Prof. Christophe Bredillet era também pertencente aos quadros de ESC Lille até 2010. Trata-se de um periódico muito consultado haja vista sua acessibilidade aos mais de 400 mil membros do *Project Management Institute* (PMI).

Segundo a literatura pesquisada, Themistocleous e Wearne (2000) foram os primeiros a reconhecer os periódicos IJPM e PMJ como fontes com autoridade (*authoritative sources*) em pesquisa acadêmica em gerenciamento de projetos.

Em estudo mais recente buscando a confirmação de que o gerenciamento de projetos não é apenas uma prática e sim uma nova disciplina acadêmica, Kwak e Anbari (2008, p. 4) corroboram com os autores anteriores que os periódicos IJPM e PMJ “muito bem representam a contribuição acadêmica em gerenciamento de projetos”.

Estão presentes na literatura diversos artigos (SODERLAND, 2004; HENRIE, 2005; CRAWFORD; ENGLAND; POLLACK, 2006; IKA, 2009) que procuram fazer um resgate histórico das principais contribuições acadêmicas em determinado tema utilizando exclusivamente os periódicos IJPM e PMJ, demonstrando serem estas as principais fontes de referência em gerenciamento de projetos.

Além do IJPM e PMJ, há ainda outro antigo periódico especializado em gerenciamento que é publicado pela Associação de Gerenciamento de Projetos da Finlândia

com a denominação de *Project Perspectives*, porém teve-se dificuldade em seu acesso eletrônico, aparentemente restrito aos membros dessa associação profissional. A partir de 2008, dois novos periódicos específicos em gerenciamento de projetos iniciaram suas publicações: *International Journal of Managing Projects in Business* (IJMPB) e *International Journal of Project Organization and Management* (IJPOM). Os artigos desses dois periódicos também foram pesquisados para verificar a possível contribuição a esta pesquisa.

Além dos periódicos citados acima, foram analisados os artigos do periódico *R&D Management* que juntamente com os dois primeiros, IJPM e PMJ, congregam o maior percentual de artigos em gerenciamento de projetos segundo estudo bibliométrico de publicações sobre o tema no período de 2002 a 2006 (cinco anos) de Rodrigues e Sbragia (2007). Nesse mesmo estudo, os autores confirmam que o IJPM e o PMJ não estavam ainda classificados no sistema Qualis, entretanto resolveram utilizá-los na pesquisa citando uma das leis da bibliometria (GUEDES; BORSCHIVER, 2005, *apud* RODRIGUES; SBRAGIA, 2007): “a lei de Bradford, que permite estimar o grau de relevância de periódicos em dada área do conhecimento. A premissa da lei é que os periódicos que produzem o maior número de artigos sobre dado assunto formam um núcleo de periódicos supostamente de maior qualidade ou relevância para aquela área.”

2.2 Delimitação do Trabalho e Eixos Teóricos

Esta tese orienta-se para o aprofundamento do estudo e da aplicação das seguintes disciplinas do conhecimento disponíveis na literatura:

- a) O gerenciamento de projetos, representado pelo guia PMBoK (*Project Management Body of Knowledge*; PMI, 2008) e por clássicas referências da área, a exemplo de James Lewis (1988), Paul Dinsmore (1999) e Harold Kerzner (2006), apresentam-se como delimitadores do campo de aplicação do

estudo. A partir da terceira edição do PMBoK (PMI, 2004b) essa referência ficou consagrada junto a praticantes e os livros aqui citados de James Lewis (1988), Paul Dinsmore (1999) e Harold Kerzner (2006) tornaram-se obras seminais junto a profissionais do gerenciamento de projetos;

- b) os estudos sobre o desenvolvimento de competências dos gerentes de projetos (PMI, 2002 e 2007; IPMA, 2006) serviram de balizador para a necessidade do fortalecimento da competência dos GPs. Tais padrões de facto compilam as principais competências em gerenciamento de projetos e apresentam critérios e evidências que facilitam a identificação da competência existente. Da mesma forma, criam classificações de competências, antes não pacificadas na literatura;
- c) os estudos sobre os gerentes de projetos (TURNER; MULLER, 2006; DVIR; SADEH; MALACH-PINES, 2006; DOLFI; ANDREWS, 2007; JHA; IYER, 2007; GEHRING, 2007; MUZIO; FISHER; THOMAS; PETERS, 2007) delimitaram o escopo de atuação desse componente. A contribuição desses autores é apresentada nesta revisão da literatura onde se destaca a diversidade de abordagens;
- d) os estudos sobre Escritório de Gerenciamento de Projetos (BLOCK; FRAME, 1998; PRADO, 2000; CRAWFORD, 2001; ENGLUND; GRAHAM; DINSMORE, 2003; RODRIGUES; SBRAGIA; GONSALEZ, 2003; DAI; WELLS, 2004; HOBBS; AUBRY, 2007; HURT; THOMAS, 2009; HOBBS; AUBRY, 2010) delimitaram o escopo de atuação desse componente. Procurou-se destacar nessa lista, em ordem cronológica, as principais contribuições brasileiras e estrangeiras. Percebeu-se a evolução do rigor na descrição das

características e funções dos EGPs, bem como na profundidade de abordagem da questão.

2.3 Evolução das Pesquisas Acadêmicas em Gerenciamento de Projetos

Antes de apresentar as principais e relativamente recentes contribuições à evolução das pesquisas acadêmicas em gerenciamento de projetos, cabe enfatizar a importância do tema nas práticas organizacionais. Historicamente e até a década de 80, o interesse em gerenciamento de projetos nas organizações estava limitado às áreas de engenharia, construção, defesa e tecnologia da informação, expandindo vertiginosamente para outras áreas somente mais recentemente. Atualmente, projetos são usados não só para desenvolver novos produtos ou para edificar obras, como também para melhoria de produtos, desenvolvimento de sistemas, implantação de processos e serviços, campanhas de marketing, além de áreas tradicionais como o comércio em geral e as indústrias bancárias e de seguros. Um dado impressionante é que pelo menos um quinto de toda a atividade econômica global acontece por meio de projetos (BREDILLET, 2007a, p. 3).

De forma paradoxal, os fracassos, atrasos e decepções em projetos são muito comuns, criando uma lacuna entre as necessidades da disciplina de gerenciamento de projetos e o conhecimento acumulado para resolvê-las (SHENHAR; DVIR, 2007, p. 93). Para a área acadêmica, isto representa uma grande oportunidade e desafio para a pesquisa aplicada. Em que pese que o gerenciamento de projetos ainda não seja igualmente reconhecido entre as disciplinas academicamente estabelecidas no campo da administração - como marketing, operações, finanças e estratégia – constata-se que é uma disciplina voltada à resolução de problemas (SHENHAR; DVIR, 2007, p. 96), logo os estudos em sua maioria são aplicados, como é o caso desta pesquisa.

Os pesquisadores Kloppenborg e Opfer (2002) apresentaram uma das primeiras e mais abrangentes revisões de toda a literatura em gerenciamento de projetos cobrindo um período de mais de 40 anos de publicação. Destacaram os principais focos das décadas passadas:

- a) planejamento e desenvolvimento de cronogramas na década de 60;
- b) automação de sistemas em gerenciamento de cronogramas e de custos na década de 70;
- c) continuação dessa automação juntamente com novos estudos em ciclos de vida de projetos e planejamento do gerenciamento de riscos na década de 80;
- d) início dos estudos de formação de equipes e desenvolvimento de lideranças na década de 90.

De acordo com Shenhar e Dvir (2007, p. 95), novos temas de estudos emergiram a partir de 2000:

- a) tipos de projetos e contingências;
- b) gerenciamento estratégico de projetos;
- c) globalização de projetos.

Desde então, vários autores (SHENHAR; DVIR, 2007; KWAK; ANBARI, 2008) demonstraram a influência de determinadas disciplinas em gerenciamento de projetos haja vista a congruência de temas:

- a) Pesquisa em inovação tecnológica;
- b) Desenvolvimento de novos produtos;
- c) Abertura de novos negócios;
- d) Gerenciamento de operações;
- e) Estratégia incluindo Gerenciamento de Portfólio;
- f) Comportamentos nas Organizações, Gerenciamento de Recursos Humanos;
- g) Construção e engenharia;

- h) Tecnologia da informação;
- i) Gerenciamento do Desempenho Organizacional;
- j) Qualidade.

Frente a essas áreas de conhecimento, o gerenciamento de projetos é ainda considerado na academia como uma “jovem disciplina” (JUDGEV, 2004, p. 15).

Inúmeros outros estudos se seguiram (SODERLUND, 2006; CRAWFORD; POLLACK; ENGLAND, 2006; CICMIL; HODGSON, 2006) sobre as contribuições de pesquisas e publicações na área bem como na busca e identificação de tendências no campo do gerenciamento de projetos. Percebe-se, na revisão da literatura, que o gerenciamento de projetos internalizou um viés normativo, gerado pela utilização cada vez mais frequente dos padrões *de facto*, referências como o PMBoK (PMI, 2008). Tais padrões são utilizados como referências em muitas organizações que ocasionalmente os adotam sem a devida adequação a sua cultura e ao seu nível de maturidade. Igualmente, os padrões são compilações de práticas utilizadas na maioria das organizações e na maioria das vezes. Contrariamente, as organizações são únicas e convivem com necessidades de práticas no instante presente. Os padrões são modelos e, como tal, restringem o leque de conhecimentos e a atuação do gerente de projetos ao gerenciamento de áreas de conhecimento como escopo, tempo e custo, não considerando a necessidade de uma maior abrangência de atuação e num contexto de complexidade cada vez maior. Por fim, pesquisas (SHENHAR; DVID, 2007, p. 93; IKA, 2009) confirmam que essa visão tradicional não tem sido capaz de mitigar as estatísticas de fracassos e atrasos em projetos.

Haja vista a falta de resultados da visão tradicional, o pesquisador inglês Stephen Leybourne (2007, p. 61) apresenta evidências de que há uma tendência de mudança de viés na teoria de gerenciamento de projetos: do foco em ferramentas e técnicas, em outras palavras, da pesquisa baseada em processos de gerenciamento de projetos para a gestão de pessoas em

projetos e o desenvolvimento de suas competências ou, ainda, na pesquisa acerca das interações entre pessoas e projetos.

O editor do periódico PMJ, Christophe Bredillet, conjuntamente com os pesquisadores Rodney Turner, editor do periódico IJPM, e Frank Anbari (BREDILLET, 2007a, p. 2) mapearam a história das contribuições acadêmicas em gerenciamento de projetos com vistas a categorizar toda a pesquisa por meio de nove escolas:

1. Escola de Otimização: “o projeto entendido como uma máquina”. Essa área representa as contribuições das técnicas de cronograma, de definição do caminho crítico, dos gráficos de progresso e mais recentemente da teoria das restrições (BREDILLET, 2007b, p. 2);
2. Escola de Modelagem: “o projeto visto como um espelho”. Consolida os trabalhos que buscam criar modelos sistêmicos e as interações entre seus componentes (BREDILLET, 2007b, p. 3);
3. Escola de Governança: “o projeto como uma entidade legal”. Congrega as pesquisas de duas frentes: a integração entre aquisições e contratos com o gerenciamento de projetos e os mecanismos de governança (BREDILLET, 2008a, p. 2);
4. Escola de Comportamento: “o projeto como um sistema social”. Consolida as pesquisas das áreas de comportamento organizacional, formação de equipes, liderança, comunicação e gerenciamento de pessoas (BREDILLET, 2008a, p. 3);
5. Escola de Sucesso: “o projeto como um objetivo de negócio”. Agrega os critérios e os fatores de sucesso em projetos (BREDILLET, 2008a, p. 4);
6. Escola de Decisão: “o projeto como um computador”. Congrega os trabalhos acadêmicos relacionados aos momentos de decisão em projetos: iniciação, aprovação, custeio, cancelamento e encerramento (BREDILLET, 2008b, p. 2);

7. Escola de Processo: “o projeto como um algoritmo”. Agrega as pesquisas relacionadas aos processos estruturados de gerenciamento de projetos como, por exemplo, metodologias (BREDILLET, 2008b, p. 2);
8. Escola de Contingência: “o projeto como um camaleão”. Reconhece a diferença entre os tipos de projetos e de organizações, levando em consideração as abordagens mais adequadas para os vários ambientes de projeto existentes (BREDILLET, 2008b, p. 3);
9. Escola de Marketing: “o projeto em evidência”. Essa escola foca no gerenciamento das primeiras fases dos projetos, identificação de partes interessadas e levantamento de necessidades de clientes, além da formação de organizações de projetos, interações entre clientes e fornecedores e o marketing interno à organização, o *endomarketing* dos projetos (BREDILLET, 2008b, p. 23).

Essa contribuição visa a organizar o já elevado acervo de pesquisas acadêmicas em gerenciamento de projetos e a permitir um foco nos trabalhos que mais proximamente contribuem para as necessidades dos projetos e das organizações, permitindo a escolha da linha de pensamento com a melhor abordagem frente à realidade.

Uma outra questão que incomodava a academia, por ainda não ter sido respondida (THOMAS; MULLALY, 2008), era quanto à percepção de valor do gerenciamento de projetos nas organizações. Durante alguns anos, era comum observar em muitas organizações e em seus praticantes a percepção de que o gerenciamento de projetos era mais uma onda ou moda gerencial. Muitos profissionais lembravam-se de várias iniciativas gerenciais como, por exemplo, a qualidade total, a reengenharia, o *downsizing*, e relacionavam-nas ao mesmo fenômeno derivado da utilização emergente de práticas de gerenciamento de projetos. Uma das razões para tal, segundo os pesquisadores Janice Thomas e Mark Mullaly (2007, p. 74), era a falta de habilidade por parte de seus defensores em claramente definir o valor do

gerenciamento de projetos nas organizações, da mesma forma ocorrida quando das outras iniciativas gerenciais. Em função dessa lacuna, o PMI custeou, durante quatro anos, uma pesquisa acadêmica de abrangência mundial para investigar o valor que as organizações atribuíam ao gerenciamento de projetos. Ao todo, foram 65 estudos de caso em organizações de quatorze países em cinco continentes com o envolvimento direto de mais de 48 acadêmicos voluntários. O resultado foi publicado em outubro de 2008 por meio do livro *Researching the Value of Project Management* (THOMAS; MULLALY, 2008). Dentre as conclusões principais, destaca-se que o valor é percebido quando o gerenciamento de projetos é internalizado conforme as necessidades e a cultura organizacional existente, consubstanciado no conceito de ajuste (*fit*) à realidade. Essa descoberta reforça a ideia de que a avaliação das práticas em gerenciamento de projetos precisa ser considerada dentro de um contexto organizacional e que os achados em pesquisa nessa área tendem a apresentar dificuldade na generalização de suas conclusões.

Os pesquisadores Aaron Shenhar e Dov Dvir publicaram um livro em 2008 onde afirmam que o gerenciamento de projetos atualmente passa por uma significativa reavaliação de conceitos e de paradigmas, questionando as duas premissas básicas da área até então: (1) o gerenciamento da restrição tríplice (fazer os projetos no prazo, dentro do orçamento e aderente às especificações) e (2) o emprego de modelos de gerenciamento de projetos onde uma determinada prática deve sempre ser usada e da mesma maneira (SHENHAR; DVIR, 2008).

Em função desse quadro evolutivo das pesquisas em gerenciamento de projetos, depreende-se que o momento é propício para pesquisas de base qualitativa que explorem questões ainda não investigadas com o fim de contribuir para que a aplicação do gerenciamento de projetos seja mais efetiva. Destaca-se ainda a oportunidade de estudos

qualitativos serem mais apropriados para explorar o relacionamento entre eixos teóricos como no caso desta pesquisa onde se investiga competências, GPs e EGPs.

2.4 Competências de Gerenciamento de Projetos

As contribuições relevantes sobre estudos de competência advêm de várias origens:

- francesa com os autores LeBortef (1995) e Zarifian (2001);
- inglesa e americana com os autores McClelland (1973); Prahalad e Hamel (1990); Mills, Platts e Bourne (2002);
- brasileira com os autores Fleury e Fleury (2002), Dutra (2004) e Ruas (2005).

A definição mais comum na literatura diz que competência é um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários à consecução de determinado propósito (DURAND, 1998). É muito conhecida pela sigla CHA (Competência, Habilidade e Atitude), porém muitos esquecem da segunda parte da definição: competência é necessária à realização de algo, ou seja, é aplicada. No caso desta pesquisa, a competência estudada é a do GP, composta por conhecimentos, habilidades e atitudes e necessárias à condução de um projeto, este representando a “consecução de determinado propósito” da definição acima.

Competências têm sido estudadas em três níveis: individual, grupal (ou força de trabalho) e corporativo. O conceito de competências essenciais (*core competencies*) desenvolvido por Prahalad e Hamel (1990) relaciona-se ao nível corporativo. Existem padrões, como, por exemplo, o *People CMM – Capability Maturity Model* (SEI, 2001), que estão focados na força de trabalho de uma determinada organização ou pertencente a algum grupo profissional. Esses padrões agrupam práticas de desenvolvimento de competências.

Em seu livro sobre competências, Dutra (2004, p. 27) explora o alinhamento entre competências organizacionais e individuais. Nessa comparação, uma das competências individuais destacadas é a participação em projetos. Sua definição de competência também

ênfatiza a capacidade de entrega de produtos e serviços, além da realização de objetivos e resultados. Isto está em linha com os conceitos e a prática do gerenciamento de projetos.

O padrão utilizado nesta pesquisa é o *Project Management Competency Development Framework* (PMCDF) que serve para o desenvolvimento da força de trabalho, incluindo o aprimoramento da competência individual do GP. Esse padrão de *facto* foi desenvolvido a partir da contribuição de praticantes em gerenciamento de projetos (PMI, 2002), já tendo sido publicada sua segunda edição (PMI, 2007).

Na Figura 2, percebe-se que o padrão para desenvolvimento de competências do PMI utiliza a mesma referência do CHA, sendo o conhecimento representado pelo domínio dos conceitos em gerenciamento de projetos (*PM Knowledge Competence*), a habilidade pelo desempenho (*PM Performance Competence*) e a atitude pelos atributos pessoais (*PM Personal Competence*). É possível também concluir que conhecimento e desempenho resultam no que o padrão denomina de habilidades técnicas (*technical skills*) e atitude ou atributos pessoais resultam em habilidades humanas (*human skills*), ambas contribuem para o desempenho do projeto.

Quanto às habilidades técnicas, a segunda edição do PMCDF (PMI, 2007) as trata como competências de desempenho, agrupando-as de acordo com as fases de projetos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e, por fim, encerramento. Assim, na iniciação, como exemplo, as competências de desempenho requeridas são aquelas necessárias ao/a:

- a) alinhamento do projeto com os objetivos organizacionais e as necessidades dos clientes;
- b) elaboração da declaração preliminar de escopo, o que inclui o levantamento das necessidades e expectativas das partes interessadas;
- c) entendimento de riscos, premissas e restrições envolvidos;

- d) identificação de partes interessadas e suas necessidades;
- e) aprovação do termo de abertura do projeto.

Quanto às habilidades humanas, encontra-se uma variedade de denominações equivalentes. Em outras referências (VERMA, 1995), habilidades humanas são chamadas de *soft skills*. No estudo de Turner e Muller (2006), as habilidades humanas são denominadas de traços de personalidade e estilos de liderança. Nesta pesquisa, estamos utilizando a expressão características pessoais do GP. Em outro trabalho do pesquisador, foi utilizada a denominação competências não-técnicas (COTA, 2003).

Figura 2 – Competência individual em gerenciamento de projetos (PMI, 2002)

Na segunda edição do padrão (PMI, 2007, p. 25), as chamadas habilidades humanas foram redefinidas como competências pessoais do Gerente do Projeto e reagrupadas conforme os conjuntos de competências associadas a:

1. Comunicação
 - 1.1. Escuta ativamente, entende e responde as partes interessadas
 - 1.2. Mantém linhas de comunicação
 - 1.3. Assegura qualidade de informação
 - 1.4. Ajusta a comunicação de acordo com a audiência
2. Liderança

- 2.1. Cria um ambiente de equipe promovendo o alto desempenho
- 2.2. Constrói e mantém relacionamentos efetivos
- 2.3. Motiva e presta *mentoring* aos membros de equipe
- 2.4. Assume a responsabilidade pela entrega do projeto
- 2.5. Usa as habilidades de influência quando necessário
3. Gerenciamento
 - 3.1. Constrói e mantém a equipe do projeto
 - 3.2. Planeja e gerencia de uma maneira organizada em busca do sucesso do projeto
 - 3.3. Resolve conflitos envolvendo a equipe do projeto e as partes interessadas
4. Habilidade Cognitiva
 - 4.1. Adota uma visão holística do projeto
 - 4.2. Enfrenta questões de forma efetiva e soluciona problemas
 - 4.3. Utiliza ferramentas e técnicas de Gerenciamento de Projetos de forma apropriada
 - 4.4. Busca oportunidades para melhorar as entregas do projeto
5. Efetividade
 - 5.1. Resolve os problemas do projeto
 - 5.2. Mantém o envolvimento, a motivação e o apoio às partes interessadas
 - 5.3. Promove mudanças no ritmo necessário para atender às necessidades do projeto
 - 5.4. Utiliza de assertividade quando necessário
6. Profissionalismo
 - 6.1. Demonstra comprometimento com o projeto
 - 6.2. Atua com integridade

- 6.3. Lida com adversidades pessoais e do time de uma maneira adequada
- 6.4. Gerencia uma força de trabalho diversificada
- 6.5. Resolve questões individuais e organizacionais com objetividade

O padrão PMCDF é exaustivo na descrição de cada conjunto de competência decompondo em elementos pelos quais ela pode ser percebida além de descrever critérios de desempenho e tipos de evidências (condutas ou atividades observáveis) que possam comprovar ou facilitar sua identificação. Para ilustrar, a Tabela 1 decompõe o conjunto Liderança no elemento da competência: usar as habilidades de influência quando necessárias.

Tabela 1 - Elementos e critérios de liderança de time

CONJUNTO DE COMPETÊNCIAS: Liderança	
Liderança significa guiar, inspirar e motivar membros da equipe ou outras partes interessadas no projeto a gerenciar e superar obstáculos para de forma efetiva alcançar os objetivos do projeto.	
Elemento 7.5 Usar as habilidades de influência quando necessárias	
Critérios de desempenho	Tipos de evidências
1. Aplica técnicas de influência de forma adequada a cada parte interessada do projeto	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliza diferentes estilos em diferentes ocasiões • Documenta abordagens alternativas usadas para influenciar • Pratica a facilitação e técnicas de negociação • Possui a habilidade de educar, treinar, orientar
2. Utiliza especialistas e referências hierárquicas e externas para persuadir as partes interessadas	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliza o poder hierárquico para influenciar • Utiliza o poder de referência para influenciar • Pratica o <i>networking</i> e articula apoio para o projeto, porém sem manipular as pessoas com fins de ganhos pessoais

Fonte: PMI, 2007, p. 29.

O padrão na sua primeira edição clarificava sobre os componentes ou fatores que contribuem para o sucesso de um projeto (Figura 3) ressaltando a maturidade organizacional além do desenvolvimento de competências individuais dos GPs. Esse alerta objetivava desmistificar a crença de que um bom GP é o suficiente para gerar sucesso em projetos. A maturidade organizacional, não analisada nesta pesquisa, aborda um número diversificado e vasto de fatores empresariais que favorecem ou não o sucesso de projetos.

Figura 3 – Componentes do Sucesso de Projetos (PMI, 2002)

Por outro lado, a Figura 3 ainda esclarece a contribuição significativa do Gerente do Projeto ao sucesso dos projetos. Por pressuposto, entendia-se que se existir uma influência no desenvolvimento de competências do Gerente do Projeto, como a do EGP por exemplo, esta iria propiciar a base pela qual o sucesso poderia, em parte, ser alcançado. O entendimento à época favorecia a ideia de que bastava desenvolver competências do gerente do projeto para que houvesse um impacto positivo na direção do sucesso do projeto.

Na edição da segunda versão do padrão, a equipe de autores percebeu que sucesso de projetos possui um número grande de conotações e não necessariamente é resultado da competência do gerente de projeto. Por isto, removeu esse quadro da nova edição.

Essa percepção sobre a complexidade desse tema foi posteriormente confirmada por Lavagnon Ika (2009) quando pesquisou as contribuições acadêmicas de 1986 a 2004 relacionadas a sucesso de projetos. O pesquisador constatou uma inerente ambiguidade e falta de consenso na definição e na medição de sucesso em projetos (IKA, 2009, p. 14). O pesquisador propõe que, ao invés de se buscar uma “fórmula simplista de medir o sucesso e

uma lista universal de fatores críticos” (IKA, 2009, p. 15), deve-se analisar o tema de uma forma mais qualitativa, considerando o contexto específico de cada projeto em cada organização e, inclusive, as diferentes percepções das partes interessadas por meio de suas narrativas.

Em função dessas considerações, esta pesquisa abandonou a ideia de vincular a influência dos EGPs aos GPs a uma contribuição para o sucesso de projetos e optou, como será visto no capítulo de metodologia, por concentrar-se nessa relação e estudá-la por meio de uma abordagem qualitativa de pesquisa.

Retornando às contribuições sobre competências em gerenciamento de projetos, um outro padrão de *facto* é o IPMA *Competence Baseline* - ICB (IPMA, 2006) na sua terceira versão. Trata-se de uma base de competências ainda mais completa do que o PMCDF (PMI, 2007) conforme demonstra a Tabela 2 com um amplo leque de competências detalhadas pelo padrão ICB.

Tabela 2– Visão Geral dos Elementos de Competência do padrão ICB

Competências técnicas	Competências comportamentais	Competências relacionadas ao contexto
1. Sucesso no gerenciamento de projetos	1. Liderança	1. Orientação para o projeto
2. Partes interessadas	2. Comprometimento	2. Orientação para o programa
3. Requisitos de projetos	3. Autocontrole	3. Orientação para o portfólio
4. Oportunidades e riscos	4. Assertividade	4. Capacidade de implementação de projetos, programas e portfólio
5. Qualidade	5. Relaxamento	5. Entendimento da estrutura organizacional
6. Organização do projeto	6. Abertura	6. Entendimento do negócio
7. Trabalho em equipe	7. Criatividade	7. Entendimento de sistemas, produtos e tecnologias
8. Resolução de problemas	8. Orientação para resultados	
9. Estruturas de projetos	9. Eficiência	
10. Escopo e entregas	10. Capacidade de argumentação	
11. Tempo e fases do projeto	11. Negociação	
12. Recursos	12. Resolução de conflitos e de crises	
13. Custos e finanças	13. Confiabilidade	
14. Aquisições e contratos	14. Empatia	
	15. Ética	

15. Mudanças	8. Gerenciamento de pessoal
16. Controles e relatórios	9. Entendimento de SMS – Saúde, Meio Ambiente e Segurança
17. Informação e documentação	10. Finanças
18. Comunicação	11. Legalidade
19. Iniciação	
20. Encerramento	

Fonte: IPMA, 2006, p. 29.

Da mesma forma que o PMCDF, o padrão ICB apresenta os critérios de desempenho e tipos de evidências a fim de se identificar a lacuna entre a competência percebida e a desejada.

Apesar da maior quantidade de competências estudadas, o padrão ICB não apresenta as formas de desenvolvimento de competências. Já o padrão PMCDF (PMI, 2007, p. 45) lista doze modos de atender às necessidades de desenvolvimento de competências em gerenciamento de projetos, a saber:

1. *Mentoring*;
2. *Coaching*;
3. *Peer-to-peer*, interação ou troca de experiências entre os gerentes de projetos;
4. *Role playing* ou dinâmicas onde há a simulação de papéis;
5. *On the job training* ou treinamento em serviço onde um gerente de projetos inexperiente inicia o planejamento e a execução de um projeto simples e vai ganhando experiência;
6. Treinamento em grupo por meio de provedores externos de educação;
7. Treinamento interno à organização;
8. Ensino à distância;
9. Treinamento individualizado, uma espécie de treinamento em serviço com uma supervisão próxima;

10. Programas de educação promovidos por associações profissionais em gerenciamento de projetos;
11. Educação formal, por meio de cursos técnicos e pós-graduações;
12. Conferências, seminários, congressos, enfim, eventos de gerenciamento de projetos.

Os processos de desenvolvimento não-formal de competências gerenciais como *coaching* (PETERSON; HICKS, 1995; STONE, 1998; STÉFANO, 2005), além de *mentoring* e de consultoria, poderão apontar uma fonte de prática para fundamentar os serviços do EGP aos GPs.

Essas formas ou modos de desenvolvimento são explorados na pesquisa de campo.

2.5 O Papel do Gerente de Projetos

“Projetos são o veículo da mudança. Projetos criam o futuro da organização.” Com essas duas frases, Block e Frame (1998) expressam a dimensão do desafio do gerenciamento de projetos. Tais afirmações levam à reflexão sobre a necessidade de sucesso em projetos a fim de pavimentar a evolução da organização.

Para conduzir mudanças por meio de projetos, faz-se necessário institucionalizar o papel do gerente de projetos nas organizações. Esse personagem foi primeiramente descrito por Paul Gaddis (1959) em um artigo na já conceituada revista *Harvard Business Review*. Essa primeira contribuição descrevia o papel de um gerente de projeto na então nova “indústria de tecnologia avançada”. O texto abordava que tipo de “homem” seria um gerente de projeto, com a premissa de que naquela época esta era uma atribuição notadamente masculina. Por fim, descrevia que tipo de treinamento seria pré-requisito para o sucesso nesse novo papel. Assim, ao lançar a ideia do Gerente de Projeto, o seu idealizador, Paul Gaddis, já se preocupava com o desenvolvimento de competências e já o associava ao sucesso.

Outro marco histórico importante acerca de gerentes foi a publicação pela National Aeronautics and Space Administration (NASA) de um relatório intitulado *Transformation of Scientists and Engineers into Managers* (BAYRTON; CHAPMAN, 1972). Patrocinado pelo Scientific and Technical Information Office, órgão da NASA, e pelo National Academy of Public Administration, organização formada por líderes empresariais e reconhecida pelo Congresso Americano, o documento é resultado de uma pesquisa com 610 cientistas e engenheiros e objetivou determinar os principais problemas e obstáculos enfrentados por estes no período de transição para exercerem funções gerenciais, além das maneiras para evitar ou superar tais dificuldades. O estudo concluiu que a maior dificuldade encontrada no processo de transição de especialista para gerente se relaciona com o sistema organizacional. O novo gerente tem dificuldade para lidar com todo um novo conjunto de procedimentos e políticas organizacionais além de ter que lidar com pessoas de diferentes áreas organizacionais, com formações profissionais e interesses diversos. O gerente passa a conviver em um novo ambiente de trabalho onde encontra mínima ajuda para o diagnóstico de suas necessidades e para o desenvolvimento de suas competências.

Depreende-se desse estudo que a dificuldade de formar e desenvolver gerentes é histórica e crônica e que, para enfrentá-la, faz-se necessário focar, colocar luzes sobre essa questão que é o cerne do presente estudo. O estudo não trata de escritórios de projetos, um conceito até então desconhecido, mas demonstra o potencial de serviços de apoio ao gerente de projetos.

Outra conclusão interessante do estudo da NASA foi a de identificar três tipos de especialistas em relação a sua motivação para atuar como gerentes:

1. O especialista cuja motivação é essencialmente a mesma do gerente, logo esse profissional se adéqua mais facilmente na transição para a função gerencial;

2. O especialista que é relutante no início a entrar na área gerencial. Uma vez que entre, passa a perceber valor em ser gerente e passa a incorporar o padrão motivacional do gerente;
3. O especialista que tem apelo negativo e que, ao entrar, se sente frustrado, levando em regra ao fracasso na nova função.

As conclusões indicam que nem todo especialista ao se transformar em um gerente terá sucesso. Isto está condizente com James Lewis (1998) ao indicar que é muito comum técnicos e especialistas tornarem-se gerentes de projetos.

No Brasil, O'Keefe (1979) desenvolveu o primeiro estudo acadêmico sobre as características do gerente-líder de projetos de sucesso sob a orientação dos precursores na pesquisa acadêmica em gerenciamento de projetos no país, os professores da Faculdade de Administração e Economia da Universidade de São Paulo. O'Keefe estudou os gerentes que atuavam na área de pesquisa e desenvolvimento de produtos industriais de São Paulo. Concluiu que duas características de liderança estão associadas ao sucesso dos projetos: a) a alta autonomia de atuação baseada na competência e na autoridade; b) a orientação organizacional e profissional baseada na variedade de participação das partes interessadas na definição dos objetivos do projeto.

Turner e Muller (2005) elaboraram uma vasta revisão da literatura sobre o estilo de liderança dos GPs como fator crítico de sucesso em projetos. Os autores demonstram que apesar da literatura sobre sucesso em projetos “ter ignorado o gerente de projeto (e/ou sua competência, personalidade ou estilo de liderança)” (*Ibid.*, p. 57), várias outras evidências têm sido apresentadas, porém sem explicitar o GP como fator, a saber:

1. a competência do GP está relacionada com o seu sucesso enquanto gerente de projeto;
2. diferentes estilos de liderança são apropriados a cada ciclo de vida do projeto;

3. GPs têm um papel de liderança a exercer na criação de um ambiente de trabalho efetivo;
4. GPs preferem estilos de liderança orientados à execução de tarefas do que orientados ao gerenciamento de pessoas.

Talvez o estudo mais clássico sobre fatores críticos de sucesso seja o de Pinto e Slevin (1988 *apud* TURNER; MULLER, 2005) no qual delineiam 10 fatores favoráveis ao desempenho de projetos:

1. missão do projeto;
2. suporte da alta gerência (o clássico patrocínio);
3. cronogramas e planos;
4. consulta ao cliente;
5. seleção e treinamento de pessoal;
6. habilidades na execução de tarefas técnicas;
7. aceitação do cliente;
8. monitoramento e *feedback*;
9. comunicação;
10. resolução de problemas.

Como visto, o GP é o personagem por trás desses fatores, porém a pesquisa não é explícita nessa conclusão. O primeiro estudo profundo sobre essa questão foi o trabalho seguinte ao de Turner e Muller (2005). Esses autores conduziram uma segunda e extensa pesquisa quali-quantitativa (TURNER; MULLER, 2006) para concluir que:

1. a competência do gerente de projeto, que inclui seu estilo de liderança, é positivamente correlacionada ao sucesso do projeto;
2. diferentes combinações de competências em gerenciamento de projetos estão correlacionadas a sucesso em diferentes tipos de projetos.

A primeira confirmação enfatiza a necessidade do desenvolvimento de competências do GP, mais ainda, aponta para a convergência dos esforços no aprimoramento dos traços de personalidade e dos estilos de liderança.

Foram mapeadas as seguintes características pessoais, categorizadas como competências não-técnicas:

Características emocionais:

1. autocontrole
2. resiliência emocional
3. motivação
4. sensibilidade
5. influência
6. intuição
7. conscientização

Características gerenciais:

8. comunicação
9. gerenciamento de recursos
10. formação e consolidação de papéis
11. desenvolvimento de pessoas
12. foco em resultados

Características intelectuais:

13. pensamento crítico e julgamento racional
14. criatividade
15. pensamento estratégico

Vários outros estudos recentes se seguiram a esse com o mesmo foco: explorar as características pessoais do GP. São eles:

- os pesquisadores israelenses Dvir, Sadeh e Malach-Pines (2006) desenvolveram um estudo similar ao de Turner e Muller (2006) sobre a importância do devido ajuste (*fit*) entre a personalidade do GP, os tipos de projetos gerenciados por ele e o sucesso em projetos;
- os pesquisadores americanos Dolfi e Andrews (2007) exploraram uma característica subliminar dos gerentes de projetos: o otimismo. Verificaram que apenas 7% de GPs otimistas consideraram seu espaço de trabalho desfavorável ou negativo, enquanto 60% dos GPs caracterizados como pessimistas avaliaram seu local de trabalho como negativo. O estudo ainda demonstrou que o otimismo pode ser aprendido. Essa é mais uma evidência da necessidade do desenvolvimento das características pessoais do GP. Eis um desafio para os EGPs descobrirem como fazê-lo;
- os pesquisadores indianos Jha e Iyer (2007) analisaram o sucesso de projetos na área de construção. O resultado mais relevante foi a implicação de que as características pessoais do GP de comprometimento, coordenação e competência percebidas formam o que os autores denominaram de “triângulo de ferro” (*iron triangle*) e estão diretamente correlacionadas para atingir os objetivos de cronograma, custo e qualidade do projeto, conhecidas como a restrição tríplice em gerenciamento de projetos;
- o pesquisador americano Gehring (2007) utilizou-se do conhecido teste de tipos de personalidade MBTI (Meyers-Briggs Type Indicator) para verificar quais dos 16 tipos previstos no método correlacionam com as competências essenciais em gerenciamento de projetos. O estudo concluiu que 7 dos 16 tipos suportam a boa liderança em projetos e três (os tipos INTJ, ESTJ e ENTJ) contém os principais traços de personalidade que suportam as competências de liderança em projetos;

- os pesquisadores atuando em organizações americanas e em universidade mexicana Muzio, Fisher, Thomas e Peters (2007) analisaram um método de avaliação quantitativa das características pessoais do GP. Constataram que as formas usuais de mensurar essas características são subjetivas e não-sistemáticas. Com esse novo método quantitativo, puderam validar as mensurações anteriores e, ainda, identificaram a importância de algumas características que não eram antes percebidas como relevantes para os gerentes;
- os pesquisadores australianos Ira Plant e Bassam Baroudi (2008) exploraram a questão do necessário equilíbrio na formação dos profissionais de gerenciamento de projetos balanceando o desenvolvimento das competências técnicas (*hard skills*) e não-técnicas ou comportamentais (*soft skills*). Os autores identificaram que os currículos educacionais privilegiam o desenvolvimento das competências técnicas e concluem pela necessidade de conscientização dos educadores e das organizações no necessário equilíbrio dessas competências;
- outra pesquisa na Austrália (WHITTY, 2009) avaliou a relação entre artefatos de gerenciamento de projetos (projeto, equipe, prazo, Gantt chart, Work Breakdown Structure, curva S, PMBoK, dentre outros) e emoções (ansiedade, medo, nervosismo, frustração, concentração, senso de controle, confiança, orgulho, dentre outros) advindas do uso desses artefatos por profissionais de projetos participantes da pesquisa. A ideia foi investigar a variedade de emoções evocadas da prática do gerenciamento de projetos. A pesquisa concluiu que os gerentes de projetos reconhecem os efeitos emocionais derivados da prática profissional e utilizam esses artefatos para direcionar o ambiente profissional para obter vantagem própria na condução dos projetos.

O amplo leque de pesquisas acima demonstra a variedade de estudos focados no desenvolvimento de competências do gerente de projetos.

2.6 O Papel do Escritório de Gerenciamento de Projetos

No fim dos anos 90 e especialmente nos primeiros anos da década seguinte, o papel do Escritório de Gerenciamento de Projetos começou a ser amplamente discutido em diversos livros lançados especialmente nos Estados Unidos da América (BLOCK; FRAME, 1998; DINSMORE, 1999; BOLLES, 2002; CRAWFORD, 2002; ENGLUND; GRAHAM; DINSMORE, 2003; KENDALL; ROLLINS, 2003; HILL, 2004; WILLIAMS; PARR, 2004; LETAVEC, 2006). Alguns estudos são mais recentes na literatura acadêmica (DAI; WELLS, 2004; HOBBS; AUBRY, 2007; AUBRY; HOBBS; THUILLIER, 2008; HURT; THOMAS, 2009) e suas conclusões sobre a contribuição e o valor gerado pelos EGPs são ambíguas. Hurt e Thomas (2009) identificam que a sustentabilidade dos EGPs é tênue em função da diversidade de configurações possíveis dos EGPs, fato comprovado pela pesquisa de Hobbs e Aubry (2007).

Ao longo dos últimos anos, enquanto algumas destas iniciativas de EGPs prosperaram e amadureceram, criando valor perceptível para a organização, outras perderam força e apoio, sofrendo cortes e reduções, ou até mesmo sendo eliminadas. Hobbs e Aubry (2007, p. 74) constataram uma significativa variação na estrutura, nos papéis assumidos e no valor percebido dos EGPs.

Dentre os EGPs bem sucedidos, um constante desafio é encontrar o melhor caminho para um contínuo amadurecimento de suas práticas. A observação mostra que, de forma geral, um EGP que não é capaz de evoluir tende a ter a percepção do seu valor reduzida com tempo, visto que o amadurecimento da própria organização exige um EGP alinhado às novas necessidades decorrentes deste processo de evolução organizacional. Aubry, Hobbs e

Thuillier (2008a, p. 43) analisaram a história de quatro EGPs e perceberam um complexo fenômeno de transformações desses escritórios a cada dois anos em média, decorrente do processo de evolução ou de instabilidade organizacional. Em outra pesquisa qualitativa, Aubry, Hobbs e Thuillier (2008b, p. 554) concluíram que as tensões organizacionais são as motivações primárias por trás da implementação e das reconfigurações dos EGPs, ou seja, as questões de poder e política nas organizações devem ser consideradas, o que aumenta ainda mais a complexidade de gestão de EGPs.

Quanto à descrição de funções e modelos para o bom desempenho dos EGPs, a literatura internacional igualmente é expressiva (BLOCK; FRAME, 1998; CRAWFORD, 2001; ENGLUND; GRAHAM; DINSMORE, 2003; DAI; WELLS, 2004; HOBBS; AUBRY, 2007). Estudos nacionais (PRADO, 2000; RODRIGUES; SBRAGIA; GONSALEZ, 2003; RODRIGUES; RABEQUINI JUNIOR; CSILLAG, 2006) também exploram o fenômeno.

Da complexidade e da diversidade do fenômeno dos EGPs decorre a dificuldade em estabelecer um padrão de tipificação para EGPs. Observando-se diferentes EGPs em distintas organizações, é possível perceber que existem diferenças significativas que tornam complexa a tarefa de resumir em poucos tipos a diversidade de estruturas e formas de atuação encontradas no mundo empresarial.

Considerando a extensa literatura existente sobre o assunto, é possível identificar diversas tentativas de padronização da tipificação de EGPs. Englund, Graham e Dinsmore (2003), por exemplo, apresentam cinco tipos de EGP: o escritório de projetos voltado para apenas um projeto, com uma atuação mais operacional; o escritório estratégico de projetos, voltado para toda a organização, com uma atuação estratégica; o escritório de projetos setorial voltado para uma área ou departamento, com uma atuação estratégica ou tática; o escritório de projetos de apoio, voltado para toda a empresa ou a uma área, porém com uma atuação

operacional; e finalmente o escritório de projetos do tipo centro de excelência, com enfoque na busca de melhoria contínua e inovação.

Esta classificação de abordagem diferenciada dos EGPs foi ratificada por Desouza e Evaristo (2006) ao identificar que os papéis de um EGP sempre poderiam ser classificados em três níveis: estratégico, tático e operacional.

Essas referências foram estudadas e adaptadas por pesquisadores brasileiros. Prado (2000) constata na realidade brasileira que as organizações mais modernas instituíram estruturas denominadas Escritórios de Gerenciamento de Projetos que são muito convenientes em empresas tradicionais que utilizam a estrutura hierárquica funcional ou matricial fraca e nas quais os gerentes de projetos têm pouca ou nenhuma autoridade.

Rodrigues *et al.* (2006) estudou o fenômeno dos EGPs como indutores de maturidade em gestão de projetos a partir de um levantamento de campo com 86 representantes de empresas brasileiras. Dentre outras conclusões, os autores perceberam maior maturidade organizacional em gestão de projetos naquelas empresas onde há modelos mais avançados de EGPs. Isto é uma evidência da necessidade de explorar organizações com EGPs maduros.

O primeiro estudo acadêmico com maior profundidade sobre EGPs foi realizado pelos pesquisadores Dai e Wells (2004) por meio de um levantamento de campo com duas populações: 234 profissionais de gerenciamento de projetos, membros do PMI norte-americano, e 96 profissionais de EGPs com 52 GPs da mesma organização. Essa pesquisa contribuiu com uma inédita classificação consolidada das funções dos EGPs, a saber:

1. desenvolvimento e manutenção dos padrões e métodos de gerenciamento de projetos;
2. desenvolvimento e manutenção do acervo histórico de projetos (documentos de gerenciamento de projetos utilizados, lições aprendidas);
3. provimento do suporte administrativo em projetos;

4. provimento dos recursos humanos, seleção e assistência;
5. provimento de serviços de consultoria e de *mentoring* aos GPs;
6. provimento ou contratação de treinamento em gerenciamento de projetos.

Além da consolidação de funções, concluiu que em muitas organizações há ampla percepção da relevância da introdução de EGPs como instrumento de inovação e de aprimoramento nas práticas de gerenciamento de projetos. Uma implicação importante foi a de identificar forte evidência de que padrões e métodos de gerenciamento de projetos são altamente correlacionados com o desempenho de projetos. Outra função correlacionada é a de desenvolvimento e manutenção do acervo histórico de projetos. Foi ainda observado que as implantações de EGPs eram muito recentes (a maioria tinha menos do que três anos de existência) e que suas funções iniciais não eram necessariamente mantidas ao longo de sua evolução. Por fim, os autores (DAI; WELLS, 2004) recomendam pesquisas que abordem EGPs mais maduros, o que evidencia a relevância desta tese.

Em 2005, a empresa de consultoria canadense *Business Improvement Architects* publica um relatório de pesquisa (2005, p. 5) onde constata que os EGPs de maior sucesso concentram seus esforços em treinamento, *mentoring* e liderança pelo exemplo. Na revisão da literatura, essa descoberta parece ser a primeira evidência direta da possível correlação entre serviços do EGP impactando positivamente o desempenho do GP.

No ano seguinte, o pesquisador Craig J. Letavec (2006) publica um livro específico sobre o Escritório de Gerenciamento de Programas, outra denominação muito utilizada na Europa para EGP. No texto, o autor concentra as funções do escritório em três papéis fundamentais:

1. papel de consultoria – orientação ao GP e à equipe de projeto quanto a ferramentas e técnicas para gerenciamento de programas;

2. papel de gestor do conhecimento – gerente de coleta e de disseminação das lições aprendidas dos projetos/programas;
3. papel de institucionalização e de acompanhamento de padrões em gerenciamento de projetos/programas.

É de se observar que o foco desse autor está ainda calcado em ferramentas e técnicas de gerenciamento de projetos/programas.

O estudo de Hobbs e Aubry (2007) foi o primeiro a analisar, em profundidade, 500 profissionais de EGPs e GPs influenciados por estes. Segundo os próprios autores, até então o entendimento de EGPs era rudimentar haja vista a superficialidade das pesquisas e do foco prático dos estudos.

Até esses estudos, as funções dos EGPs eram agrupadas e/ou classificadas guardando alguma similaridade entre os autores, porém não havia sido realizada nenhuma pesquisa para esgotar o mapeamento de funções e criar uma taxonomia das funções. A Tabela 3 abaixo foi adaptada de Hobbs e Aubry (2007, p. 82) para listar essa taxonomia, porém também para acrescentar a avaliação de direcionamento dessas funções para o GP e/ou para a alta gerência. Essa diferenciação é relevante porque observa-se na prática e na teoria uma concentração de funções direcionadas à alta gerência, pois esse nível hierárquico é o que institucionaliza o EGP, logo seus profissionais, naturalmente, podem acabar priorizando suas funções para esse público.

Ao tratar de funções de EGP e identificar seus diversos *stakeholders* (partes interessadas), é possível perceber que o escritório é um prestador de serviços, um fornecedor de informações e de orientações a vários clientes: alta gerência incluindo patrocinadores, GPs, equipe de projetos, gerentes funcionais, eventuais fornecedores e interessados externos à organização.

De outro lado, os escritórios são normalmente responsáveis por serem os guardiões das boas práticas de gerências de projetos. Para executar tal missão, os escritórios, por vezes, acabam se tornando estruturas “cartoriais” dentro das organizações, gerando formalismos em excesso. Os gerentes de projetos, por seu lado, ganham mais uma parte interessada que demanda um esforço considerável de trabalho na aderência aos formalismos estabelecidos.

Tabela 3 – Relação de funções ou serviços dos EGPs

Função ou Serviço dos EGPs	% de EGPs que consideram a função importante	Prioritariamente direcionada a:	
		Alta Gerência	Gerentes de Projetos
1. Informar o status dos projetos para a alta gerência	83%	✓	
2. Desenvolver e implementar a metodologia padrão	76%		✓
3. Monitorar e controlar o desempenho de projetos	65%	✓	✓
4. Desenvolver competência dos profissionais, incluindo treinamento	65%		✓
5. Implementar e operar sistemas de informação dos projetos	60%	✓	✓
6. Prover aconselhamento à alta gerência	60%	✓	
7. Coordenar e integrar projetos de um portfólio	59%	✓	
8. Desenvolver e manter um quadro estratégico de projetos (<i>project scoreboard</i>)	58%	✓	
9. Promover o gerenciamento de projetos dentro da organização	55%	✓	✓
10. Monitorar e controlar o desempenho do próprio EGP	50%	✓	
11. Participar do planejamento estratégico	49%	✓	
12. Prover <i>mentoring</i> para os GPs	49%		✓

13. Gerenciar um ou mais portfólios	49%	✓	
14. Identificar, selecionar e priorizar novos projetos	48%	✓	
15. Gerenciar arquivos/acervos de documentação de projetos	48%	✓	✓
16. Gerenciar um ou mais programas	48%	✓	
17. Conduzir auditorias de projetos	45%	✓	✓
18. Gerenciar interfaces de clientes	45%	✓	✓
19. Prover um conjunto de ferramentas sem o esforço de padronização	42%	✓	
20. Executar tarefas especializadas para os GPs	42%		✓
21. Alocar recursos entre os projetos	40%	✓	✓
22. Conduzir revisões pós-gerenciamento do projeto (lições aprendidas)	38%	✓	✓
23. Implementar e gerenciar banco de dados de lições aprendidas	34%	✓	✓
24. Implementar e gerenciar banco de dados de riscos	29%	✓	✓
25. Gerenciar os benefícios de programas	28%	✓	
26. Mapear o relacionamento e o ambiente de projetos na organização	25%	✓	
27. Recrutar, selecionar, avaliar e determinar salários dos GPs	22%	✓	✓

Fonte: adaptado de Hobbs e Aubry, 2007, p. 82.

A análise do quadro acima permite concluir que, como esperado, os EGPs, na sua operacionalização, favorecem àqueles que o institucionalizaram, nesse caso, a alta gerência das organizações. Não é sem sentido que das 10 funções mais exercidas dentre 27 mapeadas

por Hobbs e Aubry (2007, p. 82) em sua pesquisa 80% dessas favorecem diretamente a alta gerência enquanto apenas 50% geram alguma contribuição aos GPs.

Os serviços 4 e 12 estão diretamente relacionados com o objetivo desta tese. O serviço 4, desenvolver competência dos profissionais, está concentrado no aprimoramento formal dos envolvidos no gerenciamento de projetos por meio de treinamentos, sejam eles ministrados pelo próprio EGP ou por terceiros.

O serviço 12, prover *mentoring* para GPs, é o único que prevê o desenvolvimento não-formal de competências, demonstrando uma função nem tão prioritária dos EGPs. Essa relevância intermediária pode ser justificada pela falta de estudos na literatura e de práticas consolidadas voltadas para o ambiente de gerenciamento de projetos.

A lista de contribuições acadêmicas sobre EGPs dos professores canadenses Brian Hobbs e Monique Aubry é extensa e reconhecida pela comunidade acadêmica e pelo PMI que os selecionou para a publicação do relatório de pesquisa na forma de um novo livro: *The Project Management Office (PMO) A Quest for Understanding* (HOBBS; AUBRY, 2010). Como o próprio título indica, o tema EGP é tão complexo que demanda uma “busca” por seu entendimento. No livro recém-lançado, os autores consolidam as pesquisas anteriores (HOBBS; AUBRY, 2007; AUBRY; HOBBS; THUILLIER, 2008a; AUBRY; HOBBS; THUILLIER, 2008b).

Constam do livro (HOBBS; AUBRY, 2010) as principais descobertas desse programa de pesquisa quali-quantitativa com mais de cinco anos de duração:

- a) há muita diversidade na população de EGPs pesquisada em termos de estrutura, papéis assumidos e valor percebido do EGP pela organização;
- b) a maioria dos EGPs está em constante transformação, em um período curto, de poucos anos, quanto ao seu papel e importância;

- c) a melhor maneira de implantar um EGP é fazê-lo considerando o contexto específico da organização quanto ao nível de maturidade existente em gerenciamento de projetos e quanto ao nível de aceitação e apoio da cultura organizacional a essa iniciativa;
- d) a contribuição percebida do EGP é determinada principalmente por sua inserção nos diversos contextos organizacionais, levando em consideração os seguintes indicadores:
 - a. o papel desempenhado ou, em outras palavras, o seu mandato, em linha com a visão da alta administração e que é bem entendido em toda a organização;
 - b. a existência de profissionais competentes e reconhecidos na organização por seu expertise;
 - c. os relacionamentos de parceria com as outras partes da corporação.

O mandato alinhado com a visão executiva foi observado nos dois primeiros estudos de caso desta pesquisa. No terceiro estudo de caso, percebeu-se uma busca desse alinhamento.

A competência dos profissionais do EGP e as relações de cooperação são analisadas nos três estudos de caso.

No estudo de Hobbs e Aubry (2010), três características do EGP são associadas ao impacto de sua atuação no desempenho organizacional:

- a) autoridade do EGP na tomada de decisão;
- b) abrangência de atuação do EGP;
- c) número de funções do EGP.

As duas últimas características são exploradas nos estudos de caso desta pesquisa.

2.7 Síntese da Revisão e Foco desta Pesquisa

Iniciando pela relevância das bases acadêmicas utilizadas nesta pesquisa, pela evolução da disciplina de gerenciamento de projetos e pela delimitação dos eixos teóricos, esta revisão prosseguiu abordando os modelos de desenvolvimento de competências, em especial, a principal referência na área de gerenciamento de projetos: PMCDF (PMI, 2002; PMI, 2007).

Em seguida, foram discutidos os papéis dos dois atores relacionados nesta tese: o escritório de gerenciamento de projetos e o gerente de projetos. Especiais destaques foram feitos aos estudos de Hobbs e Aubry (2007) acerca das funções/serviços dos EGPs e de Turner e Muller (2006) sobre competências do GP notadamente as características pessoais. Adicionando o modelo do PMCDF, têm-se as referências fundamentais para suportar o desenvolvimento desta tese e o seu modelo conceitual, discutido a seguir.

Deduz-se que, a partir das comprovações acadêmicas de Turner e Muller (2006), vários outros estudos similares e recentes se seguiram a este (DVIR; SADEH; MALACH-PINES, 2006; DOLFI; ANDREWS, 2007; JHA; IYER, 2007; GEHRING, 2007; MUZIO; FISHER; THOMAS; PETERS, 2007) o que demonstra um especial momento no aprofundamento da teoria em gerenciamento de projetos relacionada ao desenvolvimento de competências. Isto confirma o que Leybourne (2007) aponta como uma mudança de viés na teoria dessa área: do foco em ferramentas e técnicas, em outras palavras, da pesquisa baseada em processos de gerenciamento de projetos para a gestão de pessoas em projetos e o desenvolvimento de suas competências ou, ainda, na pesquisa acerca das interações entre pessoas e projetos.

A diversidade dos EGPs e os primeiros achados sobre esse assunto (HOBBS; AUBRY, 2010) abrem novas possibilidades para extensões da pesquisa sobre o complexo fenômeno dos EGPs.

Resta, assim, explorar a lacuna existente na literatura sobre as possíveis conexões entre EGPs, competências e GPs, mais notadamente na possível influência do EGP no desenvolvimento de competências do GP.

Apresentada a revisão da literatura, a metodologia da pesquisa é descrita no próximo capítulo.

3. METODOLOGIA DE PESQUISA

Neste capítulo, descreve-se a natureza da pesquisa, explora-se o modelo conceitual e apresenta-se a estratégia e o planejamento da pesquisa.

3.1 Natureza da Pesquisa

Existem muitas opções metodológicas (BAKER, 2001) para uma pesquisa, porém, segundo Collis e Hussey (2005, p. 23), uma pesquisa pode ser classificada com base nas várias escolhas do pesquisador quanto a(o): objetivo, processo, lógica e resultado.

Esta pesquisa tem como **objetivo** analisar a amplitude e o foco dos serviços prestados aos GPs por EGPs, procurando identificar e caracterizar aqueles que mais fortalecem as competências dos GPs para exercerem a condução de projetos. Logo, trata-se de uma pesquisa do tipo **exploratória** porque está em busca de padrões e ideias sobre um fenômeno ainda não investigado na academia, como constatado na revisão da literatura. É uma pesquisa tipicamente associativa, não-causal, pois pretende explorar a influência do EGP no desenvolvimento das competências do GP.

Para Selltiz (1975, p. 60), pesquisas de cunho exploratório podem servir a diversos propósitos:

- a) formulação de um problema para investigação mais exata;
- b) criação de hipóteses;
- c) aumentar o conhecimento do pesquisador acerca do fenômeno que deseja investigar em estudo posterior, mais estruturado, ou da situação em que pretende realizar tal estudo;
- d) esclarecimento de conceitos;
- e) estabelecimento de prioridades para futuras pesquisas;

- f) obtenção de informação sobre possibilidades práticas de realização de pesquisas em situações de vida real;
- g) apresentação de um recenseamento de problemas considerados urgentes por pessoas que trabalham em determinado campo de relações sociais.

Os propósitos da realização desta pesquisa enquadram-se nos itens a, b, d e f acima, conforme associação na Tabela 4 com os objetivos específicos do presente estudo.

Antes de associá-los com os objetivos específicos, cabe lembrar a correlação dos propósitos a, b, d e f com o objetivo geral desta pesquisa: analisar a amplitude e o foco dos serviços prestados aos GPs por EGPs, procurando identificar e caracterizar aqueles que mais fortalecem as competências dos GPs para exercerem a condução de projetos.

Os propósitos citados por Selltiz (1975, p. 60) estão claramente associáveis aos objetivos específicos desta pesquisa conforme tabela abaixo.

Tabela 4 - Associação entre propósitos da pesquisa exploratória e objetivos específicos desta pesquisa	
Propósitos de pesquisas exploratórias,	Objetivos específicos desta pesquisa
segundo Selltiz (1975, p. 60)	
a) formulação de um problema para investigação mais exata;	1) explorar como os GPs desenvolvem suas competências, o que os motiva a se aprimorar, a quem recorrem;
b) criação de hipóteses;	2) verificar entre os GPs a contribuição potencial dos EGPs ao seu desenvolvimento;
d) esclarecimento de conceitos;	3) identificar e destacar as funções que se transformam em serviços do EGP para o desenvolvimento de competências técnicas e não-técnicas do GP;
f) obtenção de informação sobre possibilidades práticas de realização de pesquisas em situações de vida real;	4) verificar entre os EGPs mais maduros a relevância de concentrar seus serviços no fortalecimento das competências do GP; 5) verificar a variação do grau de influência

A revisão da literatura apresentada no que tange a EGPs demonstra a sua complexidade. Trata-se de um fenômeno ainda recente, extremamente variado, em constante transformação e altamente dependente do contexto organizacional (HOBBS; AUBRY, 2010, p. 163). Sendo assim e a partir da associação dos objetivos da pesquisa exploratória com os desta pesquisa, chegou-se à indicação de explorar a questão por meio de estudos de casos múltiplos.

Para Eisenhardt (1989, p. 534), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa direcionada ao entendimento da dinâmica presente em determinados ambientes, como é o caso dos EGPs. A renomada autora confirma que estudos de casos servem a vários objetivos: prover descrição, testar e gerar teoria nova, especialmente, quando há fenômenos relativamente recentes (EISENHARDT, 1989, p. 548), como é o caso dos EGPs.

Em artigo mais recente, Eisenhardt (2007, p. 25) acrescenta essa estratégia de pesquisa esclarecendo que um ou mais estudos de casos podem gerar constructos teóricos e/ou proposições. **O constructo teórico para o qual esta pesquisa pretende contribuir é a influência do EGP no GP e a proposição principal é que o EGP pode e deve influenciar o desenvolvimento de competências do GP.**

Eisenhardt (2007, p. 26) esclarece ainda que a boa pesquisa empírica começa com uma robusta revisão da literatura onde se identifica uma lacuna e são propostas questões de pesquisa para avançar sobre essa lacuna. Este é o caso deste estudo quando, em 2008 na conferência acadêmica do PMI em Varsóvia, o pôster com o projeto desta tese (COTA; MAXIMIANO, 2008) foi selecionado para apresentação na conferência e recebeu os seguintes comentários dos revisores:

I am only sorry this research is not complete. It is totally appropriate for a poster and I look forward to reading the final results. Update the

research with the Second Edition of the PMI Competency Development Framework.

A research project that is well thought out and well presented. Congratulations.

Percebeu-se a lacuna na literatura, atestando a originalidade da pesquisa. Verificou-se que, desde então, não foi publicado estudo tratando da questão de pesquisa presente.

Eisenhardt (2007, p. 26) ainda alerta para a necessidade de justificar o porquê da questão de pesquisa ser melhor respondida com a estratégia de estudos de caso, o que implica a construção de teoria, ao invés do teste da teoria, por meio de hipóteses. No caso da presente pesquisa, percebe-se que a teoria sobre EGPs ainda não está madura (HURT; THOMAS, 2009; HOBBS; AUBRY, 2010), bem como não aborda o tema específico desse estudo.

A utilização de múltiplos estudos de caso provê uma base mais robusta para a construção de teoria (YIN, 2005, p. 68). Múltiplos estudos de caso permitem uma exploração mais ampla das questões de pesquisa (EISENHARDT, 2007, p. 27).

Da mesma forma, Merriam (1988) defende o uso de estudos de caso em situações onde se pretende descrever de forma intensiva e abrangente um fenômeno específico, no caso, a influência do EGP no desenvolvimento de competências do GP. O estudo de caso, segundo a mesma autora, é útil quando o pesquisador está mais concentrado no entendimento e na exploração do fenômeno em contraste com as relações estabelecidas entre as variáveis. Assim, pesquisadores utilizam o estudo de caso quando desejam: a) entender um fenômeno em profundidade; e 2) obter descobertas mais derivadas da reflexão sobre o fenômeno do que da verificação de hipóteses.

O potencial de aplicação do método de estudo de caso foi confirmado quando da participação deste pesquisador em curso de metodologia em pesquisa qualitativa, parte do evento do Consórcio Doutoral do Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD) com a pesquisadora Merriam (2008).

Retomando às várias escolhas do pesquisador segundo Collis e Hussey (2005, p. 23), conduziu-se um **processo qualitativo** da pesquisa a fim de buscar os padrões de serviços do EGP ao GP bem como evidências da relevância desse enfoque. Para tal, foram realizados estudos de casos múltiplos com entrevistas semi-estruturadas aos gerentes de EGPs e a GPs. O item 3.3 Planejamento da Pesquisa deste capítulo operacionaliza essa estratégia.

Sendo assim, esta pesquisa utiliza-se do método de estudo de casos múltiplos para abordar organizações estudando-as no seu contexto a fim de identificar:

- o grau de maturidade do EGP;
- a tipicidade dos serviços do EGP para o desenvolvimento das competências dos GPs;
- o perfil típico dos gerentes de projetos;
- o foco do desenvolvimento de competências técnicas e/ou não-técnicas.
- a experiência dos gerentes (idade, tempo de experiência em gerenciamento de projetos ou de programas, tipo de formação acadêmica, nível de conhecimento técnico em gerenciamento de projetos, nível de complexidade dos projetos gerenciados);
- o perfil dos gerentes (técnico/gerencial, dedicação integral/parcial);
- a percepção quanto a existência de serviços do EGP para o desenvolvimento de competências;
- as competências técnicas e não-técnicas mais necessárias e as principais deficiências;
- as formas existentes para desenvolvê-las (por iniciativa própria, por fornecedores, por orientação do EGP).

Essas características estão presentes em estudos recentes de EGP como o de Aubry *et al.* (2008a).

Desta forma, é possível explorar a influência do EGP no desenvolvimento de competências do GP, objetivo desta pesquisa.

Em relação à lógica da pesquisa, pode-se concluir que é **indutiva** já que está se movendo do específico para o geral, ou seja, da percepção de cada entrevistado em cada um dos estudos de casos para obter a identificação de algum padrão na relação EGP-GP estudada. A partir do método de estudos de casos múltiplos, são analisados dados de cada um dos levantamentos de campo, e podem ser observados padrões para se chegar a conclusões específicas para cada uma das organizações pesquisadas. Assim, a lógica **dedutiva** está presente, ou seja, estará se movendo do geral para o específico. Adicionalmente, a pesquisa pode ser caracterizada como **descritiva**, pois descreve o fenômeno em cada um dos estudos de casos.

Quanto ao **resultado**, trata-se de uma **pesquisa aplicada**, pois analisa um fenômeno organizacional, porém, pode também contribuir para o **conhecimento básico** haja vista a falta de outros estudos com esse enfoque. A introdução e a revisão da literatura procuram apontar um problema significativo e vislumbra-se a possibilidade de uma contribuição à teoria. Essa abordagem coincide com a definição de pesquisa por Kinney (1986, p. 339): “um procedimento institucionalizado para avançar a ciência e resolver problemas significantes”.

3.2 Modelo Conceitual

Nesta pesquisa, é utilizado o modelo conceitual conforme apresentado na Figura 4. Estudar o fenômeno da influência dos serviços do EGP na melhoria do desenvolvimento de competências do GP implica explorar:

- os tipos e formas de serviços do EGP direcionados ao desenvolvimento de competências do GP (HOBBS; AUBRY, 2007, p. 82);

- os modos de desenvolvimento das competências técnicas e não-técnicas do GP, que contribuem para o bom desempenho dos projetos, conforme revisão da literatura (PMCDF, 2007, p. 45);
- os casos múltiplos que servirão como variáveis moderadoras a fim de qualificar a análise.

Figura 4 - Modelo Conceitual

Quanto à variável independente, serviços do EGP, é utilizada a taxonomia desenvolvida pelo estudo de Hobbs e Aubry (2007, p. 82), no qual classifica as 27 funções comumente presentes em EGPs, conforme consta do item 2.6. Na pesquisa, é utilizada essa classificação para identificar os serviços do EGP existentes e avaliar sua influência no desenvolvimento de competências do GP. Mais precisamente, são utilizados aqueles serviços direcionados ao GP, excluindo aqueles voltados exclusivamente à alta gerência ou ao próprio EGP. Assim, temos foco em apenas 15 dos 27 serviços identificados na pesquisa de Hobbs e Aubry (2007). São eles:

Tabela 5 - Relação de serviços dos EGPs direcionados ao GP

Função ou Serviço dos EGPs	% de EGPs que	Prioritariamente direcionada a:
-----------------------------------	--------------------------	--

	consideram a função importante	Alta Gerência	Gerentes de Projetos
1. Desenvolver e implementar a metodologia padrão	76%		✓
2. Monitorar e controlar o desempenho de projetos	65%	✓	✓
3. Desenvolver competência dos profissionais, incluindo treinamento	65%		✓
4. Implementar e operar sistemas de informação dos projetos	60%	✓	✓
5. Promover o gerenciamento de projetos dentro da organização	55%	✓	✓
6. Prover <i>mentoring</i> para os GPs	49%		✓
7. Gerenciar arquivos/acervos de documentação de projetos	48%	✓	✓
8. Conduzir auditorias de projetos	45%	✓	✓
9. Gerenciar interfaces de clientes	45%	✓	✓
10. Executar tarefas especializadas para os GPs	42%		✓
11. Alocar recursos entre os projetos	40%	✓	✓
12. Conduzir revisões pós-gerenciamento do projeto (lições aprendidas)	38%	✓	✓
13. Implementar e gerenciar banco de dados de lições aprendidas	34%	✓	✓
14. Implementar e gerenciar banco de dados de riscos	29%	✓	✓
15. Recrutar, selecionar, avaliar e determinar salários dos GPs	22%	✓	✓

Fonte: adaptado de Hobbs e Aubry, 2007, p. 82

A variável moderadora, casos múltiplos, serve para estratificar e enriquecer a análise.

São utilizados:

- O contexto organizacional onde o EGP se insere. As pesquisas mais recentes (AUBRY *et al.*, 2008a; AUBRY *et al.*, 2010) tem sucessivamente considerado o contexto organizacional preponderante na definição e no ajuste da atuação do EGP. Em função disto, em cada estudo de caso, a atuação do respectivo EGP é contextualizada, sendo esta variável explorada na análise do caso;
- As percepções do EGP e do GP. Como esta pesquisa trata da exploração de um fenômeno, as diferentes percepções dos profissionais do EGP e dos GPs podem enriquecer a análise. Nos estudos de caso, foram exploradas as percepções dos GPs e contrastadas com as dos profissionais de EGP.

A variável dependente é avaliada quanto à contribuição do EGP no reconhecimento e no desenvolvimento das competências do GP. Por exemplo, se o EGP ou o próprio GP avaliam que é necessário o desenvolvimento de alguma competência, o EGP pode prestar um ou mais dos seus serviços para apoiar o GP no desenvolvimento dessa competência. Isto se dá por meio de algum modo de desenvolvimento de competências, descrito no padrão PMCDF (PMI, 2007, p. 45). Este mesmo padrão apresenta evidências para identificação acerca do desenvolvimento de competências do GP por meio da observação se certos comportamentos estão presentes ou não, conforme consta do item 2.4, assim como as 15 características emocionais, gerenciais e intelectuais mapeadas por Turner e Muller (2006), constantes da revisão da literatura, item 2.5. Decidiu-se pelo padrão PMCDF em função de sua maior disseminação na área de gerenciamento de projetos. Esta será a base para a percepção da variável dependente.

3.3 Planejamento da Pesquisa

Pretende-se empreender uma pesquisa por meio do **processo qualitativo utilizando o método de estudos de casos múltiplos** a fim de buscar os tipos e as formas de serviços do

EGP ao GP bem como evidências da relevância desse enfoque. A escolha de estudos de casos múltiplos está baseada na busca de maior robustez e profundidade à pesquisa, conforme entendimento de Yin (2005). Foram identificadas três organizações que possuem EGP com um grau de maturidade aferido por meio dos seguintes indicadores: tempo de vida, número e tipo de práticas de gerenciamento de projetos implantadas e aprimoradas, guia metodológico desenvolvido e em utilização, número de profissionais dedicados ao EGP, grau de patrocínio recebido pelo EGP, posição na estrutura hierárquica da organização e registros de desempenho de projetos incluindo lições aprendidas. A escolha desses indicadores está baseada nas práticas organizacionais mapeadas pelo padrão OPM3 do PMI (2004b).

Além dos indicadores apontados anteriormente, aplicou-se em cada organização objeto do estudo de caso o modelo de maturidade específico para escritórios de projetos denominado PMO Maturity Cube (PINTO *et al.*, 2010a; PINTO *et al.*, 2010b). Trata-se de um modelo que proporciona uma auto-avaliação do EGP e a identificação de lacunas com potencial de aprimoramento dos serviços atuais do escritório.

A escolha de EGPs maduros advém da recomendação ao final da pesquisa de Dai e Wells (2004, p. 531) para examinar EGPs que já tenham superado seu período de implantação e, assim, tenham uma identidade e um perfil definido. As autoras ainda sugerem que se utilize o método de estudo de caso para complementar o levantamento de campo realizado.

Assim, planejou-se utilizar nos estudos de casos múltiplos entrevistas semi-estruturadas com os gerentes de EGPs e os GPs. A opção por entrevistas está fundamentada em Yin (2009, p. 133). A escolha do gerente do EGP adveio do seu papel de liderança e principal definidor e articulador dos serviços do EGP. Quanto aos GPs, foram escolhidos, pelo menos, dois profissionais que, na avaliação do gerente do EGP, possuísem o conjunto de traços de personalidade e estilo de liderança mais e menos desenvolvido respectivamente. Com essas entrevistas, pretendeu-se levantar ideias e *insights* sobre as percepções e as

expectativas dos participantes quanto aos serviços do EGP, as competências presentes e as formas de desenvolvê-las. Foram elaborados roteiros para as entrevistas tanto para o GP como para o profissional do EGP, apresentados no Apêndice II.

Após a análise de conteúdo das entrevistas, um relatório do estudo de caso foi apresentado para o gerente do EGP e demais integrantes do corpo gerencial da organização. Essa estratégia visou ao envolvimento da organização garantindo uma contribuição acadêmica em retorno à participação.

Ainda na pesquisa, foi prevista uma identificação de descobertas comuns entre os estudos de caso, considerando a diversidade de: graus de maturidade; tipos, formas e intensidade dos serviços do EGP; percepções do impacto desses serviços no desenvolvimento de competências do GP; dentre outras variáveis.

3.3.1 Amostra

O universo da pesquisa seria toda e qualquer organização com EGPs maduros. Para esta pesquisa, foram escolhidas três organizações.

Os principais critérios utilizados para a escolha das organizações foram:

- a. existência de negócios que utilizam projetos;
- b. existência de, pelo menos, um Escritório de Gerenciamento de Projetos institucionalizado há pelo menos três anos;
- c. porte da organização, para melhor relevância do estudo;
- d. destaque no ambiente institucional e empresarial brasileiro;
- e. interesse na pesquisa;
- f. disponibilidade de acesso aos profissionais do EGP e aos GPs;
- g. atuação dessas organizações em Brasília, cidade residência do pesquisador, a fim de permitir ampla flexibilidade de horários dos entrevistados.

É imprescindível para a pesquisa um amplo acesso aos profissionais do EGP e aos GPs, assim como à documentação de projetos existente. Um critério adicional foi a existência nas organizações estudadas de uma grande quantidade de GPs e de profissionais de EGPs (acima de quarenta no total) e ainda de um número de anos de experiência de atuação dos EGPs com projetos significativos já finalizados.

Em função dos critérios acima, foram identificadas, convidadas e aceitas as seguintes organizações:

1. Banco Central do Brasil, uma autarquia federal que opera na forma de uma agência governamental;
2. um dos maiores bancos brasileiros, um banco público que preferiu o sigilo;
3. uma das maiores prestadoras de serviços de tecnologia da informação, uma empresa pública que igualmente optou pelo sigilo.

A questão do sigilo está prevista em Yin (2009, p. 136).

Em função de duas das três organizações terem optado pelo sigilo da identificação da organização, optou-se em denominá-las nesta pesquisa respectivamente de:

1. Agência Governamental;
2. Banco;
3. Empresa de TI.

O primeiro estudo de caso foi realizado no Banco Central onde existem quatro escritórios: um corporativo e três setoriais (Diretoria de Fiscalização, Departamento de Tecnologia de Informação e Universidade Corporativa). Os três primeiros escritórios são reconhecidos como maduros. O primeiro estudo de caso foi feito na Diretoria de Fiscalização.

O segundo estudo de caso foi realizado no banco brasileiro em seu escritório de projetos corporativo.

O terceiro estudo de caso foi com a empresa prestadora de serviços de TI e, nesse caso, optou-se por analisar o EGP corporativo e dois setoriais sendo entrevistados gerentes de projetos ligados aos dois EGPs setoriais e indiretamente ao EGP corporativo em função da relevância de seus projetos para o planejamento estratégico da organização.

Eisenhardt (1989, p. 545) recomenda pelo menos quatro estudos de casos para permitir a geração de teoria com mais robustez. Ressalta, porém, que um estudo de caso em uma organização de grande porte pode ser composto por mini casos, identificados por meio da diferenciação de seus contextos. No terceiro estudo de caso, na Empresa de TI, foram estudados o EGP Corporativo e dois EGPs Setoriais, tendo sido entrevistados os profissionais desses EGPs e os gerentes de projetos apoiados por esses escritórios.

Como preconiza Yin (2005, p. 104), foi realizado um estudo de caso piloto que serviu para testar o método de pesquisa e apresentar as primeiras descobertas, exploradas no contexto da defesa de qualificação realizada em maio de 2010.

3.3.2 Unidade de Análise

Para Yin (2005, p. 44), a definição da unidade de análise do estudo de caso inicia-se a partir do resgate do objetivo da pesquisa. Neste trabalho, o objetivo é analisar a amplitude e o foco dos serviços prestados aos GPs por EGPs, procurando identificar e caracterizar aqueles que mais fortalecem as competências dos GPs para exercerem a condução de projetos. Por esse objetivo, depreende-se que a **unidade de análise desta pesquisa é a relação entre um EGP e os GPs sob sua influência, mais notadamente no que diz respeito ao desenvolvimento de competências dos GPs**. Para tal, é necessária a existência de uma organização na qual exista um EGP que preste serviços aos GPs relacionados ao desenvolvimento de suas competências. Assim, foram excluídas desta pesquisa organizações

que possuem EGPs com GPs trabalhando internamente em sua estrutura, já que dificultaria a percepção da relação cliente-fornecedor de serviços.

A unidade de análise está delimitada ao contexto de atuação do EGP em cada organização estudada. No caso da organização estudada possuir mais de um EGP, a unidade de análise está delimitada pela área de atuação da unidade de negócios na qual o EGP escolhido presta os seus serviços. Para estudar a relação entre EGP e GP, foram entrevistados o gerente e um profissional do EGP, além de, pelo menos, dois GPs.

3.3.3 Coleta de Dados

Para Yin (2005, p. 111), a fim de aumentar a qualidade da pesquisa, devem ser utilizadas várias fontes de evidência como documentação, entrevista e observação participante, dentre outras. Essas três primeiras foram as fontes escolhidas para esta pesquisa.

Em um primeiro momento, foi analisada a documentação existente tendo sido entrevistado o gerente do EGP da organização estudada com fins de apresentação da pesquisa, aplicação do modelo de maturidade de EGPs (PINTO *et al.* 2010a), levantamento de informações do gerenciamento de projetos na área e seleção dos participantes. Em seguida, foram planejadas e realizadas as entrevistas semi-estruturadas em profundidade com profissionais do EGP (o mesmo gerente e um consultor) além de, pelo menos, dois GPs em cada organização estudada. A observação participante ocorreu no primeiro estudo de caso, o do Banco Central, local onde este pesquisador trabalha.

Definida a estratégia para a coleta de dados, fez-se necessária a aplicação de um roteiro de entrevista, aplicado no primeiro estudo de caso (Apêndice I). Em seguida, o roteiro foi aprimorado para aplicação no segundo e terceiro estudos de caso quando se decidiu pela utilização de dois roteiros (A e B) de entrevistas, respectivamente, destinados:

- a) aos respondentes que atuam como profissionais do EGP;

b) aos gerentes de projetos.

Tais cuidados utilizam os conceitos de triangulação e são necessários a fim de garantir a validade dos resultados. Segundo Miles e Huberman (1994), há cinco tipos de triangulação em pesquisa qualitativa:

- triangulação por fonte de dados – dados coletados de diferentes pessoas, ou em tempos diferentes, ou diferentes locais;
- triangulação pelo método – observação, entrevistas, documentos, etc.;
- triangulação por pesquisador – comparável à confiabilidade do interlocutor, nos métodos quantitativos;
- triangulação pela teoria – utilização de diferentes teorias para explicar os resultados;
- triangulação por tipo de dados – combinação de dados quantitativos e qualitativos.

Nesta pesquisa, são utilizados dois dos cinco tipos de triangulação a fim de assegurar a validade do estudo:

- por fonte de dados, já que são analisadas três organizações em momentos diferentes. Em cada uma delas, foram entrevistados dois tipos de profissionais: do EGP e gerentes de projetos;
- por método, pois são usados métodos de observação, de entrevistas e de análise de documentos.

Segundo Campomar (2007), a validade em pesquisa qualitativa só é conseguida por meio de “argumentos fortes e robustos, trabalho bem fundamentado, explicitação das premissas, desenvolvimento de interpretações e observações relevantes, credibilidade e autenticidade”. É o que se procurou desenvolver neste e, principalmente, no próximo capítulo que trata da análise dos resultados.

Merriam (1998; 2008) destaca a preponderância da análise dos dados. As vozes dos respondentes são evidências que, quando analisadas em profundidade, podem gerar um conjunto de informações realmente significativo. Alerta, no entanto, que, se mal conduzida a análise, pode-se gerar uma vivência desorientadora e improdutiva.

Assim, as entrevistas foram gravadas e transcritas. Seu conteúdo foi conferido e revisado pelos participantes. Foi necessário programar novas entrevistas com outros profissionais envolvidos no gerenciamento de projetos a fim de aprofundar a coleta de dados para a tese, como aconteceu no primeiro estudo de caso. Foram analisados os documentos (relatórios, guias metodológicos, políticas de gerenciamento de projetos) da organização em todos três casos a fim de confirmar as informações apresentadas.

O acréscimo ou não de participantes na pesquisa foi definido em função do critério de saturação, ou seja, a partir do momento em que se passou a encontrar respostas similares nas entrevistas ou quando já não se percebiam mais divergências ou diferenças. Isto é previsto na teoria quando o pesquisador já observou o fenômeno antes, logo o aprendizado incremental é mínimo (GLASER; STRAUSS, 1967 *apud* EISENHARDT, 1989, p. 545).

Antes do início das entrevistas, o roteiro foi inicialmente pré-testado a fim de garantir a sua adequação. Uma vez revisado e aplicado no primeiro estudo de caso, o roteiro foi revisado para as próximas organizações. Esses cuidados serviram como instrumento de controle para a **confiabilidade** da pesquisa.

Para Yin (2005, p. 93), um **protocolo do estudo de caso** é altamente recomendável. No caso desta pesquisa, o protocolo descreve o plano de coleta de dados para cada organização estudada:

1. Planejamento:

- a. Reunião inicial para:

- i. Explicação dos objetivos do estudo e entrega de carta de apresentação do pesquisador para gerente do EGP;
 - ii. Obtenção da autorização para realização e divulgação dos resultados da pesquisa;
 - iii. Coleta de material de referência (políticas organizacionais relacionadas ao gerenciamento de projetos, guia metodológico, planos de capacitação);
 - b. Contato com os participantes para marcação das entrevistas;
 - c. Agendamento e execução de reunião para aplicação do modelo PMO Maturity Cube (PINTO *et al.*, 2010) com vistas à identificação da maturidade do EGP.
2. Execução das entrevistas para cada participante:
 - a. Solicitação de autorização para gravação;
 - b. Aplicação do roteiro da entrevista respectivo;
3. Transcrição e Análise de cada entrevista:
 - a. Transcrição da gravação ou revisão das anotações, no caso de não ter sido permitida a gravação (ocorrida em apenas um caso);
 - b. Envio do conteúdo da transcrição para o entrevistado a fim de confirmar conteúdo;
 - c. Análise do conteúdo da entrevista identificando as partes textuais de acordo com o item de tratamento de dados a seguir;
4. Elaboração do Relatório do Caso:
 - a. Consolidação das análises, iniciando pela análise das perguntas com o destaque das falas mais relevantes, seguindo pelo destaque das respostas frente às variáveis do modelo conceitual;

- b. Confrontação com material coletado e com observações;
- c. Obtenção e análise dos resultados da aplicação do modelo PMO Maturity Cube;
- d. Elaboração do rascunho do relatório;
- e. Envio do rascunho para o gerente do EGP com solicitação de revisão e/ou de informações adicionais;
- f. Recebimento dos comentários da revisão;
- g. Elaboração da versão final do relatório;
- h. Validação com Professor Orientador;
- i. Envio do Relatório Final para o gerente do EGP;

Os roteiros das entrevistas constam dos Apêndices I e II. Um primeiro roteiro foi utilizado no primeiro estudo de caso e posteriormente refinado para aplicação nos dois outros estudos de caso.

3.3.4 Tratamento de Dados

Esta pesquisa utiliza os métodos qualitativos para estudar, em profundidade, o fenômeno da relação entre EGPs e GPs, em especial no tocante ao desenvolvimento de competências. Para Merriam (1988), o uso do estudo de caso denota que o interesse do pesquisador está mais voltado à compreensão dos processos sociais que ocorrem num determinado contexto do que às relações estabelecidas entre variáveis. Assim, é escolhido por pesquisadores especialmente interessados no *insight*, na descoberta, na interpretação, mais do que na verificação de hipóteses.

No entanto, Merriam (1988, p. 37) entende que a pesquisa do tipo estudo de caso coloca o investigador em um “grande oceano não-mapeado”. Logo, faz-se necessário especial cuidado com o tratamento dos dados.

A pesquisa qualitativa induz ao uso da análise de conteúdo. Para Bardin (1977, p. 42), trata-se de “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens”.

Miles e Huberman (1994) definem a análise de conteúdo como consistindo de três fluxos concorrentes de atividades: redução de dados, exposição de dados e elaboração de conclusões e verificações.

Redução de dados refere-se ao processo de seleção, priorização, simplificação, abstração e transformação de dados que aparecem em transcrições. A exposição de dados é a citação de partes do texto dos emissores, apresentando as “vozes” dos participantes da pesquisa. Por fim, elaboram-se as conclusões e as verificações. Ao se fazer a análise dos dados qualitativos, percebem-se padrões ou replicações, às vezes, até literais. Podem também aparecer contradições que devem ser tratadas reexaminando os dados a fim de confirmá-las. Os achados mais relevantes devem ser agrupados e classificados em ordem de importância.

Os três fluxos concorrentes de atividades citados acima por Miles e Huberman (1994) foram usados intensamente na análise dos estudos de caso.

Quanto ao fluxo de redução de dados, após a transcrição e sua revisão pelo respondente, o pesquisador procedeu à primeira redução destacando no corpo da transcrição as partes do texto que continham possíveis padrões ou descobertas. Após a análise do contexto e dos respondentes, aprofundou-se na análise das respostas às perguntas do roteiro, chegando assim a uma segunda redução. Após a exposição desses dados com o intenso uso das “vozes”, foram consolidadas análises, terceira redução, relacionadas às variáveis do modelo conceitual desta pesquisa destacando, assim, os serviços do EGP, os modos de desenvolvimento e as competências desenvolvidas com apoio do EGP. Por fim, uma quarta e

última redução foi feita no item Notas Conclusivas do Estudo de Caso onde procurou-se resgatar a questão da pesquisa e as perguntas derivadas.

Quanto ao fluxo de exposição de dados, a análise dos estudos de casos utiliza intensamente a voz do respondente. Isto coaduna com a relevância, ensinada por Merriam (2008), da preponderância do dado. Segundo a autora, a análise de conteúdo é comprovada somente com o dado exposto. A voz do respondente pode ser, muitas vezes, tão explícita que já contém a própria análise da questão estudada.

Quanto ao fluxo de elaboração de conclusões e verificações, a cada estudo de caso foram recuperados a questão e o objetivo da pesquisa para verificar seu cumprimento.

Em Godoi *et al.* (2006, p. 137), são apresentados princípios e práticas orientadoras da análise qualitativa, utilizados igualmente nesta pesquisa;

- a) A análise de dados é simultânea à coleta de dados, ou seja, é cíclica;
- b) O processo de análise é sistemático e abrangente, porém não é rígido;
- c) A análise só encerra quando se percebe a saturação, a repetição de dados e não há adição de novos;
- d) O principal instrumento da análise é a comparação, o contraste e a síntese;
- e) O resultado final é demonstrado na forma de síntese de mais alto nível, um “quadro mais amplo e consolidado”.

Adicionalmente, Yin (2009, p. 164) cita cinco técnicas analíticas em estudos de caso. Nesta pesquisa, foram utilizadas duas dessas cinco técnicas: combinação de padrão e construção da explanação.

Na combinação de padrão, foram comparados um padrão previsto (o círculo virtuoso citado na introdução) e os padrões encontrados nos estudos de caso. Como os padrões coincidiram, como será visto nos capítulos 4 (análise dos estudos de caso) e 5 (conclusões), os resultados puderam ajudar o estudo de caso a fortalecer sua validade interna.

Utilizou-se ainda a construção da explanação, considerada por Yin (*Ibid.*, p. 169) como um tipo especial de combinação de padrão. Nesse caso, o objetivo foi analisar os dados do estudo de caso construindo uma explanação sobre o caso.

Por fim, procurou-se pautar essa pesquisa nos “quatro princípios subjacentes a toda boa pesquisa de ciência social” segundo recomendação de Yin (*Ibid.*, p. 188): fundamentação do estudo de caso em todas as evidências, consideração de todas as interpretações rivais importantes, aprofundamento no aspecto mais significativo do seu estudo de caso e utilização do seu próprio conhecimento prévio de especialista.

3.3.5 Limitações da Pesquisa

São explicitadas as limitações desta pesquisa:

- Não foi utilizado software específico para análise de conteúdo. O uso desse tipo de ferramenta serve para a quantificação de expressões, cujo benefício não se mostrou apropriado para a compreensão de posições apresentadas pelos entrevistados. Collins e Hussey (2003, p. 248) e Merriam (2008) defendem que o valor da análise depende fundamentalmente da qualidade de sua interpretação, assim o uso de software não se apresenta mandatório;
- Como está sendo estudado um fenômeno específico dentro do tema gerenciamento de projetos, inúmeras outras variáveis concorrem para o desempenho dos GPs, não permitindo a extrapolação de que um adequado conjunto de serviços do EPG ao GP garanta o sucesso dos projetos. Isto, supostamente, poderá colaborar, mas não pode ser considerado o único fator crítico de sucesso.

4. ESTUDOS DE CASOS

Neste capítulo, são apresentados os resultados das investigações da influência dos EGPs pesquisados, por meio de estudos de casos, conforme o protocolo estabelecido no capítulo de metodologia.

Para cada caso, a análise inicia-se pela verificação da aderência da organização aos critérios definidos para sua seleção. Segue-se a descrição do contexto organizacional que, segundo pesquisas de Hobbs e Aubry (2010), é preponderante na atuação de um EGP. Após essa descrição, os respondentes são caracterizados e há a conformidade dos procedimentos de pesquisa com o protocolo do estudo de caso. Por fim, são apresentadas as análises de conteúdo a partir das transcrições das entrevistas.

4.1 Primeiro Estudo de Caso – Agência Governamental

4.1.1 Contexto Organizacional do Estudo de Caso

O estudo de caso ocorreu no Banco Central do Brasil mais precisamente na Diretoria de Fiscalização, maior área de negócios da instituição, onde desde 2002 está estabelecido e operante um Escritório de Gerenciamento de Projetos. O BC possui outros três escritórios, um corporativo e outros dois setoriais, na área de Tecnologia da Informação e na Universidade Corporativa.

A Tabela 6 apresenta a conformidade das características da organização estudada aos critérios estabelecidos na metodologia.

Tabela 6 - Critérios de seleção de organizações x características da organização Agência	
Critérios para seleção de organizações pesquisadas	Características das organizações
	1º Estudo de Caso
Existência de negócios que utilizam projetos	As inovações, mudanças e melhorias de processos de trabalho da área são implementadas por meio de projetos.

Existência de, pelo menos, um Escritório de Gerenciamento de Projetos institucionalizado há pelo menos três anos	A Diretoria de Fiscalização iniciou o trabalho formal com projetos em 1999 com a separação e a formação de profissionais em gerenciamento de projetos. A partir de 2002, institucionalizou-se um EGP.
Porte da organização, para melhor relevância do estudo	A Diretoria de Fiscalização é composta por 6 departamentos centrais com cerca de 1.300 servidores, com atuação em todo território nacional.
Destaque no ambiente institucional e empresarial brasileiro	A Fiscalização do Banco Central do Brasil é reconhecida internacionalmente pela excelência do seu trabalho, participa de fóruns internacionais de implementação do padrão de Basiléia II de supervisão de instituições financeiras ocupando a presidência do Comitê de Basiléia pelo Diretor de Fiscalização do BC.
Interesse na pesquisa	O EGP setorial interessou-se por esta pesquisa, pois percebe a necessidade de elevar o patamar do relacionamento de seus profissionais com os GPs. Tem procurado empreender soluções de desenvolvimento de competências por meio de treinamentos e, atualmente, por um serviço de <i>coaching</i> .
Disponibilidade de acesso aos profissionais do EGP e aos GPs.	Ao todo são três profissionais do EGP e oito GPs, todos com dedicação integral às funções. Destes, os três profissionais do EGP e quatro GPs participaram das entrevistas.

A implantação e a consolidação do EGP da Diretoria de Fiscalização estão descritas no capítulo 1.04 do livro *Projetos Brasileiros Casos Reais de Gerenciamento* (DINSMORE; PINTO; CAVALIERI; CARNEIRO, 2007).

O EGP da Diretoria de Fiscalização vem aferindo sua evolução de maturidade desde 2004, quando chegou a 17% na escala de 0 a 100% do padrão de maturidade OPM3 (PMI, 2004a). A partir de 2007, passou-se a utilizar o padrão de maturidade MMGP (PRADO, 2008) evoluindo seu nível de maturidade de 2,75 naquele ano a 3,3 em 2009 e chegando a 3,7

em 2010. A escala do modelo é de 1 a 5. Em 2010, o EGP da Fiscalização aplicou o modelo de maturidade específico para Escritórios de Projetos denominado PMO Maturity Cube (PINTO *et al.*, 2010) com os seguintes resultados.

Tabela 7 - Avaliação do EGP da Fiscalização usando o PMO Maturity Cube da Agência

Empresa	Setor	Amplitude do EGP	Abordagem do EGP		
			Avaliação Estratégica	Avaliação Tática	Avaliação Operacional
BC Fiscalizaç ão	Governo Federal	Departamen tal	Nível	78%	44%
			Atual	Avançado	Intermediário
			Nível	78%	50%
			Desejado	Avançado	Intermediário

Os percentuais alcançados demonstram uma elevada maturidade nas abordagens estratégica e operacional e, ainda, a intenção de evoluir mais nos sentidos operacional e tático. Isto demonstra uma atenção do EGP na busca do aprimoramento de serviços relacionados ao apoio aos gerentes de projetos (operacional) e na disseminação de práticas metodológicas para todos os projetos (tático).

Pode-se concluir que se trata de um EGP maduro, pré-requisito para participação neste estudo, pelas seguintes razões:

- a) longo tempo de operação;
- b) significativo número de práticas de gerenciamento de projetos implantadas e evoluídas;
- c) existência de guia metodológico desenvolvido e em utilização;
- d) número de profissionais dedicados ao EGP;
- e) grau de patrocínio recebido pelo EGP;
- f) posição na estrutura organizacional consolidada;
- g) registros de desempenho de projetos incluindo lições aprendidas;
- h) pontuações obtidas nos modelos de maturidade citados.

4.1.2 Entrevistados do Estudo de Caso

Na Tabela 8, estão descritas algumas características do EGP e dos GPs.

Tabela 8 - Características do EGP e dos GPs da Agência

Características		Estudo de Caso: Fiscalização do BC
Tempo de Vida da Operação do EGP		9 anos
Razões para institucionalização do gerenciamento de projetos	para do	<ul style="list-style-type: none"> • Percepção, pelos executivos, de conflitos existentes que prejudicavam o andamento dos projetos. • Necessidade de garantia de entregas e de transparência das ações. • Profissionais indicados para atuar como gerentes eram especialistas sem formação na área e, como bons técnicos, atribuíam maior peso às áreas de conhecimento de escopo e qualidade em detrimento das demais. • Projetos estavam se tornando complexos, numerosos e com o envolvimento de unidades de toda a organização. • Crença de que a competência em gerenciamento de projetos era crítica para o sucesso estratégico.
Tipos de projetos		<ul style="list-style-type: none"> • Mapeamento e redesenho de processos de trabalho • Desenvolvimento de sistemas de informação • Normatização • Divulgação de padrões internacionais no Sistema Financeiro Nacional • Integração com Poder Judiciário para desenvolvimento de sistema de penhora e execução de decisões judiciais • Integração com Poder Legislativo para atendimento a solicitações de informações de Comissões de Inquérito • Capacitação • Estudos e Pesquisas • Mandatórios, executados por força de lei
Número de projetos em execução		<ul style="list-style-type: none"> • Em média de 10 a 15 projetos corporativos de cunho estratégico envolvendo em média 20 participantes de equipe em cada projeto; • Outros 40 projetos funcionais, para aprimoramento de rotinas setoriais.

Abordagem prévia antes da institucionalização do gerenciamento de projetos	<ul style="list-style-type: none"> • Informal, adhoc • De acordo com o conhecimento técnico do negócio para atuar como gerente de projeto
Metodologia de Gerenciamento de Projetos	<ul style="list-style-type: none"> • Institucionalização de guia metodológico em sua terceira versão e integração com guia metodológico corporativo
Experiência dos profissionais do EGP que responderam a esta pesquisa	<ul style="list-style-type: none"> • Em média, 6 anos de experiência • Dois com certificação PMP e um em treinamento para tal • Todos com pós-graduação, alguns com MBA na área
Experiência dos GPs que responderam a esta pesquisa	<ul style="list-style-type: none"> • Em média, 7 anos de experiência na condução de projetos • 50% com certificação PMP • Todos com pós-graduação

Após confirmada a aderência da organização aos critérios da pesquisa e sua contextualização organizacional, os respondentes são caracterizados na Tabela 9.

Tabela 9 - Caracterização dos Respondentes da Agência

Características			Respondentes do EGP			
Nome	referência	nesta pesquisa	Márcio	Paulo	Maria	
Papel desempenhado			Gerente do EGP	Assessor do EGP	Assessora do EGP	
Idade			52	52	51	
Tempo de serviço na empresa (anos)			17	17	17	
Experiência em gerenciamento de projetos (anos)			9	6	3	
Formação acadêmica			Geologia	Matemática	Engenharia Elétrica	
Certificação em projetos			PMP	PMP	Não	
Complexidade dos projetos			Alto	Alto	Alto	
Perfil de atuação			Gerencial	Especialista	Especialista	
Dedicação em projetos			Integral	Integral	Integral	
Características			Respondentes Gerentes de Projetos			
Nome	referência	nesta pesquisa	Marlene	Roberto	Carlos	Pedro
Papel desempenhado			Gerente de	Gerente de	Gerente de	Gerente de

	Projeto	Projeto	Projeto	Projeto
Idade	39	55	52	45
Tempo de serviço na empresa (anos)	11	33	12	12
Experiência em gerenciamento de projetos (anos)	10	8	10	3
Formação acadêmica	Economia	Direito	Engenharia	Matemática
Certificação em projetos	PMP	Não	Não	PMP
Complexidade dos projetos	Alto	Alto	Alto	Alto
Perfil de atuação	Gerencial	Gerencial	Gerencial	Gerencial
Dedicação em projetos	Integral	Integral	Integral	Integral

Pelo quadro acima, depreende-se que são profissionais maduros em gerenciamento de projetos. Foi solicitado aos respondentes que escolhessem um nome de referência neste estudo a fim de preservar a identificação dos participantes.

Os respondentes Marlene e Márcio foram entrevistados em dezembro de 2009, Roberto, Carlos e Paulo em fevereiro de 2010 e, por fim, Pedro e Maria em junho de 2010, após o período de qualificação.

4.1.3 Análise das Respostas dos Entrevistados

Seguiram-se os procedimentos de pesquisa conforme o protocolo do estudo de caso. Houve uma reunião para explicação dos objetivos do estudo e entrega de carta de apresentação do pesquisador para o gerente do EGP, participante da pesquisa com o nome de Márcio. Houve a coleta de material de referência: guia metodológico e livro no qual está registrada a história da implantação e consolidação do EGP. Foi obtida a autorização para realização e divulgação dos resultados da pesquisa. Em seguida, foi realizado contato com os participantes para marcação das entrevistas.

As entrevistas demoraram em média 50 minutos e foi utilizado o roteiro constante do Apêndice I. Em cada entrevista, foi solicitada autorização para gravação, os respondentes

aceitaram e, assim, as entrevistas puderam ser transcritas conforme Volume 2 desta tese, com exceção da Assessora do EGP, Maria, que não permitiu a gravação. O conteúdo transcrito foi enviado ao entrevistado para confirmação do conteúdo.

Neste estudo de caso, foram entrevistados todos os profissionais existentes no EGP e ainda mais quatro gerentes de projetos. O número de quatro foi mais do que suficiente porque na terceira e quarta entrevista, com Carlos e Pedro, já foram encontradas respostas similares, não se percebiam mais divergências ou diferenças, o que demonstra saturação. Isto é previsto na teoria quando o pesquisador já observou o fenômeno antes, logo o aprendizado incremental é mínimo (GLASER; STRAUSS, 1967 *apud* EISENHARDT, 1989, p. 545).

Em seguida, foi procedida a análise dos conteúdos de cada entrevista. As primeiras descobertas foram confrontadas com o material coletado e com observações feitas pelo pesquisador. Foi enviado o rascunho para o gerente do EGP com solicitação de revisão e de informações adicionais.

Por fim, são apresentadas a seguir as análises de conteúdo a partir das transcrições das entrevistas. Esses procedimentos cumprem com o protocolo do estudo de caso.

Para cada pergunta da pesquisa, é informada a expectativa do pesquisador quanto a possíveis achados, as primeiras descobertas com as respectivas vozes dos respondentes que evidenciam e fundamentam as descobertas.

Pergunta 1: Entendo que você se preocupe com o seu desenvolvimento profissional em gerenciamento de projetos. Fale-me um pouco sobre isso.

Expectativa da pesquisa com a pergunta – possíveis descobertas: tipos de perspectivas de carreira e evolução profissional em gerenciamento de projetos.

Análise:

A primeira pergunta é do tipo aberta, logo as percepções são muito diferenciadas. Há respondente que entrou na área de gerenciamento de projetos com a plena convicção de uma nova carreira. Marlene afirma: “eu assumi o gerenciamento de projetos como profissão e não como oportunidade... Eu realmente assumi tendo essa preocupação, essa visão da gerência de projetos como carreira.”.

Já há os que identificam o gerenciamento de projetos como uma oportunidade de crescimento profissional visto que a área potencializa o desenvolvimento de competências como a da elevação da capacidade de entrega. Percebeu-se que os GPs obtêm satisfação profissional quando realizam entregas. Essa percepção está em linha com o conceito de competência de Dutra (2004, p. 27).

A existência de um incentivo à certificação Project Management Professional (PMP) do Project Management Institute (PMI) é visto como forma de desenvolvimento de competência por Pedro: “eu tive a oportunidade de me preparar para o curso de PMP, aqui no Banco Central, o que foi muito bom para mim. Eu agarrei essa oportunidade e consegui passar na prova de PMP. ”

Márcio confirma que “entrou por acaso”, mas se interessou por ser uma área nova com alto poder de realização institucional. Ele procura investir significativamente em desenvolvimento de competências. Como gerente de EGP, ele se preocupa em ajudar os GPs a se desenvolverem.

Maria gostou de entrar no EGP porque enxergou uma convergência de interesses próprios e do escritório na atenção ao domínio do conhecimento em gerenciamento de projetos. Segundo ela, “assumiu esta responsabilidade”.

Pergunta 2: O que motiva você a se desenvolver em GP?

Expectativa da pesquisa com a pergunta – possíveis descobertas: impulsionadores internos (*drivers*), fatores de motivação para o contínuo desenvolvimento em GP.

Análise:

Projetos criam o futuro das organizações (BLOCK; FRAME, 1998). Esta frase não é de nenhum respondente da pesquisa e sim dos primeiros autores de um livro sobre Escritório de Gerenciamento de Projetos. A frase espelha a essência do gerenciamento de projetos: efetivar mudanças, melhorias, inovação. É este o sentimento que dois dos respondentes, Marlene e Carlos respectivamente, expressaram ao responder sobre suas principais motivações em gerenciamento de projetos:

“É a profissão que faz com que eu seja promotor de mudanças. Eu gosto de mudança, do novo, da inovação. Gosto mesmo de liderar o processo de mudança, de movimentar a cena”

Com a afirmação “a grande coisa do gerenciamento de projetos é a novidade”, Carlos denota interesse pelo cenário de mudança e inovação presente na área, motivando-o a se desenvolver. É o que sente Pedro ao expressar a dinâmica existente: “você tem que estar sempre procurando se desenvolver, buscando capacitação porque tudo está mudando o tempo todo”.

Já há os que são atraídos pelo aprendizado. Paulo observa que tudo o que se aprende em projetos é “perene”, ou seja, representa competências duráveis. Há também quem deseje se sentir mais confortável no papel de gerente.

Márcio se motiva porque enquanto gerente do EGP pode ajudar no desenvolvimento dos GPs, e formar um ambiente propício ao desenvolvimento de competências. Também do EGP, Maria gosta de contribuir e participar dos momentos de decisão nas reuniões de projeto. Ela entende que seu domínio em gerenciamento de projetos sustenta a sua contribuição para decisões que são tomadas no âmbito dos projetos. Mesmo sem uma função de liderança, ela se sente participando e contribuindo com essa função.

Pergunta 3: Diga-me em detalhes as formas como você procura se desenvolver.

Expectativa da pesquisa com a pergunta – possíveis descobertas: Formas mais predominantes de desenvolvimento profissional (potencial comparação com as formas especificadas no PMCDF).

Análise:

Esta foi uma pergunta que gerou descobertas interessantes. Marlene apontou o exercício da profissão como a própria essência do aprendizado. Ela diz:

“Eu aprendo fazendo. Estou sempre refletindo sobre o que faço. O que a gente faz tem muito de como a gente aprende. O meu jeito de aprender é fazer com as mãos e refletindo sobre mim”

É interessante observar que não basta fazer, a GP destacou que está sempre refletindo sobre o que faz. Enfatiza que o GP deve se ouvir também, deve conversar consigo mesmo, não só fazer, mas pensar sobre o que faz, refletir, verificar como está progredindo. É o que confirma Maria quando diz que aprende muito em reuniões de projeto: “são momentos de debate onde colocamos em prática o nosso conhecimento e aprendemos juntos”.

Carlos também segue na mesma linha enfatizando a prática: “fazendo e aprendendo”.

Eventos de gerenciamento de projetos também aparecem como espaços de aprendizado: “gosto de seminários: as coisas desfilam mais rápidas, não tenho muita paciência para ir ao detalhe.”

Outra descoberta interessante foi identificar um colega GP como fonte de aprendizado: “também aprendo muito olhando o outro, digo: “me explica melhor aquilo...”, pedindo e compartilhando conhecimento.”

Pedro destacou que o BC, por meio do escritório corporativo, disponibilizou um Programa de Desenvolvimento de Competências Comportamentais em Gerenciamento de Projetos. Trata-se de uma iniciativa composta por cursos presenciais (Gestão do Relacionamento, Influência sem Autoridade e *Teamwork*), sessões individuais de *coaching* e sessões de *Action Learning* em grupo, abordagem educacional apropriada para o aprimoramento do aprendizado organizacional, segundo Pedler e Abbott (2008). *Action Learning* já é aplicada em gerenciamento de projetos, inclusive tendo sido recentemente divulgado um interessante estudo de caso (ESKEROD, 2010). Trata-se de uma técnica de desenvolvimento de competências por meio de discussão de problemas reais e de propostas de soluções, muito apropriada ao ambiente de projetos.

A combinação de cursos presenciais com sessões em grupo e individuais foi considerada um avanço significativo por Pedro ao indicar a relevância das competências mais

impactadas: “gerenciar conflitos, gerenciar riscos, conhecer os diversos perfis das pessoas com quem você vai trabalhar para poder extrair delas o melhor”.

Após as entrevistas, foi solicitado a cada respondente que apontasse o modo de desenvolvimento de competência em gerenciamento de projetos que, na sua percepção, poderia ser mais efetivo ou, no caso de ainda não ter experimentado, aquele que poderia ser interessante de vivenciar. Os resultados estão expostos na Tabela 10.

Tabela 10 - Percepção dos Respondentes da Agência sobre os Modos de Desenvolvimento de Competências em Gerenciamento de Projetos

Modos de Desenvolvimento de Competências em Gerenciamento de Projetos	Já participei		Ainda não participei	
	Considero efetivo	NÃO considero efetivo	Interessante, gostaria de experimentar	NÃO considero interessante
<i>Mentoring</i> (orientação de profissionais internos mais experientes)	72%	14%	14%	
<i>Coaching</i> (orientação de coaches certificados externos à organização)	86%	14%		
<i>Peer-to-Peer</i> (ambiente de cooperação entre GPs)	100%			
<i>Role-playing</i> (exercício de simulação de papéis)			72%	28%
<i>On-the-job training</i> (aprendizado pelo exercício do papel)	100%			
Treinamento interno à organização	100%			
Treinamento externo à organização	86%	14%		
Ensino à distância	14%	14%	58%	14%
Pós-graduação (extensão, especialização, MBA, mestrado/doutorado) em GP	72%		28%	
Conferências (seminários, congressos) em GP	100%			
Processo de certificação em GP (PMP, IPMA, ...)	72%	14%	14%	
Outro (especifique):				
Leitura de livros e artigos	14%			
Ministrando aulas	14%			

Interessante observar que os resultados das entrevistas e do preenchimento do questionário acima convergem e apontam os modos seguintes como os mais efetivos: *peer to peer* (ambiente de cooperação entre GPs), *On-the-job training* (aprendizado pelo exercício do

papel), treinamento interno à organização e conferências. *Coaching* e treinamento externo também se destacam.

Pergunta 4: Aonde você procura informação sobre desenvolvimento em GP?

Expectativa da pesquisa com a pergunta – possíveis descobertas: Fontes de informação sobre desenvolvimento profissional.

Análise:

A pergunta não gerou descobertas, as respostas estão dentro do senso comum da busca de informação sobre desenvolvimento em gerenciamento de projetos por meio de revistas (a revista MundoPM, publicação nacional, foi citada duas vezes), livros e sites do PMI.

Pedro observa que o próprio exercício do papel de gerente de projeto e o ambiente no qual se insere provêm as informações e a necessidade para o desenvolvimento de competências. Ele descreve: “além dos que eu citei você tem sites, *podcasting*, muita coisa aí para procurar, mas eu acho que o principal são os cursos, os congressos e a própria convivência com os gerentes de projetos e a troca de experiências que tem sido promovida aqui. E a própria dinâmica do trabalho, o local onde a gente trabalha e a convivência com os outros gerentes permitem a troca de informações”.

Pergunta 5: Cite uma determinada competência em que você se desenvolveu e que teve um impacto positivo no seu desempenho profissional.

Expectativa da pesquisa com a pergunta – possíveis descobertas: Casos e histórias para ilustrar as formas de aprimoramento, em especial das competências humanas.

Análise:

Sem citar a diferenciação entre competências técnicas e não-técnicas, exploradas na revisão da literatura, a pesquisa questiona os participantes acerca de uma competência qualquer. Interessante observar que todas as competências citadas (negociação, comunicação,

assertividade, coordenação de reuniões, gerenciamento de conflitos) são ditas comportamentais ou não-técnicas.

Marlene destaca a competência da negociação: “tinha que melhorar essa questão. Daí, fiz um curso, aprendi e venho colocando em prática. Percebi melhorias, mais conforto.”

Márcio afirma: “Meu chefe sempre me falava que eu deveria ser mais assertivo. Eu pensei sobre isso e vi que ele tinha razão. Fiquei consciente do problema e fiz um esforço individual, me policiando, para mudar o hábito. Eu me tornei mais observador de mim mesmo.”

“Coordenar reuniões” foi a competência destacada por Roberto que a viu como desafio haja vista a quantidade de partes interessadas, internas e externas à organização.

Ainda sobre reuniões, Maria destacou o aprimoramento de sua competência de ouvir e expressar análises durante as reuniões. Como profissional do EGP, enfatizou a importância dos ritos das reuniões como oportunidade de interação entre o EGP e os GPs.

“A comunicação” foi a competência apontada por Carlos já que entende ser este um instrumento para se ganhar compromisso com a própria equipe e as partes interessadas.

Comunicação também foi apontada por Paulo, profissional do EGP, mas por outro motivo: “tinha uma ansiedade muito grande para que as coisas fossem resolvidas e isso para mim foi uma busca e eu acho que já superei bastante”. Como colaborador do escritório, Paulo precisou controlar a sua ansiedade já que as “coisas” precisavam ser resolvidas pelos GPs e o único instrumento disponível por ele era sua capacidade de comunicação.

Pedro procurou se desenvolver em relação a gerenciar conflitos. Descreve a seguir como encontrou esse equilíbrio ao tratar essa questão: “Não ter medo do conflito, mas não buscar o conflito, buscar realmente o que vai levar ao crescimento, ao desenvolvimento da equipe, do projeto, sabendo respeitar as diferenças, as particularidades de cada membro de equipe, mas sem também deixar que aquele indivíduo que procura o conflito, que tem uma forma agressiva de lidar com as coisas, monopolize ou prejudique a equipe.”

Pergunta 6: Como você avalia, pondera ou dá valor ao desenvolvimento de competências técnicas versus as comportamentais?

Expectativa da pesquisa com a pergunta – possíveis descobertas: Percepção sobre o valor das competências comportamentais (*soft skills*) x técnicas (*hard skills*)

Análise:

As respostas da maioria dos respondentes indicaram a necessidade de equilíbrio entre o desenvolvimento de competências técnicas e não-técnicas. A metodologia em gerenciamento de projetos e o conhecimento de negócio não foram esquecidos como competências técnicas necessárias ao bom desempenho do gerente de projetos.

Marlene apontou um equilíbrio, porém destacou que em alguns momentos do ciclo de vida dos projetos, o GP precisa desenvolver mais um lado do que outro.

“Eu acho que os dois. Em determinados momentos, você pende mais para um lado. Na iniciação, era muito de motivar, de trazer todo mundo, de convencimento das pessoas, de repetir dez vezes o mesmo raciocínio. Na execução, você tem que ser o gerente controlador, usar técnicas e ferramentas, ver números. No fim, é o equilíbrio das competências técnicas e não-técnicas.”

Esta pergunta foi retirada dos próximos estudos de caso já que não se mostrou relevante para o foco da pesquisa. Em estudos de caso, segundo EISENHARDT (1989, p. 539), o refinamento das perguntas não é somente natural como também uma característica chave na pesquisa de natureza qualitativa.

Observou-se também que houve uma predominância de referência a competências não-técnicas em função do desafio maior que trazem para sua internalização. O domínio de competências técnicas é visto, pelos participantes da pesquisa, como algo natural e necessário, um pré-requisito para a atuação na área. O desafio encontra-se no aprimoramento das competências não-técnicas.

Assim, em substituição a essa pergunta, foi acrescentada a pergunta a seguir. A razão da mudança adveio da busca de descobertas relacionadas aos ganhos percebidos no aprimoramento das competências.

Pergunta 7: Que tipo de atitude ou de comportamento você mudou na sua vida profissional em função de você ter melhorado a competência citada na pergunta 5?

Expectativa da pesquisa com a pergunta – possíveis descobertas: Benefícios advindos do investimento no desenvolvimento de determinada competência, citada na pergunta anterior.

Análise:

Pedro, gerente de projeto, havia citado, na pergunta cinco, a competência de gerenciar conflitos como aquela em que se desenvolveu e teve um impacto positivo no seu desempenho profissional. Esta competência é citada no PMCDF (2007, p. 25) como a de número 8.3 – “resolve conflitos envolvendo a equipe do projeto e as partes interessadas”. Com essa nova pergunta sobre os tipos de atitudes ou comportamentos derivados do domínio dessa nova competência, ele cita que passou a “ter muita calma na hora que existe um conflito, que uma pessoa entra em atrito”. Esta constatação demonstra que ele alcançou um maior equilíbrio. E vai além, informando outro ganho: “E essa questão de saber também administrar isso sem entrar nas questões pessoais, sem rotular as pessoas”. Neste caso, constatou-se o ganho de maior respeito e aceitação para com os colegas profissionais.

Maria, profissional do EGP, vai na mesma linha de Pedro. Ela citou que desenvolveu a competência de comunicação em reuniões de projetos, aprimorando a capacidade de ouvir e expressar análises que equivale à competência pessoal 6.1 do PMCDF (2007, p. 25) de “escutar ativamente, entender e responder às partes interessadas”. Ao responder a que tipos de atitudes mudou na sua vida profissional em função desse aprimoramento, Maria citou que passou a dar e a receber *feedbacks* a partir de sua comunicação mais assertiva. Por isto, conseguiu estabelecer relações mais construtivas ao “ouvir com mais empatia e sem interromper ou invadir o outro”. O que ela conseguiu foi alcançar os outros três níveis de competência em comunicação citados pelo PMCDF (*op. cit.*, p. 25): “6.2 mantém linhas de comunicação”, “6.3 assegura qualidade de informação”, “6.4 ajusta a comunicação de acordo com a audiência”.

Pergunta 8: Com quem você conversa sobre o seu desenvolvimento? Ou com quem aprende?

Expectativa da pesquisa com a pergunta – possíveis descobertas: Canais de comunicação dos GPs. A quem o GP procura ou com quem aprende.

Análise:

A prática de possuir um substituto foi destacada como mais uma fonte de aprendizado: “converso com o meu alterno, tenho um gerente substituto. Converso também com outros gerentes de projeto, meus pares, um pouco com a coordenadora do escritório.”

Roberto menciona os pares, outros GPs, como fonte de consulta: “quando a gente tem alguma questão e está um pouco incerto com relação ao procedimento de agir, enfim, de conduzir, você busca a opinião do seu colega. Isso tem sido bastante importante.”

A prática do *mentoring* ou do *coaching* também foi lembrada por Marlene como fonte de ensinamento: “converso com alguns *coaches* que eu tenho, que já foram meus chefes, pessoas mais experientes que conhecem a cultura organizacional. Vendo as histórias deles posso trazer para minha esfera”. Esse testemunho evidencia o potencial de aprendizado existente em colegas ou chefes mais experientes que podem atuar como mentores.

Carlos destacou várias partes interessadas, destacando que a diversidade de envolvidos pode proporcionar aprendizado. “O gerente aprende com os chefes, com as pessoas da equipe, com os clientes”. Isto demonstra que as partes interessadas no projeto ajudam o gerente a ampliar sua compreensão.

Os dois profissionais do EGP, Paulo e Maria, apontaram que conversam com o gerente do EGP, Márcio. Foi citado por ambos que há muita conversa sobre desenvolvimento de competências no âmbito do EGP com vistas ao aprimoramento da área notadamente dos gerentes de projetos.

Pergunta 9: Relate seu atual relacionamento com o EGP. Cite algum exemplo positivo ou negativo desse relacionamento.

Expectativa da pesquisa com a pergunta – possíveis descobertas: Percepção sobre o nível de relacionamento, tipos de ajuda/apoio e/ou de barreiras.

Análise:

Esta pergunta foi direcionada aos GPs e para os profissionais do EGP foi perguntado sobre o relacionamento com os GPs. Primeiramente segue a análise das respostas dos GPs.

Os GPs apontaram a importância da relação cliente-fornecedor do GP com o EGP. Marlene, por exemplo, afirmou “o escritório para mim é um serviço e como todo serviço depende de quem está prestando o serviço.”

Em função dessa relação, destaca-se a necessidade do profissional do EGP possuir uma reconhecida competência a fim de ser uma referência ao GP. Marlene novamente observa: “o escritório é um segundo olhar sobre o projeto. Logo, precisa ter maturidade para esse olhar, aí a riqueza é maior.”

Houve também demonstração que a relação tem uma flutuação na percepção quanto à satisfação. Marlene se refere a “altos e baixos nesse relacionamento: quando tem alguém com essa maturidade, ela te supre mais. Mas, em alguns momentos, eu já me senti sendo *coaching* do escritório de projetos”. Marlene é uma gerente de projetos experiente e já exerceu o papel de profissional do EGP. Essa larga experiência justifica essa última menção a ter sido *coach* do EGP.

Interessante também observar que só a existência do EGP pode ser um sinal de seriedade e de que alguém está cuidando do gerenciamento de projetos na organização: “eu acho que uma questão positiva é que só o escritório de projetos estando presente já é importante, mesmo que tivesse pouca maturidade.”

Roberto reconheceu “uma contribuição bastante positiva” ao ter o apoio do EGP na iniciação de um novo projeto.

Carlos entende que o EGP “tem que ser o melhor acompanhante”. Ele acredita que o EGP tem que estar ao lado do GP “em busca da entrega do produto que você está trabalhando”, não é só uma questão de apoio ou de suporte, “mas é o companheiro”. Entretanto, contrapõe Carlos, “não é um órgão cobrador”. Ao ser questionado sobre como seria esse acompanhamento sem nenhuma cobrança, Carlos esclarece que o EGP deve ajudar a fazer o projeto e discutir com o GP as questões, não cobrando, mas alertando.

A fala do GP Carlos é bem ilustrativa do desafio do EGP em encontrar um equilíbrio entre apoiar o GP e, ao mesmo tempo, alertá-lo (como prefere Carlos) para questões

metodológicas ou riscos do projeto, por exemplo. Ao cobrar o GP, o EGP encontra resistência.

Pedro corrobora a percepção de Carlos ao lembrar que “o pessoal do escritório, por algum tempo, se restringiu muito à parte de controle e era muito forte, mas, de um ano e meio para cá, a gente tem sentido o escritório um pouco mais atuante como apoiador, ajudando na parte de consulta. Pedro cita a questão do controle, a mesma questão que Carlos chama de cobrança.

Assim, para esses GPs deste estudo de caso, o ponto ideal de prestação de serviço do EGP ao GP é aquele onde o GP se sinta apoiado, mas não controlado ou cobrado.

Na percepção dos profissionais do EGP, o relacionamento destes com os GPs passa por um momento de renovação, nas palavras de Márcio, de “reconstruir novas relações de parceria”. Segundo ele, “há pessoas que adoram o escritório de projetos, são parceiros”. E há “uns que querem que o escritório faça as coisas por ele”. Em resumo, Márcio identifica que os “relacionamentos positivos são com aqueles gerentes que reconhecem o trabalho do escritório e tem no escritório um parceiro”. E os “exemplos negativos são aqueles que não identificam com clareza o papel do escritório e que gostariam que o escritório tivesse um outro papel como, por exemplo, de suporte administrativo”.

Maria cita um exemplo de um apoio a um GP na fase de iniciação de um projeto. Segundo ela, o GP deu um retorno muito positivo frente a esse apoio, houve, de fato, uma parceria. Quando ela entrou no EGP, percebeu um certo ruído de comunicação entre os GPs e EGPs. Talvez, segundo Maria, tenha faltado confiança entre ambas as partes.

Paulo também demonstra que houve uma superação de momentos ruins entre o EGP e o GP. Ele também sentiu, de início, os GPs preocupados “com uma atitude de fiscalização por parte do escritório”. Paulo percebe que hoje há “liberdade de críticas quando é necessário chamar atenção para algum ponto que tem que ser melhorado”. Paulo destaca que é importante perceber o “estilo gerencial de cada um”, pois esse nivelamento na comunicação facilita muito no dia-a-dia.

O depoimento dos profissionais do EGP vai na mesma linha dos GPs, faz-se necessário um entendimento prévio dos papéis, um nivelamento de comunicação frente aos

estilos pessoais e a identificação de interesses comuns, nesse caso, o sucesso do projeto, almejado por todos.

Pergunta 10: Cite algum tipo de influência que o EGP teve ou tem no desenvolvimento de sua competência em GP.

Expectativa da pesquisa com a pergunta – possíveis descobertas: Os tipos de influência e de promoção de oportunidades de desenvolvimento que o EGP gera.

Análise:

O escritório exerce uma influência organizacional, segundo Marlene. “O escritório valida a gerência de projetos. O escritório diz assim: “olha, há gerência de projeto para essas pessoas, tem quem cuida delas”.”

É percebido pelos GPs deste estudo de caso que o escritório faz com que a gerência de projetos seja exercida de maneira profissional. “Alguém está olhando e cuidando disto.”

Há um acompanhamento, uma supervisão, e isto influencia o *modus operandi* do gerenciamento de projetos. Os GPs se percebem mais atentos ao seu desempenho e, para tal, buscam aprimorar suas competências.

Neste estudo de caso, foram identificadas várias tentativas do EGP implantar boas práticas em gerenciamento de projetos por meio de ações educacionais: treinamento, capacitação e workshops. O intuito, segundo os respondentes, é internalizar essas boas práticas customizando-as de acordo com a cultura organizacional. Essa customização leva ao desenvolvimento contínuo da metodologia de gerenciamento de projetos.

Percebeu-se nas falas do EGP e dos GPs uma evolução do foco do EGP. No início, percebeu-se que o EGP está preocupado em se estabelecer (desenvolver uma metodologia, criar relatórios gerenciais etc.) para, em um segundo momento, se voltar para os gerentes de projetos. Isto justifica a escolha desta pesquisa em investigar EGPs maduros com o intuito de encontrá-los mais estabilizados e perceber os serviços prestados.

Marlene analisa: “quando o escritório está se formando, se constituindo ele é muito ensimesmado, muito voltado para crescer dentro dele. Num outro momento, já estará pensando no gerente de projetos, no cliente dele.”

O profissional do EGP, Paulo, identificou a importância de mapear a falta de competências dos GPs e direcionar o seu desenvolvimento para essas necessidades.

Roberto identificou que o EGP tem influência em recomendar, destacando que a opinião do escritório é relevante. Ele constata também que o trabalho do gerente de projeto é muito solitário e que, por isto, é importante ter o EGP ao seu lado.

Carlos também destaca a relevância de existir uma relação aberta entre EGP e GP, propiciando o espaço de diálogo mais freqüente, mais rotineiro. Expõe ainda que o EGP deve tomar cuidado para não “engessar” a metodologia que, segundo o GP, existe tão somente para auxiliar.

Pergunta 11: Qual seria o apoio ideal que você gostaria de receber de um EGP?

Expectativa da pesquisa com a pergunta – possíveis descobertas: Percepções de necessidades de apoio ou de potenciais serviços do EGP.

Análise:

Em resumo, o EGP ideal foi identificado como aquele que presta um apoio de forma mais suave pelos respondentes, sem cobranças e com flexibilidade.

“Não pode ser cobrador, tem que alertar”, afirma Carlos.

Roberto ressalta que o EGP “deve ser um facilitador, entrar no projeto facilitando reuniões e gerando acordos.”

Marlene fez menção à importância do *coaching* com uma diferenciação entre o serviço para o projeto e para o gerente.

O ideal seria o escritório fazer *coaching* para o projeto e para o gerente. Em uma reunião onde o escritório percebe que os

stakeholders não estão entendendo com muita clareza o que vai ser esse produto do projeto, ele pode orientar ao gerente para fazer um documento de descrição do escopo do produto mais detalhado. Mas o escritório pode e deve também orientar o gerente falando que ele foi defensivo e reativo e não explorou a questão. Na primeira intervenção, ele estava fazendo coaching para o projeto e em seguida ao gerente.

Destacou-se ainda que o EGP deve estar próximo ao GP: “O escritório de projetos ideal é aquele que está ombro a ombro com o gerente de projetos.”

Segundo Pedro, deve haver uma “interação mais individualizada”, há que se buscar uma “vinculação mais com o perfil de cada gerente”.

Pergunta 12: Que tipos de desafios você vivencia ao gerenciar seu desenvolvimento? Ou o que o impede de se desenvolver mais?

Expectativa da pesquisa com a pergunta – possíveis descobertas: Quais são os entraves ou as limitações para um maior desenvolvimento do GP.

Análise:

Roberto destaca que um desafio sempre presente é gerenciar mudanças em projetos muito longos. A dinâmica favorece uma certa “flexibilização” no escopo original, deve-se buscar a efetividade das entregas. Assim, ele advoga uma “administração por ondas”, que encontra na teoria o conceito de elaboração progressiva.

Carlos já considera que “fazer com que a equipe trabalhe em sintonia fina, com o mesmo objetivo, este é o principal desafio”.

Nesses desafios, os GPs percebem espaço para atuação do EGP, porém observaram críticas aos formalismos, à chamada burocracia em projetos como também a uma orientação muito conceitual, teórica, em projetos: “As questões burocráticas, os formalismos, podem ser vistos como fator de restrição.” “Uma visão acadêmica demais do EGP pode impedir o meu desenvolvimento.”

Pergunta 13: O que mais você pode compartilhar sobre o seu desenvolvimento?

Expectativa da pesquisa com a pergunta – possíveis descobertas: novas práticas, outras descobertas.

Análise:

Para essa pergunta, explorou-se o pensamento criativo dos respondentes. Foram identificadas duas outras formas de se desenvolver: trabalho voluntário em associação profissional de gerenciamento de projetos e o aperfeiçoamento por meio de um curso de pós-graduação *stricto sensu*, ambas formas citadas por Marlene.

“Eu acho que ser voluntária do PMI é uma forma interessante de se desenvolver.”

“Procurar um mestrado para parar um pouco de aplicar, ficar só refletindo, observando, mergulhar no conhecimento mesmo, às vezes me sinto muito superficial.”

4.1.4 Serviços do EGP disponíveis e sua evolução

Os serviços do EGP representam a variável independente do modelo conceitual desta pesquisa. Os quinze serviços do EGP, oriundos da classificação de Hobbs e Aubry (2007), que impactam os GPs, conforme demonstrado no capítulo de revisão da literatura e no de metodologia da pesquisa, estão listados na tabela abaixo contendo ainda o nível atual percebido e o nível identificado como desejável pelo EGP. Essa identificação ocorreu quando da execução do modelo de maturidade PMO Maturity Cube com a participação do gerente do EGP. As descrições dos níveis atuais e desejadas provem desse modelo. Assim, a avaliação do nível atual ou desejado é aproximada à realidade e o respondente é o responsável pela aproximação do descrito no modelo frente a sua realidade.

Tabela 11 - Serviços do EGP da Agência disponíveis e sua evolução

Serviços que impactam os GPs	Nível Atual, percebido pelo EGP	Nível Desejado, a ser alcançado
1. Desenvolve	Nível 4 - O EGP desenvolveu e ainda aprimorou a metodologia	O mesmo nível atual.

r e implementar a metodologia padrão	padrão para o departamento e esta é utilizada de forma ampla e correta.	
2. Monitorar e controlar o desempenho de projetos	Nível 2 - O EGP monitora e controla o desempenho de projetos e programas do departamento, sob o ponto de vista de prazo, custo, qualidade e satisfação do cliente, provendo relatórios de acompanhamento com análises e alertas específicos para o gerente do projeto/programa e alta gerência.	Nível 3 - O EGP monitora e controla o desempenho de projetos e programas do departamento, sob o ponto de vista de prazo, custo, qualidade e satisfação do cliente, provendo relatórios de acompanhamento e tomando proativamente ações preventivas e corretivas junto ao gerente do projeto e alta gerência.
3. Desenvolver competência dos profissionais, incluindo treinamento	Nível 3 - O EGP institui um plano de desenvolvimento de competências em gerenciamento de projetos para um departamento específico, envolvendo treinamento, certificações e pós-graduações.	O mesmo nível atual.
4. Implementar e operar sistemas de informação dos projetos	Nível 1 - O EGP oferece um sistema de informação de gerenciamento de projetos para um departamento, com foco em monitoramento e controle, o qual é utilizado por gerentes de projetos/programas e stakeholders na maioria dos projetos, porém este sistema não utiliza uma base de dados única e integrada com todos os projetos do departamento.	Nível 3 - O EGP oferece um sistema de informação de gerenciamento de projetos integrado para um departamento, com foco em monitoramento e controle, o qual é efetivamente utilizado por gerentes de projetos/programas e stakeholders em todos os projetos do departamento.
5. Promover o gerenciamento de projetos dentro da organização	Nível 3 - O EGP define e executa um plano estruturado de promoção do Gerenciamento de Projetos em todos os níveis hierárquicos do departamento. Revisa e melhora políticas e diretrizes para o gerenciamento de projetos no departamento.	O mesmo nível atual.
6. Prover mentoring para os	Nível 2 - O EGP identifica pontualmente as necessidades e	Nível 3 - O EGP estrutura um processo para prover

GPs	oferece mentoring proativamente a um departamento. O mentoring envolve o apoio as atividades de planejamento e controle, no sentido de transferir conhecimento técnico e/ou comportamental para o Gerente ou time do Projeto.	mentoring de forma proativa a um departamento, conforme critérios pré-estabelecidos. O mentoring envolve o apoio as atividades de planejamento e controle, no sentido de transferir conhecimento técnico e/ou comportamental para o Gerente ou time do Projeto.
7. Gerenciar arquivos/acervos de documentação de projetos	Nível 2 - O EGP capta e armazena documentos de projetos do departamento, sem análise específica e a recuperação das informações fica por conta dos usuários que de fato o fazem.	Nível 3 - O EGP tem um processo estruturado com o objetivo de captar e armazenar documentos de projetos do departamento, analisando a qualidade da documentação e propiciando mecanismos de recuperação das informações aos usuários que de fato os utilizam.
8. Conduzir auditorias de projetos	Nível 2 - O EGP atua proativamente no âmbito do departamento, possuindo um processo estabelecido de auditoria do gerenciamento de projetos com procedimentos de atuação. Além disso, os resultados da auditoria são utilizados para fornecer feedback aos envolvidos. O EGP percebe que há resistência significativa por parte dos auditados.	O mesmo nível atual.
9. Gerenciar interfaces de clientes	Nível 2 - O EGP gerencia o relacionamento com clientes dos projetos do departamento, administrando expectativas e avaliando a satisfação, porém sem autoridade para influenciar diretamente a gestão dos projetos envolvidos.	O mesmo nível atual.
10. Executar tarefas especializadas para os GPs	Nível 2 - O EGP provê aos gerentes de projetos do departamento serviços avançados de apoio ao gerenciamento de projetos como,	O mesmo nível atual.

	por exemplo: análise de riscos, elaboração e gestão de contratos, recuperação de projetos.	
11. Alocar recursos entre os projetos	Nível 2 - O EGP possui uma visão do <i>pool</i> de recursos, mas não possui autoridade para alocar e mover recursos entre projetos do departamento	O mesmo nível atual.
12. Conduzir revisões pós-gerenciamento do projeto (lições aprendidas)	Nível 2 - O EGP, além de facilitar o processo, analisa, consolida e apresenta proposições de melhoria para projetos do departamento	Nível 3 - Além de facilitar o processo, o EGP estabelece um processo para reaproveitamento das lições aprendidas em projetos futuros do departamento
13. Implementar e gerenciar banco de dados de lições aprendidas	Nível 1 - O EGP armazena as lições aprendidas dos projetos do departamento sem uma estruturação prévia.	Nível 2 - O EGP consolida as lições aprendidas dos projetos do departamento e estrutura um banco de dados de lições aprendidas.
14. Implementar e gerenciar banco de dados de riscos	Nível 0 - O EGP não exerce esta função, porém há a necessidade de implementá-la.	Nível 2 - O EGP consolida os riscos gerenciados nos projetos do departamento criando uma Estrutura Analítica de Riscos e estrutura um banco de dados.
15. Recrutar, selecionar, avaliar e determinar salários dos GPs	Nível 0 - O EGP não exerce esta função e não há a necessidade de implementá-la.	O mesmo nível atual.

Pela análise da tabela 11, percebe-se que o EGP da Fiscalização é bastante maduro nos serviços existentes haja vista que apenas seis dos quinze serviços serão objeto de aprimoramentos, os demais já tem o seu nível de prestação de serviços considerado adequado pelo EGP. De fato, como identificado no início desse estudo de caso, os percentuais de maturidade encontram-se altos, tendo apenas a maturidade nas abordagens tática e operacional sido objeto de evolução prevista.

Ressalta-se a intenção do EGP em evoluir por meio das seguintes ações:

- a) estruturar um processo para prover *mentoring* de forma proativa;

- b) aprimorar o monitoramento e controle do desempenho de projetos “tomando proativamente ações preventivas e corretivas junto ao gerente do projeto e alta gerência”;
- c) reaproveitar lições aprendidas em projetos futuros da área;
- d) consolidar as lições aprendidas dos projetos da área e estruturar um banco de dados de lições aprendidas;
- e) consolidar os riscos gerenciados nos projetos criando uma Estrutura Analítica de Riscos e estruturando um banco de dados.

4.1.5 Verificação da Questão da Pesquisa

A questão da pesquisa, **como o Escritório de Gerenciamento de Projetos pode influenciar o desenvolvimento de competências do Gerente de Projetos**, pode ser decomposta nas seguintes perguntas conforme capítulo de Introdução:

1. O EGP exerce alguma influência?
2. Se sim, essa influência é positiva, negativa ou nula?
3. O EGP colabora no desenvolvimento de competência do gerente de projeto?
4. Se sim, como se desenvolve?

Sobre a primeira pergunta decomposta, pode-se constatar que o EGP influencia o desenvolvimento de competências do GP bastando verificar a quantidade e o nível de maturidade dos serviços prestados pelo EGP. Conforme Tabela 11, apenas um dos 15 serviços mapeados na literatura (HOBBS; AUBRY, 2007), com potencial de contribuição ao desenvolvimento de competências do GP, não é prestado pelo EGP e nem é necessário evoluir, outros sete serviços estão em um nível adequado de maturidade, na percepção do EGP, e os demais sete serviços receberão aprimoramentos.

Segundo Marlene, só pelo fato de existir, o EGP já exerce influência, porque há a percepção de que há alguém tomando conta do gerenciamento de projetos.

Quanto à segunda pergunta, constatou-se na pesquisa que a influência é positiva quando é exercido um apoio ao GP que diretamente contribui para a concretização de entregas, já que se percebeu que os GPs se desenvolvem porque possuem satisfação ao realizar as entregas do projeto. Como diz Carlos, o EGP “tem que ser o melhor acompanhante”, até mesmo ajudar a fazer o projeto, não cobrando, mas alertando. Outro destaque da influência positiva foi dado por Roberto que teve o apoio do EGP em um momento importante do projeto, a iniciação. Logo, o EGP tem que estar atento às necessidades do GP e atuar tempestivamente.

A influência é negativa quando o apoio passa a ser visto como cobrança ou como auditoria, conforme afirma Carlos. É negativa também quando a atuação do EGP se restringe a apenas controlar, segundo Pedro. Segundo Roberto, o EGP também deve ser flexível na aplicação da metodologia, percebendo quando é o caso ou não de usar determinada prática.

A influência é nula quando o GP já possui um nível de experiência e um conhecimento elevado e não percebe maturidade no EGP, segundo Marlene. Faz-se necessário que o profissional do EGP possua uma reconhecida competência a fim de ser uma referência ao GP. Caso contrário, o GP pode não contar ou buscar os serviços do EGP.

Quanto à terceira questão, se o EGP colabora no desenvolvimento de competência do gerente de projeto, pode-se afirmar que sim, haja vista que todos os GPs entrevistados (Marlene, Roberto, Carlos e Pedro) confirmaram a relevância do EGP na viabilização de treinamento interno e externo, conferências e no serviço de *coaching*, disponibilizado mais recentemente. Essas formas de desenvolvimento foram as mais citadas conforme tabela 10 e análise das entrevistas. Foram igualmente citadas como relevantes os modos de desenvolvimento *peer-to-peer* (com os outros GPs, os seus pares) e o *on-the-job training*.

Esses últimos modos independem do EGP e foram igualmente destacados pelos GPs que confirmaram aprenderem muito com os pares, haja vista o ambiente de cooperação entre os GPs proporcionado por conviverem no mesmo espaço físico (constatação da observação do pesquisador), como também aprenderem fazendo (*on-the-job training*) e refletindo sobre esse exercício (citação de Marlene).

A quarta questão versa sobre como os GPs se desenvolvem e isto foi respondido no parágrafo anterior ao recuperar os modos percebidos pelos GPs como mais efetivos.

Neste estudo de caso, foi possível responder à questão de pesquisa, **como o Escritório de Gerenciamento de Projetos pode influenciar o desenvolvimento de competências do Gerente de Projetos**, sintetizando as lições obtidas neste caso:

1. Há uma longa e contínua estrada no desenvolvimento de competências dos GPs pelo EGP. Neste caso, o EGP se preocupa com essa função desde sua criação, em 2002;
2. Há que se prestar um leque mais amplo de serviços além do tradicional provimento de treinamentos. Esse caso demonstra: os resultados altamente positivos quando se facilita a interação entre GPs, trabalhando fisicamente próximos e sob uma única chefia; e, quando também o EGP proporciona serviços novos como o de *coaching*;
3. Junto ao processo de maturidade do EGP, existe um processo educacional de entendimento dos papéis recíprocos entre EGP e GP. Essa relação é de “altos e baixos” (citação de Marlene) e este caso demonstra que pode-se chegar ao entendimento, mas ele advém da relação entre cada GP e o EGP. “Há parceiros e os que ainda resistem em ser parceiros” (citação de Márcio);
4. Deve-se buscar um equilíbrio na relação entre apoio e cobrança, ou controle ou ainda auditoria. Não pode existir só controle, tão pouco só apoio. A ampliação do foco do EGP, percebida por Pedro, de controle para mais atuação como apoiador

foi reconhecida como positiva e está compatível com as falas de Carlos, apoio com alertas, e de Roberto, mais flexibilidade. Por outro lado, o EGP possui outros clientes, notadamente chefes, que percebem o EGP como um segundo olho, voz de Marlene, e demandam informações consolidadas para as quais o EGP precisa cobrar o GP. Logo, o EGP deve prestar o apoio e encontrar uma forma de cobrar que seja percebida como positiva, algo como Carlos chama de alertas, mas talvez um pouco mais incisiva que isto. A prática certamente indicará o ponto de equilíbrio.

4.1.6 Notas Conclusivas do Estudo de Caso

Ao se analisar os resultados deste estudo de caso, faz-se necessário confirmar o alcance do **objetivo geral da pesquisa, conforme capítulo de Introdução: pretende-se analisar a amplitude e o foco dos serviços prestados aos GPs por EGPs, procurando identificar e caracterizar aqueles que mais fortalecem as competências dos GPs para exercerem a condução de projetos.**

Para verificar o cumprimento do objetivo em relação a este estudo de caso, primeiramente serão analisados o alcance dos **objetivos específicos**:

1. explorar como os GPs desenvolvem suas competências, o que os motiva a se aprimorar e a quem recorrem;
2. verificar entre os GPs a contribuição potencial dos EGPs ao seu desenvolvimento;
3. identificar e destacar as funções que se transformam em serviços do EGP para o desenvolvimento de competências técnicas e não-técnicas do GP;
4. verificar entre os EGPs mais maduros a relevância de concentrar seus serviços no fortalecimento das competências do GP;
5. verificar a variação do grau de influência do EGP em relação ao perfil do GP

Quanto ao primeiro objetivo específico, foram exploradas as formas ou modos de desenvolvimento de competências pelos GPs conforme Tabela 10 sendo os mais efetivos:

- a) *peer to peer* (ambiente de cooperação entre GPs);
- b) *on-the-job training* (aprendizado pelo exercício do papel);
- c) treinamento interno e externo à organização;
- d) conferências;
- e) *coaching*.

Em termos de motivação, foram identificados os seguintes fatores impulsionadores para o contínuo desenvolvimento de competências dos GPs:

- a) ser o “promotor de mudanças”, ser aquele que “movimenta a cena”;
- b) aprender gerenciamento de projetos é uma competência durável, perene, aplicável em muitas áreas;
- c) participar dos momentos de decisão da organização.

Os fatores citados indicam os fatores motivacionais que os entrevistados apontaram como indutores do desenvolvimento de competências, eles se desenvolvem para melhor atuarem em gerenciamento de projetos.

Sobre com quem conversam ou recorrem para o seu desenvolvimento, os participantes da pesquisa apontaram em ordem dos mais citados:

- a) outros gerentes de projetos, os pares;
- b) os profissionais e o gerente do EGP;
- c) atuais e antigos chefes;
- d) gerente de projetos substituto;
- e) equipe;
- f) clientes dos projetos.

Pode-se perceber que há uma integração efetiva entre os gerentes de projetos, porém os profissionais do EGP são citados logo em seguida.

Quanto ao segundo objetivo, verificar entre os GPs a contribuição potencial dos EGPs ao seu desenvolvimento, os GPs foram unânimes em confirmar que se sentem apoiados pelos profissionais do EGP e que estes cuidam de propiciar oportunidades de desenvolvimento notadamente: participação em conferências e treinamentos internos e externos. Acreditam, ainda, que podem receber maior apoio do EGP no que tange a *mentoring*, sendo este serviço percebido por Marlene, Roberto e Carlos e não percebido por Pedro, mesmo o considerando “muito importante”.

O terceiro objetivo específico, identificar e destacar as funções que se transformam em serviços do EGP para o desenvolvimento de competências técnicas e não-técnicas do GP, foi alcançado pela valorização dos seguintes serviços do EGP pelos GPs, conforme respostas à pergunta 10:

1. Desenvolver e implementar a metodologia padrão;
3. Desenvolver competência dos profissionais, incluindo treinamento;
6. Prover *mentoring* para os GPs;
10. Executar tarefas especializadas para os GPs.

Manteve-se a numeração dos serviços acima oriunda da Tabela 11 para facilitar a comparação.

O serviço monitorar e controlar o desempenho de projetos não foi bem aceito pelos GPs Carlos e Pedro, no entanto, parece ser mais resultado da forma com que eles foram abordados ou da resistência que impuseram frente aos profissionais do EGP. De toda forma, o serviço de monitorar e controlar o desempenho dos projetos tem o potencial de contribuir para o melhor desenvolvimento de competências do GP se houver abertura para tal.

Adicionalmente, o serviço é preponderante para a entrega de informações e resultados a outro cliente do EGP: os executivos e chefes, não estudados nesta pesquisa.

A evolução pretendida pelo EGP ao buscar aprimorar os serviços abaixo poderá dar um novo impulso ao desenvolvimento de competências dos GPs. Isto ainda não foi percebido já que se aguarda a implementação desses serviços, porém pode-se depreender seu potencial de contribuição. No entanto, todas as intenções abaixo pressupõem uma maior aproximação dos profissionais do EGP com os GPs.

- a) estruturar um processo para prover *mentoring* de forma proativa;
- b) aprimorar o monitoramento e controle do desempenho de projetos “tomando proativamente ações preventivas e corretivas junto ao gerente do projeto e alta gerência”;
- c) fazer uso das lições aprendidas em projetos futuros da área;
- d) consolidar as lições aprendidas dos projetos da área e estruturar um banco de dados de lições aprendidas;
- e) consolidar os riscos gerenciados nos projetos criando uma Estrutura Analítica de Riscos e estruturando um banco de dados.

Ficou destacado que as competências desenvolvidas pelos GPs concentraram-se na categoria das não-técnicas, a saber: negociação, comunicação, assertividade, coordenação de reuniões e gerenciamento de conflitos. Para tal, os serviços de *mentoring* e *coaching* podem ser percebidos como os mais indicados para o desenvolvimento das competências não-técnicas, assim como cursos e conferências proporcionam o conhecimento necessário ao desenvolvimento das competências técnicas.

O quarto objetivo específico busca verificar entre os EGPs mais maduros a relevância de concentrar seus serviços no fortalecimento das competências do GP. Não foi possível nesta pesquisa comparar essa concentração com outros focos do EGPs, como por exemplo

para os executivos ou chefes. De toda forma, ficou evidenciado que o EGP deste estudo de caso concentra relevante e contínuo esforço no desenvolvimento de competências dos GPs. O gerente do EGP, Márcio, acredita de forma inequívoca que contribui para o fortalecimento desse personagem central de todo e qualquer projeto, o GP. Mesmo sendo esse esforço contínuo, os profissionais do EGP relataram que superaram desconfianças iniciais e hoje possuem relacionamentos de parceria, há um certo conforto e um clima de liberdade para a expressão de sugestões e recebimento de *feedbacks*.

Quanto ao quinto objetivo, verificar a variação do grau de influência do EGP em relação ao perfil do GP, não havia, neste estudo de caso, GPs que tivessem dedicação parcial, todos trabalhavam integralmente gerenciando projetos. A única diferença no perfil era quanto ao nível de experiência. Pedro, o menos experiente com 3 anos de atuação na área, não apresentou diferenças na percepção no quanto o EGP o influencia, a sua percepção é muito similar à de Carlos e Roberto. Marlene, com 10 anos de experiência, é que percebeu que a influência do EGP sobre ela depende do quanto os profissionais do EGP são também experientes. Pedro também considera que se os “integrantes tivessem experiência como gerentes, seria bastante enriquecedor”.

Verificado o alcance dos objetivos específicos, pôde-se confirmar a amplitude e o foco dos serviços prestados aos GPs pelo EGP da área de Fiscalização do BC. Constatou-se nos profissionais do EGP, e com maior destaque na gerente da área, um foco legítimo e um interesse verdadeiro no desenvolvimento de competências dos GPs. A intensidade dos serviços já prestados e a evolução pretendida do EGP atestam o potencial de cumprimento pelo EGP do papel de continuar e avançar na sua influência sobre o desenvolvimento de competências dos gerentes de projetos que, por fim, ratificam e demandam essa atuação do EGP.

4.2 Segundo Estudo de Caso - Banco

4.2.1 Contexto Organizacional do Estudo de Caso

O estudo de caso ocorreu em um dos maiores bancos brasileiros, um banco público que preferiu o sigilo. Trata-se de uma organização com atuação em praticamente todos os municípios brasileiros e com liderança em inúmeros segmentos financeiros. Possui um corpo funcional com mais de 100 mil colaboradores.

Desde 2006, está estabelecido um escritório corporativo criado a partir da experiência bem sucedida de um escritório na área de TI. O escritório corporativo, aqui estudado, está vinculado à Diretoria de Estratégia e Organização e inclui as funções de escritório de processos também. Em uma breve síntese, o escritório auxilia os gerentes e suas equipes durante todo o ciclo de vida dos chamados Projetos Estratégicos e de Programas de Investimento Fixo nas áreas de TI, segurança, infraestrutura física e expansão da rede de agências. A organização estudada nesta pesquisa, aqui denominada simplesmente de Banco, possui ainda o escritório de projetos na área de TI.

A Tabela 12 apresenta a conformidade das características da organização estudada aos critérios estabelecidos na metodologia.

Tabela 12 - Critérios de seleção de organizações x características da organização do Banco	
Critérios para seleção de organizações pesquisadas	Características das organizações 2º Estudo de Caso
Existência de negócios que utilizam projetos	Como se trata de uma grande instituição financeira, há inúmeros programas para sustentabilidade do negócio nas áreas de TI, segurança, infraestrutura e expansão da rede, além de projetos estratégicos para o aprimoramento e criação de processos de negócios além de uma forte interação com os governos federal e estaduais, por se tratar de um banco público. Todas essas mudanças, melhorias e inovações são institucionalizadas na forma de projetos ou de programas.

Existência de, pelo menos, um Escritório de Gerenciamento de Projetos institucionalizado há pelo menos três anos	O EGP Corporativo teve o seu embrião na área de TI em 2004 e desde 2006 foi institucionalizado na Diretoria de Estratégia e Organização. Ao longo do tempo, agregou inúmeras funções de interlocução dos projetos com a alta administração além de gerenciamento de processos e de monitoramento de toda a carteira de programas de investimento fixo e de projetos estratégicos, num total de 45 ações estratégicas derivadas do planejamento institucional.
Porte da organização, para melhor relevância do estudo	A organização possui uma mega estrutura composta por 9 vice-presidências, 27 diretorias e outras 14 unidades centrais, conforme cronograma disponível no site e não referenciado por questões de sigilo. São mais de 100 mil colaboradores e mais de 3 mil agências (no Brasil e no exterior) além de mais de 9 mil pontos de atendimento, em quase todos os municípios brasileiros.
Destaque no ambiente institucional e empresarial brasileiro	A empresa é reconhecida nacional e internacionalmente pela liderança em inúmeros setores financeiros, por sua abrangência e alcance de atuação além do apoio governamental.
Interesse na pesquisa	O EGP Corporativo interessou-se por esta pesquisa, pois está constantemente procurando aprimorar sua maturidade. Uma vez consolidado, o EGP tem como desafios o acompanhamento e controle de projetos e programas, o alinhamento destes com a estratégia empresarial e a interlocução entre os projetos estratégicos. Assim, esta pesquisa interessou ao EGP, pois este se relaciona com gerentes de projetos que, nesta organização, possuem um elevado status organizacional, comumente destacados da estrutura para atuação integral na função. A qualificação e maturidade desses gerentes demandam uma sofisticação dos serviços do EGP.

Disponibilidade de acesso aos profissionais do EGP e aos GPs	Ao todo são 17 (dezessete) profissionais no EGP Corporativo. Em função da abrangência dos serviços e da necessária coordenação desses profissionais, o EGP possui dois gerentes, um mais voltado para o monitoramento dos projetos estratégicos e outro para os programas de investimento fixo. Esses dois gerentes foram entrevistados além de mais um profissional do EGP.
---	--

O EGP vem aferindo sua evolução de maturidade e, em 2010, aplicou o modelo de maturidade específico para Escritórios de Projetos denominado PMO Maturity Cube (PINTO *et al.*, 2010) com os seguintes resultados.

Tabela 13 - Avaliação do EGP do Banco usando o PMO Maturity Cube

Empres a	Setor	Amplitude do EGP	Abordagem do EGP		
			Avaliação Estratégica	Avaliação Tática	Avaliação Operacional
Banco	Serviços Financeiros	Corporativo	Nível	33%	34%
			Atual	Intermediári o	Intermediári o
			Nível	77%	76%
			Desejado	Avançado	Avançado

Os percentuais alcançados demonstram maturidade nas abordagens estratégica, tática e operacional. Os avanços desejados são audaciosos e nas três abordagens, porém com maior intensidade nas abordagens estratégica e tática o que demonstra uma atenção do EGP na busca do relacionamento institucional (estratégico) e no aprimoramento de serviços relacionados ao corpo de gerentes de projetos e na disseminação de práticas metodológicas para todos os projetos (tático).

Pode-se concluir que se trata de um EGP maduro, pré-requisito para participação neste estudo, pelas seguintes razões:

- a) longo tempo de operação, desde 2006;

- b) significativo número de práticas de gerenciamento de projetos implantadas e evoluídas, com instruções normativas publicadas e reconhecidas por toda a organização;
- c) existência de guia metodológico desenvolvido e em utilização;
- d) número de profissionais dedicados ao EGP;
- e) grau de patrocínio recebido pelo EGP;
- f) posição na estrutura hierárquica da organização, integrando a Diretoria de Estratégia e Organização;
- g) percentuais obtidos na aplicação do modelo de maturidade específico de EGP.

4.2.2 Entrevistados do Estudo de Caso

Na Tabela 14, estão descritas algumas características do EGP e dos GPs.

Tabela 14 - Características do EGP e dos GPs do Banco	
Características	Estudo de Caso: Banco
Tempo de Vida da Operação do EGP	5 anos, desde 2006
Razões para institucionalização do gerenciamento de projetos	<ul style="list-style-type: none"> • Necessidade de institucionalizar projetos estratégicos para o desenvolvimento dos trabalhos específicos, únicos e diferenciados da linha produtiva das diretorias e unidades; • Garantia do alinhamento estratégico entre os projetos e o planejamento institucional; • Foco no monitoramento e controle de programas para investimento fixo nas áreas que dão sustentabilidade ao negócio; • Desafio de coordenação das interdependências entre os projetos estratégicos; • Crença de que a competência em gerenciamento de projetos era crítica para o sucesso estratégico.
Tipos de projetos e de programas	<ul style="list-style-type: none"> • Expansão e adequação da rede de pontos de atendimento; • Infraestrutura física, remota e de bens; • Segurança da informação, física e patrimonial; • Tecnologia da Informação;

	<ul style="list-style-type: none"> • Sustentabilidade ambiental; • Fusões e aquisições com outras instituições financeiras; • Implementação de novas modalidades de serviços financeiros na área de crédito, investimento; • Aderência a padrões de governança corporativa e financeira; • Projetos mandatórios da agência reguladora; • Mapeamento, redesenho e transformação de processos de trabalho.
Número de projetos em execução	<ul style="list-style-type: none"> • 25 projetos estratégicos • mais de 20 grandes projetos nos 4 programas de investimento fixo (expansão da rede, infraestrutura, segurança e TI)
Metodologia de Gerenciamento de Projetos	<ul style="list-style-type: none"> • Institucionalização de guia metodológico já evoluído e publicação de instruções normativas que regulam a iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento de projetos e programas.
Experiência dos profissionais do EGP participantes desta pesquisa	<ul style="list-style-type: none"> • Em média, 5 anos de experiência • Um com certificação PMP e um em treinamento para tal • Todos com pós-graduação, alguns com MBA na área
Experiência dos GPs participantes desta pesquisa	<ul style="list-style-type: none"> • Em média, 4 anos de experiência na condução de projetos • Todos com pós-graduação

Após confirmada a aderência da organização aos critérios da pesquisa e sua contextualização organizacional, os respondentes são caracterizados na Tabela 15.

Tabela 15 - Caracterização dos Respondentes do Banco

Características		Respondentes do EGP		
Nome	referência nesta pesquisa	Maria	João	Roberto
Papel desempenhado		Gerente1 do EGP	Gerente2 do EGP	Assessor do EGP
Idade		41	48	44
Tempo de serviço na empresa (anos)		16	27	23
Experiência em gerenciamento de projetos		5	6	5

(anos)						
Formação acadêmica		Administração	Computação	Administração		
Certificação em projetos		MBA em projetos	PMP	MBA em gestão		
Complexidade dos projetos		Alto	Alto	Alto		
Perfil de atuação		Gerencial	Gerencial	Especialista		
Dedicação em projetos		Integral	Integral	Integral		
Características		Respondentes Gerentes de Projetos				
Nome	referência	Bernardo	Felipe	Flávio	Gustavo	Rodrigo
nesta pesquisa						
Papel desempenhado		Gerente de Projeto	Gerente de Projeto	Gerente de Projeto	Gerente de Projeto	Gerente de Projeto
Idade		47	38	42	44	40
Tempo de serviço na empresa (anos)		33	23	23	29	25
Experiência em gerenciamento de projetos (anos)		5	3	2	3	7
Formação acadêmica		Física	Administração	Administração e Direito	Comunicação	Administração
Certificação em projetos		Não	Não	Não	Não	Não
Complexidade dos projetos		Alto	Alto	Alto	Alto	Alto
Perfil de atuação		Gerencial	Gerencial	Gerencial	Gerencial	Gerencial
Dedicação em projetos		Integral	Integral	Integral	Integral	Integral

Pelo quadro acima, depreende-se que são profissionais com integral dedicação aos projetos, maduros em gestão e em gerenciamento de projetos, mesmo com pouca certificação específica. Os gerentes de projetos nesta organização possuem o status de gerentes executivos e assumem projetos com alto grau de complexidade como, por exemplo, a fusão com outra instituição financeira de grande porte.

Foi solicitado aos respondentes que escolhessem um nome de referência neste estudo a fim de preservar a identificação dos participantes.

Todos os respondentes foram entrevistados entre setembro e outubro de 2010.

4.2.3 Análise das Respostas dos Entrevistados

Seguiram-se os procedimentos de pesquisa conforme o protocolo do estudo de caso. Houve uma reunião para explicação dos objetivos do estudo e envio de mensagem de apresentação do pesquisador para os gerentes do EGP, participantes da pesquisa com os nomes de Maria e João. Houve a coleta de documentação: material de divulgação do escritório e políticas organizacionais relacionadas ao gerenciamento de projetos. Foi obtida a autorização para realização e divulgação dos resultados da pesquisa. Em seguida, foi realizado contato com os participantes para marcação das entrevistas.

As entrevistas demoraram em média 40 minutos e foi utilizado o roteiro constante do Apêndice II, já revisado após o primeiro estudo de caso. Em cada entrevista, foi solicitada autorização para gravação, os respondentes aceitaram e, assim, todas as entrevistas puderam ser transcritas conforme Volume 2 desta tese. O conteúdo transcrito foi enviado ao entrevistado para confirmação do conteúdo.

Neste estudo de caso, foram entrevistados três profissionais existentes no EGP e ainda mais cinco gerentes de projetos. O número de cinco foi suficiente porque nas últimas entrevistas foram encontradas respostas similares, não se percebendo mais divergências ou diferenças, o que demonstra saturação. Isto é previsto na teoria quando o pesquisador já observou o fenômeno antes, logo o aprendizado incremental é mínimo (GLASER; STRAUSS, 1967 *apud* EISENHARDT, 1989, p. 545).

Em seguida, foi procedida a análise dos conteúdos de cada entrevista. As descobertas foram confrontadas com o material coletado e com observações feitas pelo pesquisador. Foi encaminhado o rascunho para a Gerente1 do EGP com solicitação de revisão e de informações adicionais.

Por fim, são apresentadas a seguir as análises de conteúdo a partir das transcrições das entrevistas. Esses procedimentos cumprem com o protocolo do estudo de caso.

Para cada pergunta da pesquisa, é informada a expectativa do pesquisador quanto a possíveis achados, as descobertas com as respectivas vozes dos respondentes que evidenciam e fundamentam as descobertas.

Pergunta 1: Entendo que você é preocupado/a com o seu desenvolvimento profissional em gerenciamento de projetos. Fale um pouco sobre isso.

Expectativa da pesquisa com a pergunta – possíveis descobertas: tipos de perspectivas de carreira e evolução profissional em gerenciamento de projetos.

Análise:

Os profissionais do EGP, Maria, João e Roberto, tiveram formação específica em nível de pós-graduação em gerenciamento de projetos. Participam frequentemente de congressos, procuram ler artigos e trocar experiências e percepções no ambiente do EGP Corporativo. João possui a certificação PMP.

Percebe-se pelo relato dos profissionais do EGP a preocupação em aprender com a vivência do dia-a-dia. Maria cita que, ao se deparar com uma nova questão, procura analisá-la e buscar referências externas para determinar a forma de enfrentamento da questão. Já João procura sistematizar a questão: “fazer uma sequência, um fluxo, contextualizar o problema primeiro para, então, fazer um desenho da ação”.

Inicialmente os gerentes de projetos respondentes – Bernardo, Felipe, Flávio, Gustavo e Rodrigo – procuraram contextualizar seu trabalho. Bernardo contou que foi escolhido para a função de gerente de projeto por seus conhecimentos e habilidades na parte técnica do negócio, sua senioridade e sua capacidade de inter-relacionamento com as unidades. Felipe também destacou a necessidade de uma grande articulação com os intervenientes, de “registrar tudo” e de analisar constantemente os riscos. Flávio, além de concordar com a necessidade de articulação com os intervenientes e da análise constante dos riscos, destacou a

importância de mirar em entregas parciais. Rodrigo citou ainda a grande diversidade de assuntos com os quais lida o gerente de projeto.

Todos os gerentes informaram que aprendem muito com a prática, muitos com a leitura e todos se relacionam rotineiramente com o EGP Corporativo.

Gustavo informa que, após uma “experiência desestruturada” em gerenciar projetos, passou a observar a experiência de outros projetos. Segundo ele, o EGP acompanha diversos projetos no Banco e essa troca ou, em outras palavras, essas conversas permitem identificar “o que funciona em um projeto ou não funciona no outro, o que você precisa aprofundar, em qual matéria você precisa aprofundar mais no Banco ou no seu projeto”.

Em resumo, a preocupação dos respondentes em se desenvolverem advém da busca de resposta às questões presentes no ambiente do Banco e as maneiras indicadas passam por interação com o EGP e análise das experiências dos projetos passados e presentes.

Pergunta 2: O que motiva você a se desenvolver em GP?

Expectativa da pesquisa com a pergunta – possíveis descobertas: impulsionadores internos (*drivers*), fatores de motivação para o contínuo desenvolvimento em GP.

Análise:

Maria se motiva em função de lidar com uma diversidade de projetos e de gerentes de projetos. Cada projeto é um novo desafio para ela: “tem suas características, as suas especificidades, tem sempre um toque diferente”.

Para João, o gerenciamento de projetos “casa” com o seu perfil. Ao se desenvolver, ele percebe que se sente mais confortável em lidar com as questões nos projetos.

Roberto percebe que o gerenciamento de projetos é muito dinâmico e diverso, e o “resultado em si do projeto é muito gratificante”.

Bernardo, gerente de projeto, também gosta do tema e confirma que a necessidade de integrar áreas torna o gerenciamento de projetos essencial para a organização. Bernardo acredita que o gerenciamento de projetos “abre opções de empregabilidade” por se tratar de

uma competência durável, que “se perpetua”: “você pode transformar tudo em pequenos projetos. Projetos particulares, projetos de vida”.

Felipe enxerga outro benefício: “quando você pega um projeto, você acaba vendo a instituição como um todo”. Essa visão holística proporciona, segundo o gerente de projeto, a capacidade de gerenciamento de tempos e movimentos: “qual é o melhor tempo de se fazer isso, qual o movimento que o cliente está esperando”.

Flávio concorda que, além da visão holística, o gerente de projeto acaba atuando de forma mais estratégica.

Gustavo afirma ter muito foco nas entregas e, para tal, “não dá para trabalhar sem método”. Ele gosta de entregar com qualidade e acredita que todo gerente de projeto “precisa ter um quê de perfeccionismo, de querer que a coisa realmente saia com qualidade”.

Rodrigo acredita na força do gerenciamento de projetos: “a empresa precisa desse modelo”, “o projeto permite dar o foco”, “o projeto explicita a pressão, você tem um prazo, é isto que vai me motivar: adrenalina”. Ele enxerga que esse método cruza a estrutura organizacional e, com isto, permite o que ele denominou de “fertilização cruzada de conhecimento: você utilizar o seu conhecimento para resolver problemas de outras áreas”.

Pergunta 3: Diga-me em detalhes as formas como você procura se desenvolver.

Expectativa da pesquisa com a pergunta – possíveis descobertas: Formas mais predominantes de desenvolvimento profissional (potencial comparação com as formas especificadas no PMCDF).

Análise:

Como uma das gerentes do EGP Corporativo, Maria busca mais profundidade nos conhecimentos e, por isto, pensa em se desenvolver em gerenciamento de projetos por meio da academia, participando de um curso mais longo ou intensificando suas leituras de artigos de periódicos acadêmicos.

João tem um viés muito prático e gosta de conversar “com as pessoas de dentro do projeto para ver suas dificuldades”. Ele acredita que a prática ensina muito.

Roberto, por sua vez, gosta de observar seus colegas de trabalho. Ele diz que aprende “vendo os pares”. Também aprecia participar de cursos e congressos.

Bernardo é outro adepto de conversas mais profundas, além do “autodidatismo” ele gosta de “ouvir os anciões”, não necessariamente os mais velhos de idade, mas sim aqueles que acumulam mais conhecimentos e experiências. Uma outra estratégia adotada foi trazer para ser o seu braço direito na gestão do projeto uma profissional certificada PMP que, segundo ele, “manda” nos gerentes das frentes de trabalho do projeto.

Flávio foi outro gerente do projeto que teve um apoio direto, nesse caso recebeu suporte de um serviço de escritório de projetos contratado externamente que o ajudou a se desenvolver em gerenciamento de projetos.

Felipe possui muitos contatos fora do Banco e conversa frequentemente com consultores externos onde troca idéias sobre gestão. Consulta também a literatura, inclusive acadêmica. Ele destaca ainda que seu conhecimento de riscos do lado financeiro de negócio ajuda-o muito em se focar na gestão dos riscos do projeto. Assim, ele potencializa um conhecimento existente aplicando-o no seu dia-a-dia.

Gustavo destaca livros e artigos, trabalhos acadêmicos e periódicas consultas ao EGP Corporativo.

Rodrigo, da mesma forma que Felipe, destacou a utilização de conhecimentos e experiência adquiridos no passado, nesse caso quando atuou como analista de organização e métodos, e hoje aplica os conceitos e práticas de qualidade ao seu trabalho como gerente de projeto.

A partir das entrevistas, foram identificados os modos de desenvolvimento de competência em gerenciamento de projetos cujos resultados estão expostos na Tabela 16.

Tabela 16 - Percepção dos Respondentes do Banco sobre os Modos de Desenvolvimento de Competências em Gerenciamento de Projetos

Modos de Desenvolvimento de Competências em Gerenciamento de Projetos	Já participei		Ainda não participei	
	Considero efetivo	NÃO considero efetivo	Interessante, gostaria de experimentar	NÃO considero interessante
<i>Mentoring</i> (orientação de profissionais internos mais experientes)	75%		25%	

<i>Coaching</i> (orientação de coaches certificados externos à organização)	50%	50%
<i>Peer-to-Peer</i> (ambiente de cooperação entre GPs)	50%	50%
<i>Role-playing</i> (exercício de simulação de papéis)		100%
<i>On-the-job</i> training (aprendizado pelo exercício do papel)	100%	
Treinamento interno à organização	100%	
Treinamento externo à organização	100%	
Ensino à distância	75%	25%
Pós-graduação (extensão, especialização, MBA, mestrado/doutorado) em GP	88%	12%
Conferências (seminários, congressos) em GP	100%	
Processo de certificação em GP (PMP, IPMA, ...)	12%	88%
Outro (especifique):		
Leitura de livros e artigos	88%	
Ministrando aulas	0%	

Interessante observar que os resultados das entrevistas e do preenchimento do questionário acima convergem e apontam os modos seguintes como os mais efetivos: aprendizado pelo exercício do papel (prática), treinamento interno e externo, pós-graduação, conferências e leitura de livros e artigos.

Pergunta 4: Aonde você procura informação sobre desenvolvimento em GP?

Expectativa da pesquisa com a pergunta – possíveis descobertas: Fontes de informação sobre desenvolvimento profissional.

Análise:

De início, esta pergunta levou a respostas baseadas no senso comum, assim como no primeiro estudo de caso. Foram citadas as tradicionais fontes de informação como sites, livros e revistas.

Como fontes adicionais de informação para o desenvolvimento de competências, Roberto e Felipe citaram conversas com consultorias externas e Bernardo destacou pessoas da própria equipe.

Gustavo, por sua vez, informou que aprecia a leitura de dissertações de mestrado porque é “a entrada na área acadêmica e, geralmente, se faz uma grande revisão teórica. Com base nessa revisão, você vai às fontes”.

Pergunta 5: Cite uma determinada competência em que você se desenvolveu e que teve um impacto positivo no seu desempenho profissional.

Expectativa da pesquisa com a pergunta – possíveis descobertas: Casos e histórias para ilustrar as formas de aprimoramento, em especial das competências humanas.

Análise:

Os profissionais do EGP Corporativo (Maria, João e Roberto) destacaram, respectivamente, o conhecimento técnico em gerenciamento de projetos, a negociação (incluindo linguagem corporal e “ler nas entrelinhas) e a capacidade de planejamento (“sou hoje uma pessoa que planeja mais antes de executar”).

Da parte dos gerentes de projetos, tivemos competências mais ligadas à execução e controle de projeto, a saber:

- a) Bernardo destacou o controle da gestão como a competência em que se desenvolveu. Ele passou a se “preocupar menos com essa coisa da forma e ir para a essência das coisas”, passou também a priorizar a qualidade da entrega e conseguiu encontrar um meio de monitoramento no qual não se estressa, mas “certamente os estresso”;
- b) Felipe enfatizou a gestão da mudança e, de forma ampla, analisando: “os impactos nas pessoas, como você comunicar essas mudanças, como traduzir aquela avaliação de risco, como comunicar”;
- c) Flávio apontou a visão holística: “as interligações entre as várias diretorias e unidades da empresa, como é que eles se comunicam”;

- d) Gustavo encontrou um equilíbrio entre ser diretivo e consultivo, entre “entregar versus ouvir e compartilhar”. Ele aprendeu a delegar e a se concentrar mais no estratégico;
- e) Rodrigo ressalta a objetividade e o foco, compara isto a uma competência desenvolvida em uma dissertação de mestrado: “você vai entrando no assunto, vai vendo que tem um mundo, mas você tem que dar foco e, só lá no final, você coloca outras coisas que você poderia fazer”.

Pergunta 6: Que tipos de atitudes/comportamentos você mudou na sua vida profissional em função do desenvolvimento dessa competência?

Expectativa da pesquisa com a pergunta – possíveis descobertas: Benefícios advindos do investimento no desenvolvimento de determinada competência, citada na pergunta anterior.

Análise:

Ao desenvolver as competências técnicas de gerenciamento de projetos, Maria percebeu que aprimorou sua comunicação, aumentou o relacionamento profissional, passou a fazer conexão das informações com mais facilidade e, assim, aprimorou sua capacidade de construir a visão do todo e de integrar pessoas e projetos.

Já João, também gerente do EGP, passou a usar mais a estratégia, agora se prepara melhor para uma reunião ou uma negociação e, sempre, faz uma avaliação ao final da reunião ou da negociação.

Bernardo testemunha que passou a administrar a ansiedade. Ele resume bem a sua visão: “meu projeto não é a corrida de 100 metros, mas sim a maratona”.

Felipe passou a cultivar a paciência e desenvolveu as competências de visão holística e de articulação. Assim, primeiro procura “entender bem as expectativas” e, para tal, precisa demonstrar empatia.

A partir da visão holística, Flávio agora administra melhor as prioridades, consegue foco e gerencia os riscos em contraposição à antiga postura de não atentar para as incertezas.

Com o equilíbrio entre ser diretivo e consultivo, Gustavo percebeu novos potenciais de desenvolvimento na equipe. Além disto, melhorou o diálogo com a alta administração porque passou a entender as restrições, sejam políticas ou administrativas, enfim, “o que está acontecendo do lado de cá, da alta administração, dos patrocinadores”.

Com objetividade e foco, Rodrigo passou a resolver “coisas complicadas” para a organização e, assim, se tornou uma referência na empresa. Ele passou a praticar a vinculação do projeto à estratégia empresarial ganhando com isto um forte argumento para conseguir recursos, necessários à solução das tais “coisas complicadas”.

Pergunta 7: Com quem você conversa sobre o seu desenvolvimento? Ou com quem aprende?

Expectativa da pesquisa com a pergunta – possíveis descobertas: Canais de comunicação dos GPs. A quem o GP procura ou com quem aprende.

Análise:

As respostas apontaram a existência de canais efetivos de comunicação entre os profissionais do EGP Corporativo e os GPs.

Bernardo não titubeia: “conto permanentemente com o EGP”. Segundo o gerente do projeto, ele tem reuniões quinzenais com o EGP e, nessas ocasiões, debate as angústias ao vivenciar a gestão do projeto. Ele também conversa com seus pares, a quem chama de “anciões”, como também como membros da equipe.

Felipe também destaca que possui um consultor do EGP dedicado ao seu projeto. Também conversa com outros gerentes de projetos, com executivos e sua rede de amigos. Lembrou ainda que já teve a oportunidade de receber apoio de um EGP específico e terceirizado, de uma consultoria externa.

Flávio citou vice-presidentes da instituição e diretores membros de um Comitê de Gestão como interlocutores de seu desenvolvimento, mas não se esqueceu dos membros do EGP.

Gustavo apontou os integrantes de sua equipe e também o EGP. Ele se ressentia da correria do dia-a-dia que o impede ou, pelo menos, o inibe de praticar mais essa troca.

Gustavo percebe restrições em parte dos gerentes em expor suas limitações: “não querem dar o braço a torcer”. Argumenta que há uma série de perigos ou ameaças organizacionais para os gerentes se abrirem. Por outro lado, aqueles que o fazem proporcionam ao EGP uma visão global da organização, dos seus problemas e sua restrição. Assim, o EGP se transforma na “melhor das fontes” para o aprendizado organizacional.

Rodrigo disse que obtém muito retorno dos resultados do projeto, isto proporciona momentos de reflexão e de conversas que alimentam o aprendizado. Ele cita a auto-reflexão e a busca por lições de seus projetos para, então, validar suas conclusões com os intervenientes.

Os profissionais do EGP apenas apontaram que conversam com a chefia, entre eles e com os GPs.

Pergunta 8: Quais as competências necessárias nesta organização para os Gerentes de Projetos bem conduzirem seus projetos?

Expectativa da pesquisa com a pergunta – possíveis descobertas: Percepção quanto às competências mais relevantes para os gerentes de projetos.

Análise:

Segundo os profissionais do EGP Corporativo do Banco (Maria, João e Roberto), as competências necessárias para os gerentes bem conduzirem seus projetos são:

- a) Capacidade de organização;
- b) Capacidade de lidar com a pressão;
- c) Capacidade de planejamento;
- d) Conhecimentos e habilidades nas práticas de gerenciamento de projetos;
- e) Domínio na utilização de ferramentas de gerenciamento de projetos;
- f) Habilidade no mapeamento das expectativas dos envolvidos;
- g) Exercício de humildade e de empatia;
- h) Comunicação incluindo “ler nas entrelinhas”.

Houve congruência na percepção dos gerentes de projetos quanto as competências necessárias para os gerentes bem conduzirem seus projetos:

- a) Capacidade de se relacionar com outras áreas (equivalente ao item f acima);
- b) Comunicação – capacidade de reportar (equivalente ao item h);
- c) Liderança – gerar confiança e ter capacidade de delegar;
- d) Conhecimentos técnicos em gerenciamento de projetos (equivalente ao item d);
- e) Organização (igual ao item a);
- f) Articulação e empatia (itens f e g);
- g) Disciplina;
- h) Visão holística;
- i) Administração de conflitos;
- j) Construção do consenso;
- k) Reconhecimento, ter co-autoria.

Pergunta 9: O que o EGP faz para alavancar essas competências? (quais os serviços que presta?)

Expectativa da pesquisa com a pergunta – possíveis descobertas: Os tipos de influência e de promoção de oportunidades de desenvolvimento que o EGP gera em consonância com o que é percebido como necessário para as competências dos gerentes de projetos.

Análise:

Maria, gerente do EGP, criou uma analogia interessante ao associar a necessidade de execução dos ritos metodológicos em gerenciamento de projetos à escrita de um livro. Ela propõe aos gerentes do projeto um trabalho conjunto com o EGP: “você deve documentar o seu projeto como se alguém fosse ler um livro, por capítulos”.

Maria acrescenta que o EGP criou um acordo de trabalho específico para cada gerente, em cada projeto. O EGP verifica se o gerente do projeto está corretamente elaborando o relatório de progresso, se está atualizando o cronograma e se o projeto está entregando o escopo conforme o objetivo do projeto. O cumprimento ou não desse acordo é atestado pelo EGP. Roberto confirma a informação de Maria e ressalta que os profissionais do EGP mensalmente verificam os riscos do projeto, constituindo assim um ponto de controle importante para manter os gerentes sintonizados com a metodologia.

Roberto acrescenta que há uma reunião de orientação do EGP com o gerente em toda iniciação do projeto a fim de apresentar os serviços, os cursos, as ferramentas e toda a documentação necessária ao projeto.

João informa que o EGP articula reuniões entre as áreas, facilitando o relacionamento e gerenciando as interfaces.

Da parte dos gerentes de projetos, Bernardo ressalta que o EGP estabeleceu um padrão para reportar e para organizar os comitês. Destaca ainda a relevância do trabalho do EGP ao articular com outras áreas ações necessárias à consecução dos objetivos dos projetos.

Felipe constata que o EGP possui uma visão holística, uma visão privilegiada ao acompanhar todos os projetos e, com isto, ajuda a identificar os impactos de cada projeto na organização e nos demais projetos. Confirma, ainda, que o EGP ajuda na articulação e na avaliação de riscos, tendo também um papel ao escalar determinadas questões não resolvidas no âmbito dos relacionamentos entre os gerentes dos projetos e os gerentes funcionais.

Flávio listou várias contribuições do EGP ao:

- a) ter a visão holística, “enxergar as interligações”;
- b) evitar retrabalhos;
- c) “enxergar” entregas de um projeto para outro e vice-versa;
- d) antecipar conflitos.

Gustavo apresentou uma argumentação muito rica sobre a contribuição do EGP ao GP. Ele reflete que o EGP do Banco ainda não consegue alavancar todas as competências necessárias, indicadas na resposta anterior. Segundo Gustavo, há muito esforço do EGP nesse sentido, porém leva um tempo para o EGP ganhar essa legitimidade. E este tempo é necessário para a construção de um relacionamento de confiança entre EGP e GP. Gustavo pensa que o EGP não pode “ficar só com os relatórios e com pouca análise”, “isto não gera legitimidade”. Ele acredita que o EGP deve se aprofundar na análise dos projetos, com isto a legitimidade seria incrementada. E esse aumento de análise não deve ser confundido com uma função de auditoria, já que assim o EGP poderia ser visto como um “entrega-problemas”, um “dedo-duro”. O gerente de projeto deve perceber o profissional do EGP como alguém ao seu lado para refletir sobre os problemas: “não abrindo você não tem aí as nossas lições aprendidas do que está acontecendo, o que chega começa a ser mascarado e não se consegue

fazer o ciclo completo. Quer dizer, de aprendizado e retorno. Esse é o ponto fundamental que eu vejo”. Para Gustavo, o maior ganho na relação EGP-GP está “quando o escritório consegue retornar o que foi aprendido”.

Rodrigo, da mesma forma que os demais gerentes de projetos, confirma que o EGP possui uma visão integradora a qual ele chama de ‘visão da floresta’. Segundo ele, o EGP consegue identificar as sinergias possíveis e começa, a partir de agora, a reunir os gerentes de projetos para conversarem. O pesquisador participou do primeiro encontro em novembro de 2010 que contou com uma palestra do professor orientador desta pesquisa.

Pergunta 10: O que o EGP poderia fazer a mais para alavancar essas competências?

Expectativa da pesquisa com a pergunta – possíveis descobertas: Percepções de necessidades de apoio ou de potenciais serviços do EGP.

Análise:

Maria informa que o EGP atualmente “não avalia os resultados do projeto”. Trata-se de uma função com potencial de contribuição aos gerentes de projetos e à organização por permitir maior aderência das entregas aos objetivos do projeto.

João pretende trazer outros profissionais de fora do Banco para melhor conscientizar os gerentes tratando não só de questões técnicas como também comportamentais. Outra iniciativa para o futuro é o EGP interagir mais com o corpo diretivo da organização para que se consiga mais patrocínio ao gerenciamento de projetos no Banco.

Roberto, profissional do EGP como Maria e João, conta que o escritório já vem aprimorando o acompanhamento periódico (“semanal, quinzenal ou mensal, dependendo do projeto”) para que o gerente perceba que seu trabalho vai além do desenvolvimento do produto. Segundo Roberto, “quando ele passa a ter a visão do todo como gerente, passa a dar valor nesse trabalho”.

Bernardo, gerente de projetos, gostaria de receber mais apoio na fase de implantação da infraestrutura para a execução do projeto: negociar a alocação de recursos humanos para a equipe, conseguir espaço físico, mesas, armários, computadores, telefones, licenças de

software. Ele sente que isto poderia acelerar o início do projeto e facilitar o foco do gerente do projeto. Gostaria, ainda, de um treinamento para formar o gerente de projetos: “formar gerentes de projetos dentro de um nível estratégico, antes mesmo dos projetos existirem”.

Felipe acredita que o EGP poderia centralizar a documentação dos projetos e, assim, fazer análises de riscos com imparcialidade da equipe do projeto. Uma segunda avaliação seria importante para o gerente do projeto e para os executivos.

Flávio constata que o EGP “faz um trabalho silencioso” e, assim, não tem a devida visibilidade dentro da empresa. Ele acredita que poderia ser desenvolvido um trabalho de endomarketing na organização já que o EGP possui práticas que podem contribuir com projetos mais setoriais e menos estratégicos, aprimorando assim a cultura corporativa de gestão.

Gustavo sugere que o EGP:

- a) estimule conversas periódicas entre os gerentes;
- b) realize *workshops* específicos de como executar determinadas práticas de gerenciamento de projetos;
- c) ajuste periodicamente as práticas metodológicas, aprimorando as que funcionam e retirando o que não dá resultado na organização;
- d) forme novos gerentes de projetos.

Rodrigo defende uma maior participação do EGP em “fóruns mais estratégicos” do Banco, onde o EGP apresentaria sua análise estratégica dos projetos e as áreas poderiam melhor identificar os impactos e suas respectivas contribuições aos projetos.

Pergunta 11: Frente ao PMCDF, quais os modos de desenvolvimento oferecidos/presentes nesta organização?

Expectativa da pesquisa com a pergunta – possíveis descobertas: Percepções quanto aos modos de desenvolvimento presentes na organização.

Análise:

Da parte dos profissionais de EGP, Maria, João e Roberto listaram os seguintes modos como presentes na Empresa de TI:

- a) *mentoring*;
- b) treinamento interno;
- c) treinamento em serviço;
- d) ensino à distância (EAD);
- e) pós-graduação;
- f) indicação para participação em conferências;
- g) ambiente de cooperação entre pares.

João, gerente do EGP, percebe que os gerentes de projetos se falam. Trata-se do modo de desenvolvimento entre pares. Segundo ele, nem é necessária alguma ação do EGP: “a gente nem precisa incentivar, eles conversam. Acontece”.

Já os GPs, Bernardo, Felipe, Flávio, Gustavo e Rodrigo, confirmaram os modos acima e acrescentaram a forma de convidar conferencistas para falar internamente e treinamento externo como ações de desenvolvimento de competências.

Flávio acrescentou que sua experiência ao gerenciar um projeto estratégico foi muito rica por ter tido o apoio do EGP Corporativo e de um EGP terceirizado, contratado para lhe fornecer apoio especificamente ao projeto. Assim, nem precisou se desenvolver de outras formas, aprendia fazendo com o apoio de dois EGPs.

Pergunta 12: E quais são oferecidos pelo EGP?

Expectativa da pesquisa com a pergunta – possíveis descobertas: Percepções quanto aos modos de desenvolvimento oferecidos pelo EGP.

Análise:

Tanto os profissionais do EGP quanto os GPs foram unânimes em afirmar que os dois modos nos quais os EGPs Setoriais prestam intenso serviço são *mentoring* e curso presencial.

Pelo lado dos GPs, eles confirmaram que são bem servidos em termos de *mentoring*, porém, em sua maioria, não tiveram disponibilidade para participar dos cursos presenciais.

Neste estudo de caso, os gerentes de projeto são profissionais bem maduros, experientes nas áreas de conhecimento de negócio relacionadas ao objeto dos respectivos projetos. Percebeu-se que eles acabam sendo assistidos por profissionais da própria equipe, alguns, como é o caso de Bernardo, possui uma profissional dedicada aos ritos metodológicos de gerenciamento do projeto. Outros são apoiados pelos profissionais do EGP Corporativo. Mesmo sem uma capacitação formal em gerenciamento de projetos, percebe-se um claro entendimento do papel por parte dos gerentes de projetos que atuam como executivos de fato, sendo responsáveis, muitas vezes, por equipes com mais de trinta pessoas. Para esse nível de profissionais, o EGP Corporativo procura interagir pelo menos mensalmente analisando os relatórios de progresso, analisando riscos e verificando a aderência aos ritos metodológicos institucionalizados. Mais recentemente, o EGP Corporativo começa a criar espaços de interação entre os gerentes de projetos como o realizado em novembro de 2010.

Alguns gerentes, Bernardo e Flávio, citaram a forma de *coaching*, o primeiro se referindo ao apoio que recebeu de seu diretor e Flávio do EGP terceirizado. Ao explorar essas respostas, ficou claro que estavam se referindo ao serviço de *mentoring*, no primeiro caso pelo fato do gerente do projeto ter citado a experiência prévia do diretor e no segundo pelo apoio intenso do profissional terceirizado ao gerente do projeto. A falta de clareza entre as diferenças dos serviços de *mentoring* e *coaching* foi constatada neste segundo e no terceiro estudo de caso. Somente no primeiro estudo de caso, a diferenciação de conceitos se mostrou clara já que houve prestação de um serviço de *coaching* por profissional certificado na área a 40 profissionais internos de EGPs e gerentes de projeto durante quase um ano. O serviço de *mentoring* no primeiro caso era prestado pelo EGP Departamental.

Pergunta 13: Que tipos de desafios você vivencia ao gerenciar um projeto?

Expectativa da pesquisa com a pergunta – possíveis descobertas: Quais são as maiores dificuldades ou resistências ao gerenciar um projeto.

Análise:

Os GPs destacaram seus desafios em diferentes linhas:

a) lidar com restrições orçamentárias (Bernardo);

- b) administrar expectativas dos intervenientes (Bernardo, Gustavo, Rodrigo), inclusive quanto ao prazo por parte dos executivos que muitas vezes o impõem gerando uma restrição para o projeto;
- c) gerenciar riscos (Bernardo, Flávio);
- d) gerenciar conflitos (Felipe);
- e) manter a disciplina em relação aos ritos metodológicos (Felipe);
- f) entregar, fazer acontecer (Flávio);
- g) dividir melhor as tarefas entre os membros da equipe evitando sobrecargas (Flávio);
- h) criar rapidamente uma estrutura física para o projeto (Gustavo, Rodrigo);
- i) fazer um planejamento adequado mesmo com toda a pressão da cultura do Banco em começar a executar rapidamente (Gustavo);
- j) conseguir a liberação dos recursos humanos para o time (Gustavo);
- k) liderar pessoas (Rodrigo), facilitado quando há patrocínio.

Por outro lado, quando perguntados sobre os desafios em gerenciar um EGP, os gerentes do EGP Corporativo, Maria e João, e o profissional do EGP Corporativo, Roberto, concentraram suas respostas nas seguintes linhas:

- a) automatizar o rito metodológico – está em curso a customização de um novo sistema de gerenciamento de projetos (Maria);
- b) lidar com pressões dos gerentes de projetos e das áreas intervenientes (Maria);
- c) buscar a compreensão para os indicadores de desempenho dos projetos, apontados pelo EGP no sistema atual (Maria);
- d) não personificar as avaliações dos projetos, não é o gerente de projeto que está sendo avaliado e sim o projeto (Maria, João);
- e) demonstrar o valor do serviço e obter o reconhecimento dessa prestação do EGP e eliminar a visão, ainda existente em alguns, de uma área “burocrata” (João).

Roberto destacou que o EGP Corporativo passou por uma transformação recente quando incorporou o serviço de mapeamento e modelagem de processos. Isto trouxe mais valor e reconhecimento para o EGP. Foi mais um desafio vencido.

No futuro, Maria deseja ajudar os gerentes de projetos a coordenarem equipes virtuais com dedicação parcial, fenômeno já existente em alguns projetos.

Pergunta 14: Relate seu atual relacionamento com o EGP. Cite algum exemplo positivo ou negativo desse relacionamento.

Expectativa da pesquisa com a pergunta – possíveis descobertas: Percepção sobre o nível de relacionamento, tipos de ajuda/apoio e/ou de barreiras.

Análise:

Esta pergunta foi direcionada aos GPs e para os profissionais do EGP foi perguntado sobre o relacionamento com os GPs. Primeiramente segue a análise das respostas dos GPs.

Os GPs apontaram, de forma unânime, que o relacionamento é muito positivo. Percebeu-se um claro entendimento por parte dos gerentes de projetos do papel do EGP. Foi constatado um canal aberto de comunicação entre ambas as partes. Quando perguntados se sentem apoiados, os gerentes de projetos confirmaram o suporte recebido pelo EGP.

Bernardo afirma ter uma relação franca e não sente “problema em ser criticado na essência do objeto”. Considera que recebeu um apoio imprescindível do EGP na elaboração do plano do projeto.

Felipe igualmente se sente apoiado e aprecia ter algum risco do seu projeto detectado pelo EGP. Ele acredita que o EGP pode ir além ao centralizar as questões, gerir mais o conhecimento em gestão de projetos especialmente as lições aprendidas bem como integrar a gestão de mudanças dos vários projetos. Ele considera que o EGP possui uma posição privilegiada de enxergar todos os movimentos dos projetos e, com isto, “pode captar experiência de como melhor gerir uma mudança” ou ainda de compartilhar essa vinculação entre mudança e os impactos gerados

Flávio destaca a relação de confiança criada e reconhece a independência que o EGP tem ao fazer a distribuição de informações dos projetos para o Conselho Diretor, um dos órgãos mais estratégicos da empresa. Ele enxerga que o EGP agrega valor e reduz a imprevisibilidade dos projetos ao padronizar, criar critérios e prestar apoio aos gerentes.

Gustavo reconhece que a experiência dele com o EGP tem sido positiva, porém “não tem sido muito profunda e nem muito intensa”. Ele visualiza um potencial de crescimento

nesse sentido porque percebe avanços por parte do EGP. Gustavo destaca que o EGP “é o ponto de agregação de todos os projetos, o ponto onde você vai conseguir melhorar o processo de gestão, onde você vai conseguir fazer o retorno das lições aprendidas da empresa para os outros gerentes.

Rodrigo constata que o EGP oferece “apoio quando a gente precisa”. Porém, esclarece que “fica muito na superficialidade do acompanhamento”. Rodrigo enxerga que o EGP pode ir além de ajudar a “fazer o planejamento e depois ficar cobrando”. Ele acredita que o EGP tem um papel estratégico que “precisa ser exercido com maior frequência”. Segundo Rodrigo, há “muito insumo para tomada de decisão estratégica”. Faz uma analogia: “é como tivesse uma mina de ouro, mas que você ainda não conseguiu chegar ao ouro, você está com o barro por cima, ainda”.

Assim, para esses GPs deste estudo de caso, o ponto ideal de prestação de serviço do EGP ao GP é aquele onde o EGP se aprofunda na análise dos projetos, discute sua análise com os gerentes de projetos, consolida e compartilha lições aprendidas fazendo girar um ciclo de conhecimento em gerenciamento de projetos.

Na percepção dos profissionais do EGP, o relacionamento destes com os GPs tem melhorado ao longo do tempo. Como ressalta Maria, há um processo de construção de confiança. No início, segundo ela, “há uma natural desconfiança”. Os gerentes de projetos possuem uma leitura de cobrança por parte do EGP e, à medida que o EGP ajuda a trilhar o caminho do projeto, essa leitura se altera para a de compreender o papel do EGP de ser um segundo olho da alta administração. O EGP recebe mensalmente o relatório de progresso do gerente de projeto e, com isto, analisa a situação, apresenta ao gerente e informa a posição do projeto para a alta administração. Nesse processo, há, segundo João, “divergências de percepções” que vão convergindo ao longo do projeto. Segundo Maria, quando os gerentes pedem a opinião aos profissionais do EGP, está estabelecida a relação de confiança. A partir daí, a relação flui bem.

Pergunta 15: O que mais você pode compartilhar sobre o seu desenvolvimento?

Expectativa da pesquisa com a pergunta – possíveis descobertas: novas práticas, outras descobertas.

Análise:

Não foram expostas novas práticas ou novas descobertas, nem por parte dos profissionais do EGP e nem por parte dos gerentes de projetos.

4.2.4 Serviços do EGP disponíveis e sua evolução

Os serviços do EGP representam a variável independente do modelo conceitual desta pesquisa. Os quinze serviços do EGP, oriundos da classificação de Hobbs e Aubry (2007), que impactam os GPs, conforme demonstrado no capítulo de revisão da literatura e no de metodologia da pesquisa, estão listados na tabela abaixo contendo ainda o nível atual percebido e o nível identificado como desejável pelo EGP. Essa identificação ocorreu quando da execução do modelo de maturidade PMO Maturity Cube com a participação dos gerentes do EGP e de toda equipe do EGP, envolvendo cerca de 12 pessoas e realizada em duas sessões. A descrição dos níveis atual e desejado provem desse modelo.

Tabela 17 - Serviços do EGP do Banco disponíveis e sua evolução

Serviços que impactam os GPs	Nível Atual, percebido pelo EGP	Nível Desejado, a ser alcançado
1. Desenvolver e implementar a metodologia padrão	Nível 2 - O EGP desenvolveu a metodologia padrão para a organização, alinhando possíveis metodologias já existentes em diferentes áreas, e essa metodologia padrão é utilizada na maioria dos projetos da organização.	Nível 4 - O EGP desenvolveu e ainda aprimorou a metodologia padrão para a organização e esta é utilizada de forma ampla e correta.
2. Monitorar e controlar o desempenho de projetos	Nível 1 - O EGP monitora e controla o desempenho de projetos e programas da organização, sob o ponto de vista de prazo e custo, provendo relatórios de acompanhamento sem nenhum tipo de análise específica.	Nível 2 - O EGP monitora e controla o desempenho de projetos e programas da organização, sob o ponto de vista de prazo, custo, qualidade e satisfação do cliente, provendo relatórios de acompanhamento com análises e alertas específicos para o gerente do projeto/programa e alta gerência.

3. Desenvolver a competência dos profissionais, incluindo treinamento	Nível 1 - O EGP atende reativamente a necessidades de treinamento da organização como um todo.	Nível 3 - O EGP institui um plano de desenvolvimento de competências em gerenciamento de projetos para toda a organização, envolvendo treinamento, certificações e/ou pós-graduações.
4. Implementar e operar sistemas de informação dos projetos	Nível 1 - O EGP oferece um sistema de informação de gerenciamento de projetos para toda a organização, com foco em monitoramento e controle, o qual é utilizado por gerentes de projetos/programas e <i>stakeholders</i> na maioria dos projetos da organização, porém este sistema não utiliza uma base de dados única e integrada com todos os projetos.	Nível 2 - O EGP oferece um sistema de informação de gerenciamento de projetos integrado para toda a organização, com foco em monitoramento e controle, o qual é utilizado por gerentes de projetos/programas e <i>stakeholders</i> na maioria dos projetos da organização.
5. Promover o gerenciamento de projetos dentro da organização	Nível 0 - O EGP não executa essa função.	Nível 2 - O EGP aplica ações eventuais de sensibilização sobre Gerenciamento de Projetos em todos os níveis hierárquicos da organização, incluindo a alta gerência. Desenvolve e publica políticas e diretrizes para o gerenciamento de projetos na organização.
6. Prover <i>mentoring</i> para os GPs	Nível 1 - O EGP oferece <i>mentoring</i> aos profissionais de gerenciamento de projetos da organização apenas quando solicitado. O <i>mentoring</i> envolve o apoio as atividades de planejamento e controle, no sentido de transferir conhecimento técnico e/ou comportamental para o Gerente ou time do Projeto.	Nível 2 - O PMO identifica pontualmente as necessidades e oferece <i>mentoring</i> proativamente aos profissionais de gerenciamento de projetos da organização. O <i>mentoring</i> envolve o apoio as atividades de planejamento e controle, no sentido de transferir conhecimento técnico e/ou comportamental para o Gerente ou time do Projeto.

7. Gerenciar arquivos/acervos de documentação de projetos	Nível 1 - O EGP capta e armazena documentos de projetos de toda a organização, sem análise específica e a recuperação das informações fica por conta dos usuários que utilizam o acervo com baixa frequência.	Nível 3 - O EGP tem um processo estruturado com o objetivo de captar e armazenar documentos de projetos de toda a organização, analisando a qualidade da documentação e propiciando mecanismos de recuperação das informações aos usuários que de fato os utilizam.
8. Conduzir auditorias de projetos	Nível 2 - O EGP atua proativamente no âmbito da organização, possuindo um processo estabelecido de auditoria do gerenciamento de projetos com procedimentos de atuação. Além disso, os resultados da auditoria são utilizados para fornecer <i>feedback</i> aos envolvidos. O EGP percebe que há resistência por parte dos auditados.	Nível 0 - O EGP não executa essa função.
9. Gerenciar interfaces de clientes	Nível 2 - O EGP gerencia o relacionamento com clientes dos projetos da organização, administrando expectativas e avaliando a satisfação, porém sem autoridade para influenciar diretamente a gestão dos projetos envolvidos.	Nível 3 - O EGP gerencia o relacionamento com clientes dos projetos da organização, administrando expectativas, avaliando a satisfação e garantindo o cumprimento dos acordos estabelecidos, tendo autoridade para influenciar diretamente a gestão dos projetos envolvidos.
10. Executar tarefas especializadas para os GPs	Nível 1 - O EGP provê aos gerentes de projetos de toda a organização serviços mais básicos de apoio ao gerenciamento de projetos como, por exemplo: apoio à documentação, elaboração de cronogramas, facilitação de reuniões.	Nível 2 - O EGP provê aos gerentes de projetos de toda a organização serviços avançados de apoio ao gerenciamento de projetos como, por exemplo: análise de riscos, elaboração e gestão de contratos, recuperação de projetos.
11. Alocar recursos entre os projetos	Nível 0 - O EGP não executa essa função.	Nível 2 - O EGP possui uma visão do pool de recursos, mas não possui autoridade para

		alocar e mover recursos entre projetos de toda organização.
12. Conduzir revisões pós-gerenciamento do projeto (lições aprendidas)	Nível 0 - O EGP não executa essa função.	Nível 2 - O EGP, além de facilitar o processo de captação das lições, analisa, consolida e apresenta proposições de melhoria para projetos da organização.
13. Implementar e gerenciar banco de dados de lições aprendidas	Nível 1 - O EGP armazena as lições aprendidas dos projetos da organização isoladamente sem uma integração das lições dos diversos projetos. Não há estruturação de um banco de dados.	Nível 2 - O EGP consolida as lições aprendidas dos projetos da organização e estrutura um banco de dados de lições aprendidas.
14. Implementar e gerenciar banco de dados de riscos	Nível 1 - O EGP armazena os riscos gerenciados nos projetos da organização isoladamente sem uma integração dos riscos dos diversos projetos. Não há criação de uma Estrutura Analítica de Riscos e nem a estruturação de um banco de dados.	Nível 3 - Além de consolidar, o EGP implementa e dissemina uma ferramenta para recuperação de informações sobre riscos para projetos de toda organização.
15. Recrutar, selecionar, avaliar e determinar salários dos GPs	Nível 0 - O EGP não executa essa função.	Nível 0 - O EGP não executa essa função.

Pela análise da tabela 17, percebe-se que o EGP procura evoluir em treze dos quinze serviços que serão objeto de aprimoramentos, apenas um não é executado e nem precisa evoluir. Outro serviço, conduzir auditorias, é realizado, mas pretende-se interromper esse tipo de serviço que se confunde com o trabalho da área de auditoria interna.

Dentre os serviços que o EGP pretende evoluir, destacam-se:

- a) evoluir a metodologia e ampliar sua utilização;
- b) instituir um plano de desenvolvimento de competências em gerenciamento de projetos para toda a organização;

- c) promover o gerenciamento de projetos dentro da organização aplicando ações de sensibilização em todos os níveis hierárquicos da organização;
- d) estruturar um processo para prover *mentoring* de forma proativa;
- e) criar processo estruturado para captar e armazenar documentos de projetos de toda organização;
- f) criar visão de *pool* de recursos para ajudar na mobilidade;
- g) reaproveitar lições aprendidas em projetos futuros da área;
- h) consolidar as lições aprendidas dos projetos da área e estruturar um banco de dados de lições aprendidas;
- i) consolidar os riscos gerenciados nos projetos criando uma Estrutura Analítica de Riscos e estruturando um banco de dados.

Os serviços de *mentoring* e de gerenciamento de interfaces possuem grande potencial de aceitação por parte dos gerentes de projetos que destacaram esses serviços como espaços de grande potencial de atuação do EGP.

4.2.5 Verificação da Questão da Pesquisa

A questão da pesquisa, **como o Escritório de Gerenciamento de Projetos pode influenciar o desenvolvimento de competências do Gerente de Projetos**, pode ser decomposta nas seguintes perguntas conforme capítulo de Introdução:

1. O EGP exerce alguma influência?
2. Se sim, essa influência é positiva, negativa ou nula?
3. O EGP colabora no desenvolvimento de competência do gerente de projeto?
4. Se sim, como se desenvolve?

Sobre a primeira pergunta decomposta, pode-se constatar que o EGP influencia o desenvolvimento de competências do GP bastando verificar a quantidade e o nível de maturidade dos serviços prestados pelo EGP. Conforme Tabela 17, apenas quatro dos quinze serviços mapeados na literatura (HOBBS; AUBRY, 2007), com potencial de contribuição ao desenvolvimento de competências do GP, não são prestados pelo EGP (foi atribuído nível 0), outros dez serviços receberão aprimoramentos (foi atribuído nível 1 ou superior), e um serviço (auditoria) será descontinuado.

Quanto à segunda pergunta, constatou-se na pesquisa que a influência do EGP Corporativo é plenamente positiva para os gerentes tendo sido apontadas necessidades de sofisticação do apoio atualmente exercido pelo EGP. Não foi identificada nenhuma objeção por parte dos gerentes de projetos à atuação do EGP, o que demonstra um pleno equilíbrio de funções e um claro entendimento dos papéis envolvidos.

Neste estudo de caso, não houve percepção de influência negativa ou nula dos EGPs sobre os GPs, pelo contrário.

Quanto à terceira questão, se o EGP colabora no desenvolvimento de competência do gerente de projeto, pode-se afirmar que sim, haja vista que todos os GPs entrevistados (Bernardo, Felipe, Flávio, Gustavo e Rodrigo) confirmaram a relevância do EGP na viabilização de treinamento interno e externo, conferências e no potencial de crescimento do serviço de *mentoring*. Essas formas de desenvolvimento foram as mais citadas conforme tabela 16 e análise das entrevistas. Foram igualmente citadas como relevantes os modos de *on-the-job training* (aprendizado pelo exercício do papel), pós-graduação e leitura de livros e artigos.

A quarta questão versa sobre como os GPs se desenvolvem e isto foi respondido no parágrafo anterior ao recuperar os modos percebidos pelos GPs como mais efetivos.

Neste estudo de caso, foi possível responder à questão de pesquisa, **como o Escritório de Gerenciamento de Projetos pode influenciar o desenvolvimento de competências do Gerente de Projetos**, sintetizando as lições obtidas neste caso:

1. O EGP estudado neste caso proporciona um elo entre os gerentes de projetos e a alta administração do Banco. Há um processo de transformação do EGP no sentido de maior proximidade com os gerentes de Projetos e isto está em linha com a pesquisa sobre valor do gerenciamento de projeto onde foi descrito o fenômeno do ajuste ou da internalização das práticas de gerenciamento de projetos à organização hospedeira dessas práticas: o conceito de *fit* conforme os estudos de Thomas e Mullaly (2008);
2. Os profissionais do EGP mensalmente analisam os relatórios de progresso dos projetos configurando assim um rito metodológico e um ponto de controle importante para manter o nível adequado de pressão sobre os gerentes de projetos;
3. O EGP ajuda na articulação e na avaliação de riscos, tendo também um papel ao escalar determinadas questões não resolvidas no âmbito dos relacionamentos entre os gerentes dos projetos e os gerentes funcionais. Trata-se de um papel de integração (gerenciamento de interfaces) exercido pelo EGP nas dimensões operacional, tática e estratégica;
4. O maior ganho percebido na relação EGP-GP está “quando o escritório consegue retornar o que foi aprendido”;
5. O EGP é visto como tendo uma posição privilegiada na organização, aquele que possui a “visão da floresta”, aquele que “enxerga as sinergias e as interligações”, logo tem um potencial de contribuir mais na tomada de decisão dos gerentes de projetos e da alta administração.

4.2.6 Notas Conclusivas do Estudo de Caso

Ao se analisar os resultados deste estudo de caso, faz-se necessário confirmar o alcance do **objetivo geral da pesquisa, conforme capítulo de Introdução: pretende-se analisar a amplitude e o foco dos serviços prestados aos GPs por EGPs, procurando identificar e caracterizar aqueles que mais fortalecem as competências dos GPs para exercerem a condução de projetos.**

Para verificar o cumprimento do objetivo em relação a este estudo de caso, primeiramente serão analisados o alcance dos **objetivos específicos**:

1. explorar como os GPs desenvolvem suas competências, o que os motiva a se aprimorar e a quem recorrem;
2. verificar entre os GPs a contribuição potencial dos EGPs ao seu desenvolvimento;
3. identificar e destacar as funções que se transformam em serviços do EGP para o desenvolvimento de competências técnicas e não-técnicas do GP;
4. verificar entre os EGPs mais maduros a relevância de concentrar seus serviços no fortalecimento das competências do GP;
5. verificar a variação do grau de influência do EGP em relação ao perfil do GP

Quanto ao primeiro objetivo específico, foram exploradas as formas ou modos de desenvolvimento de competências pelos GPs conforme Tabela 16 sendo os mais efetivos:

- a) *on-the-job training* (aprendizado pelo exercício do papel);
- b) treinamento interno e externo à organização;
- c) pós-graduação;
- d) conferências;
- e) leitura de livros e artigos

Em termos de motivação, foram identificados os seguintes fatores impulsionadores para o contínuo desenvolvimento de competências dos GPs:

- a) estar envolvido na diversidade e na dinâmica do ambiente de projetos;
- b) aprender gerenciamento de projetos é uma competência perene, aplicável em muitas áreas e que gera opções de empregabilidade;
- c) tornar-se mais seguro, confortável na aplicação das práticas;
- d) possuir visão holística e estratégica;
- e) ter o prazer de entregar produtos com qualidade;
- f) envolver-se com várias áreas da organização.

Sobre com quem conversam ou recorrem para o seu desenvolvimento, os participantes da pesquisa apontaram em ordem dos mais citados:

- a) os profissionais e o gerente do EGP Corporativo;
- b) outros gerentes de projetos, os pares;
- c) EGP terceirizado e alocado por projeto;
- d) executivos e chefia;
- e) equipe.

Quanto ao segundo objetivo, verificar entre os GPs a contribuição potencial dos EGPs ao seu desenvolvimento, os GPs foram unânimes em confirmar que se sentem apoiados pelos profissionais do EGP e que estes cuidam de propiciar oportunidades de desenvolvimento. Acreditam, ainda, que podem receber maior apoio do EGP no que tange a *mentoring* e gerenciamento de interfaces, função já exercida pelos profissionais do EGP, mas não percebida com o mesmo valor atribuído pelos GPs.

O terceiro objetivo específico, identificar e destacar as funções que se transformam em serviços do EGP para o desenvolvimento de competências técnicas e não-técnicas do GP, foi alcançado pela valorização dos seguintes serviços do EGP pelos GPs, conforme respostas à pergunta 10:

2. Monitorar e controlar o desempenho de projetos;

3. Desenvolver competência dos profissionais, incluindo treinamento;
5. Promover o gerenciamento de projetos dentro da organização;
6. Prover *mentoring* para os GPs;
9. Gerenciar interfaces de clientes;
12. Conduzir revisões pós-gerenciamento do projeto (lições aprendidas);
14. Implementar e gerenciar banco de dados de riscos.

Manteve-se a numeração dos serviços acima oriunda da Tabela 17 para facilitar a comparação.

A evolução pretendida pelo EGP ao buscar aprimorar os serviços abaixo poderá dar um novo impulso ao desenvolvimento de competências dos GPs. Isto ainda não foi percebido já que se aguarda a implementação desses serviços, porém pode-se depreender seu potencial de contribuição. No entanto, todas as intenções abaixo pressupõem uma ainda maior aproximação dos profissionais do EGP com os GPs.

- a) evoluir a metodologia e ampliar sua utilização;
- b) instituir um plano de desenvolvimento de competências em gerenciamento de projetos para toda a organização;
- c) promover o gerenciamento de projetos dentro da organização aplicando ações de sensibilização em todos os níveis hierárquicos da organização;
- d) estruturar um processo para prover *mentoring* de forma proativa;
- e) criar processo estruturado para captar e armazenar documentos de projetos de toda organização;
- f) criar visão de *pool* de recursos para ajudar na mobilidade;
- g) reaproveitar lições aprendidas em projetos futuros da área;
- h) consolidar as lições aprendidas dos projetos da área e estruturar um banco de dados de lições aprendidas;

- i) consolidar os riscos gerenciados nos projetos criando uma Estrutura Analítica de Riscos e estruturando um banco de dados.

Ficou destacado que as competências desenvolvidas pelos GPs estão distribuídas equilibradamente nas categorias técnicas e não-técnicas. Haja vista a alta maturidade gerencial dos atuais gestores de projetos, os serviços de *mentoring* e *coaching* podem ser percebidos como os mais indicados para o desenvolvimento das competências técnicas e não-técnicas, já que devido a alta complexidade e às inúmeras responsabilidades dos gerentes atuais dificilmente teriam disponibilidade para participação em cursos e conferências.

O quarto objetivo específico busca verificar entre os EGPs mais maduros a relevância de concentrar seus serviços no fortalecimento das competências do GP. Não foi possível nesta pesquisa comparar essa concentração com outros focos do EGPs, como por exemplo para os executivos ou chefes. De toda forma, ficou evidenciado que o EGP deste estudo de caso concentra relevante e contínuo esforço no desenvolvimento de competências dos GPs. A gerente do EGP, Maria, acredita que tem construído um relacionamento de confiança. Ela percebe que, quando começa a ser chamada, está estabelecida a confiança. E “se chamou para alguma festa, então é o auge”.

Quanto ao quinto objetivo, verificar a variação do grau de influência do EGP em relação ao perfil do GP, não havia, neste estudo de caso, GPs que tivessem dedicação parcial, todos trabalhavam integralmente gerenciando projetos.

Verificado o alcance dos objetivos específicos, pôde-se confirmar a amplitude e o foco dos serviços prestados aos GPs pelo EGP Corporativo do Banco. Constatou-se nos profissionais do EGP um claro entendimento do seu papel e uma busca constante de aprimoramentos. A intensidade dos serviços já prestados e a evolução pretendida do EGP atestam o potencial de cumprimento pelo EGP do papel de continuar e avançar na sua

influência sobre o desenvolvimento de competências dos gerentes de projetos que, por fim, ratificam e demandam uma atuação ainda mais expressiva do EGP.

4.3 Terceiro Estudo de Caso – Empresa de TI

4.3.1 Contexto Organizacional do Estudo de Caso

O estudo de caso ocorreu em uma das maiores prestadoras brasileiras de serviços de tecnologia da informação, uma empresa pública que igualmente optou pelo sigilo. Trata-se de uma organização reconhecida por sua prestação de serviços com o objetivo de modernizar e dar agilidade a setores estratégicos da Administração Pública brasileira. Possui um corpo técnico, com mais de 10 mil empregados, especializado tanto no segmento de TI quanto nas demais áreas de suporte ao negócio da empresa. Desde 2004 está estabelecido e operante um escritório de gerenciamento de projetos do tipo corporativo, denominado Escritório Estratégico de Projetos. Esse EGP Corporativo está ligado ao Diretor Superintendente, uma espécie de vice-presidente. A empresa estudada nesta pesquisa, aqui denominada Empresa de TI, possui um escritório de projetos setorial, chamado de Escritório de Suporte e Controle de Projeto, em cada uma das 27 unidades de negócio, denominadas superintendências ou coordenações.

A Tabela 18 apresenta a conformidade das características da organização estudada aos critérios estabelecidos na metodologia.

Tabela 18 - Critérios de seleção de organizações x características da organização Empresa de TI	
Critérios para seleção de organizações pesquisadas	Características das organizações 3º Estudo de Caso
Existência de negócios que utilizam projetos	Como se trata de uma prestadora de serviços, as demandas dos inúmeros clientes são tratadas por meio de projetos, assim como as inovações, mudanças e melhorias de processos internos de trabalho.
Existência de, pelo menos, um Escritório de Gerenciamento de Projetos institucionalizado há pelo menos três anos	O EGP Corporativo opera desde 2004 tendo passado por cinco fases de evolução de sua maturidade conforme texto publicado em congresso pelos integrantes do projeto corporativo e não referenciado por questões de sigilo.

Porte da organização, para melhor relevância do estudo	A empresa é composta por 5 diretorias e 21 superintendências ou coordenações além de 6 coordenações centrais em 10 cidades brasileiras com um total de mais de 10.000 funcionários.
Destaque no ambiente institucional e empresarial brasileiro	A empresa é reconhecida nacional e internacionalmente pela inovação pública implementada por meio de soluções desenvolvidas para a administração pública federal brasileira.
Interesse na pesquisa	O EGP Corporativo interessou-se por esta pesquisa, pois está constantemente procurando aprimorar sua maturidade. Dentre as iniciativas, o EGP possui uma extensa parceria com a Universidade Corporativa procurando empreender soluções de desenvolvimento de competências por meio de treinamentos e encontros. Para 2011, o Gerente do EGP planeja um projeto de <i>mentoring</i> para os atuais e novos gerentes de projetos porque percebe que os cursos atuais não conseguem agregar competências mais avançadas, faz-se necessário um serviço mais individualizado e tempestivo.
Disponibilidade de acesso aos profissionais do EGP e aos GPs	Ao todo são 7 profissionais do EGP Corporativo, tendo sido entrevistados o Gerente do EGP e mais dois gerentes de EGPs setoriais, além de três GPs, todos com dedicação integral às funções.

O EGP mediu sua maturidade usando o padrão MMGP (PRADO, 2008) chegando a 2,42 (escala de 1 a 5) em outubro de 2009. Em 2010, o EGP aplicou o modelo de maturidade específico para Escritórios de Projetos denominado PMO Maturity Cube (PINTO *et al.*, 2010) com os seguintes resultados.

Tabela 19 - Avaliação do EGP da Empresa de TI usando o PMO Maturity Cube

Empres a	Setor	Amplitude do EGP	Abordagem do EGP		
			Avaliação Estratégica	Avaliação Tática	Avaliação Operacional
Empres a de TI	Serviços de Tecnologia da Informação	Corporativo	Nível	33%	38%
			Atual	Intermediári o	Intermediári o
			Nível	70%	59%
			Desejado	Avançado	Intermediári rio
					61%
					Intermediári o

Os percentuais alcançados demonstram maturidade intermediária nas abordagens estratégica, tática e operacional. Os avanços desejados são nas três abordagens, porém com maior intensidade na abordagem estratégica o que demonstra uma atenção do EGP na busca de um maior relacionamento institucional (estratégico). O desejado avanço nas abordagens tática e operacional guarda relação com o aprimoramento de serviços relacionados ao corpo de gerentes de projetos e na disseminação de práticas metodológicas para todos os projetos.

Pode-se concluir que se trata de um EGP maduro, pré-requisito para participação neste estudo, pelas seguintes razões:

- longo tempo de operação, desde 2004;
- significativo número de práticas de gerenciamento de projetos implantadas e evoluídas;
- existência de guia metodológico desenvolvido e aprimorado, já em sua terceira versão;
- número de profissionais dedicados ao EGP;
- posição na estrutura hierárquica da organização;
- percentuais obtidos na aplicação de modelos de maturidade.

4.3.2 Entrevistados do Estudo de Caso

Na Tabela 20, estão descritas algumas características do EGP e dos GPs.

Tabela 20 - Características do EGP e dos GPs da Empresa de TI

Características		Estudo de Caso: Empresa de TI
Tempo de Vida da Operação do EGP		7 anos, desde 2004
Razões para a institucionalização do gerenciamento de projetos		<ul style="list-style-type: none"> • a falta de informações para monitoramento do portfólio de projetos; • existência de muitos projetos desenvolvidos de forma isolada; • problemas nos projetos empreendidos como: atraso, estouro de orçamento, não entrega ou entrega parcial do escopo; • ausência de planejamento com maior segurança; • inexistência de processo padronizado de gerenciamento de projetos; • ausência de ferramenta de gerência de projetos integrada com ferramentas corporativas; • carência de desenvolvimento de competências em gerenciamento de projeto; e • necessidade de atender bem os clientes.
Tipos de projetos		<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de sistemas de informação • Implantação de infraestrutura tecnológica • Modernização de órgãos públicos • Implantação de soluções tecnológicas de produtividade
Número de projetos em execução		<ul style="list-style-type: none"> • A Empresa de TI classifica por ordem de importância e abrangência corporativa seus projetos em: <ul style="list-style-type: none"> ○ Projetos Prioritários – são projetos de interesse do Estado, atualmente em número de 21; ○ Projetos Estratégicos – são projetos derivados do planejamento estratégico da empresa, direcionados a processos internos, são em cerca de 40 projetos; ○ Projetos Táticos – desenvolvidos no âmbito das superintendências e coordenações; ○ Projetos Regulares – projetos setoriais.
Metodologia de Gerenciamento de Projetos		<ul style="list-style-type: none"> • Institucionalização de guia metodológico em sua terceira versão.
Experiência dos profissionais do EGP participantes desta pesquisa		<ul style="list-style-type: none"> • Em média, 5 anos de experiência • Quase todos com certificação PMP • Todos com pós-graduação ou em conclusão

Experiência dos GPs participantes desta pesquisa	<ul style="list-style-type: none"> • Em média, 6 anos de experiência na condução de projetos • Um terço com certificação PMP na amostra desta pesquisa, a Empresa de TI possui hoje mais de 100 profissionais PMPs certificados • Todos com pós-graduação
---	--

Após confirmada a aderência da organização aos critérios da pesquisa e sua contextualização organizacional, os respondentes são caracterizados na Tabela 21.

Tabela 21 - Caracterização dos Respondentes da Empresa de TI

Características			Respondentes do EGP		
Nome	referência	nesta pesquisa	Pedro	Francisco	Jacimar
Papel desempenhado			Gerente do EGP Corporativo	Gerente do EGP Setorial 1	Gerente do EGP Setorial 2
Idade			29	43	41
Tempo de serviço na empresa (anos)			6	12	11
Experiência em gerenciamento de projetos (anos)			6	3	5
Formação acadêmica			Ciência da Computação	Ciência da Computação	Ciência da Computação
Certificação em projetos			PMP	Não	PMP
Complexidade dos projetos			Alto	Alto	Alto
Perfil de atuação			Gerencial	Gerencial	Gerencial
Dedicação em projetos			Integral	Integral	Integral
Características			Respondentes Gerentes de Projetos		
Nome	referência	nesta pesquisa	Antônio	Rubens	André
Papel desempenhado			Gerente de Projeto	Gerente de Projeto	Gerente de Projeto
Idade			50	33	32
Tempo de serviço na empresa (anos)			31	5	5
Experiência em gerenciamento de projetos (anos)			10	4	5
Formação acadêmica			Matemática	Sistemas de Informação	Informática

Certificação em projetos	PMP	Não	Não
Complexidade dos projetos	Alto	Alto	Alto
Perfil de atuação	Gerencial	Gerencial	Gerencial
Dedicação em projetos	Integral	Integral	Integral

Pelo quadro acima, depreende-se que são profissionais maduros em gerenciamento de projetos. Foi solicitado aos respondentes que escolhessem um nome de referência neste estudo a fim de preservar a identificação dos participantes.

Todos os respondentes foram entrevistados entre novembro e dezembro de 2010.

4.3.3 Análise das Respostas dos Entrevistados

Seguiram-se os procedimentos de pesquisa conforme o protocolo do estudo de caso. Houve uma reunião para explicação dos objetivos do estudo e envio de mensagem de apresentação do pesquisador para o gerente do EGP, participante da pesquisa com o nome de Pedro. Houve a coleta de documentação: texto publicado nos anais de congresso brasileiro de gerenciamento de projetos onde é descrita a história da implantação do EGP da Empresa de TI. Foi obtida a autorização para realização e divulgação dos resultados da pesquisa em setor específico para autorização de pesquisas da Empresa de TI. Em seguida, foi realizado contato com os participantes para marcação das entrevistas.

As entrevistas demoraram em média 35 minutos e foi utilizado o roteiro constante do Apêndice II, já revisado após o primeiro estudo de caso, sendo o mesmo utilizado do segundo estudo de caso. Em cada entrevista, foi solicitada autorização para gravação, os respondentes aceitaram e, assim, todas as entrevistas puderam ser transcritas conforme Volume 2 desta tese. O conteúdo transcrito foi enviado ao entrevistado para confirmação do conteúdo.

Neste estudo de caso, foram entrevistados três profissionais existentes no EGP e três gerentes de projetos. O número de seis participantes foi suficiente porque foram encontradas respostas similares, o que demonstra saturação. Isto é previsto na teoria quando o pesquisador

já observou o fenômeno antes, logo o aprendizado incremental é mínimo (GLASER; STRAUSS, 1967 *apud* EISENHARDT, 1989, p. 545).

Em seguida, foi procedida a análise dos conteúdos de cada entrevista. As primeiras descobertas foram confrontadas com o material coletado e com observações feitas pelo pesquisador. Foi enviado o rascunho para o gerente do EGP com solicitação de revisão e de informações adicionais.

Por fim, são apresentadas a seguir as análises de conteúdo a partir das transcrições das entrevistas. Esses procedimentos cumprem com o protocolo do estudo de caso.

Para cada pergunta da pesquisa, é informada a expectativa do pesquisador quanto a possíveis achados, as descobertas com as respectivas vozes dos respondentes que evidenciam e fundamentam as descobertas.

Pergunta 1: Entendo que você é preocupado/a com o seu desenvolvimento profissional em gerenciamento de projetos. Fale um pouco sobre isso.

Expectativa da pesquisa com a pergunta – possíveis descobertas: tipos de perspectivas de carreira e evolução profissional em gerenciamento de projetos.

Análise:

Como primeira pergunta da entrevista é mais aberta, as respostas abordaram três linhas. Na primeira, Pedro e Antônio descreveram sua preocupação quanto ao desenvolvimento profissional em gerenciamento de projetos explorando as formas pelas quais procuram se aprimorar, a saber:

- a) auto-desenvolvimento;
- b) leitura de padrões do PMI. Pedro afirmou que tem “sempre um deles em leitura”;
- c) cursos mais avançados de “dois ou três dias”;
- d) congressos e simpósios;
- e) certificações novas como a de risco, interesse demonstrado por Antônio.

Pedro e Antônio são dois dos profissionais mais experientes que responderam a pesquisa. Interessante observar que Pedro se focou no início da carreira em participar de muitos cursos e de procurar a certificação PMP. Com o caminhar da carreira, passou a ser mais seletivo em termos de cursos. Citou a participação anual no Congresso Brasileiro do PMI como fonte de informações para definir áreas de desenvolvimento.

A segunda linha de respostas para a pergunta foi a de Jacimar, André e Rubens ao destacarem que essa área de gerenciamento de projetos exige uma “formação contínua” (Jacimar), que a organização onde trabalham demanda uma reciclagem permanente (André) e que é necessário sempre investir em comunicação e negociação como gerente de projeto (Rubens). Esses participantes trabalham na mesma superintendência da organização cuja área investe muito em projetos e, por isto, o contexto organizacional pressiona por esse desenvolvimento de competências.

Por fim, a terceira linha de resposta foi prestada por Francisco ao responder que sua preocupação originou-se da inquietude de perceber que “os projetos são falhos, a parte de planejamento é muito ruim”. Assim, procurou se desenvolver na parte técnica, primeiro, mas viu que precisava ir além. Então, ao se desenvolver em termos teóricos e práticos, procura agora “transferir essa ideia para outros gerentes de projetos”. Como responsável pelo EGP Setorial, Francisco procura atuar como replicador de boas práticas de gerenciamento de projetos.

Pergunta 2: O que motiva você a se desenvolver em GP?

Expectativa da pesquisa com a pergunta – possíveis descobertas: impulsionadores internos (*drivers*), fatores de motivação para o contínuo desenvolvimento em GP.

Análise:

As respostas foram abrangentes e foi possível categorizar os fatores motivacionais para o desenvolvimento de competências em gerenciamento de projetos:

- a) identificação do respondente com o assunto (Pedro), ou seja, o profissional “gosta do assunto” (Pedro e Antônio);

- b) necessidade organizacional porque há demanda e o profissional “lida todo dia com um projeto em maior ou menor escala” (Antônio);
- c) o potencial da contribuição organizacional quando há visão da integração de assuntos correlatos e complementares. Pedro enxerga uma “vertical de estratégia, portfólio, programa e projeto”. Entende que “formular estratégias e executá-las com excelência é um grande desafio empresarial”;
- d) a essencialidade e a perenidade do gerenciamento de projetos. Jacimar percebeu que estava “perdendo a corrida para se manter atualizado” quando focava seu desenvolvimento apenas em questões técnicas, de TI. Ao enxergar o quanto o gerenciamento de projetos era essencial para a organização, passou a investir nessa área;
- e) a busca pela segurança e o conforto na atuação em gerenciamento de projetos. André percebeu que a cada dia que investia em gerenciamento de projetos conseguia ganhar mais conforto e, com isto, colaborava com a organização para a entrega de um resultado melhor. É similar à preocupação de Rubens, quando percebeu a necessidade de investir na questão de negociação. Com isto, pode “planejar, desenvolver, executar e ver o resultado daquilo a que você se propôs a fazer”. Este é o desafio, segundo ele. Afirmou que “não tem coisa melhor do que você fazer o termo de conclusão de um projeto”.

Pergunta 3: Diga-me em detalhes as formas como você procura se desenvolver.

Expectativa da pesquisa com a pergunta – possíveis descobertas: Formas mais predominantes de desenvolvimento profissional (potencial comparação com as formas especificadas no PMCDF).

Análise:

Pedro e Rubens destacaram o curso de pós-graduação em nível de especialização como o esforço mais intenso de desenvolvimento de competências. Pedro optou por um MBA em gestão, mais aberto do que o gerenciamento de projetos em específico.

Pedro, Jacimar, Antônio e André lembraram que aprendem muito de forma autônoma, são auto-didatas, e a leitura de padrões, artigos e livros alavancam seu desenvolvimento em gerenciamento de projetos.

O dia-a-dia, a prática, não foi esquecida por Rubens e André. Nesse ponto, Rubens destaca que conta muito com o apoio do EGP Setorial, ao qual está ligado, recorrendo constantemente: “qualquer coisinha eles estão sempre ao meu lado, sempre tirando dúvida, sempre encarando o desafio”. A declaração confirma o intenso apoio, *mentoring*, praticado pelo EGP Setorial, nesse caso mais especificamente por Jacimar, também respondente desta pesquisa, e por Ana, outra integrante desse EGP.

Francisco, por sua vez, elaborou um plano individual de desenvolvimento. Concentra sua atenção atualmente na certificação PMP e, mais à frente, pretende ministrar aulas. Ele acredita que “o melhor jeito de aprender é ensinar”. Ele está também se certificando para ser um “gestor de ensino à distância em gerenciamento de projetos”.

As tradicionais formas ou modos de desenvolvimento de competências não foram esquecidos: Francisco e Antônio lembraram da importância dos cursos presenciais e Pedro, André e Antônio dos congressos.

Após as entrevistas, foi solicitado a cada respondente que apontasse o modo de desenvolvimento de competência em gerenciamento de projetos que, na sua percepção, poderia ser mais efetivo ou, no caso de ainda não ter experimentado, aquele que poderia ser interessante de vivenciar. Os resultados estão expostos na Tabela 22.

Tabela 22 - Percepção dos Respondentes da Empresa de TI sobre os Modos de Desenvolvimento de Competências em Gerenciamento de Projetos

Modos de Desenvolvimento de Competências em Gerenciamento de Projetos	Já participei		Ainda não participei	
	Considero efetivo	NÃO considero efetivo	Interessante, gostaria de experimentar	NÃO considero interessante
<i>Mentoring</i> (orientação de profissionais internos mais experientes)	100%			
<i>Coaching</i> (orientação de coaches certificados externos à organização)	50%		50%	
<i>Peer-to-Peer</i> (ambiente de cooperação entre GPs)	50%		50%	

Role-playing (exercício de simulação de papéis)	17%	83%
On-the-job training (aprendizado pelo exercício do papel)	67%	33%
Treinamento interno à organização	100%	
Treinamento externo à organização	100%	
Ensino à distância	83%	17%
Pós-graduação (extensão, especialização, MBA, mestrado/doutorado) em GP	83%	17%
Conferências (seminários, congressos) em GP	50%	17% 33%
Processo de certificação em GP (PMP, IPMA, ...)	67%	33%
Outro (especifique):		
Leitura de livros e artigos	83%	
Ministrando aulas	67%	

Interessante observar que os resultados das entrevistas e do preenchimento do questionário acima convergem e apontam os modos seguintes como os mais efetivos:

- a) *mentoring*;
- b) treinamento interno e externo;
- c) ensino à distância;
- d) pós-Graduação;
- e) leitura de livros e artigos.

Pergunta 4: Aonde você procura informação sobre desenvolvimento em GP?

Expectativa da pesquisa com a pergunta – possíveis descobertas: Fontes de informação sobre desenvolvimento profissional.

Análise:

Esta pergunta levou a respostas do senso comum no primeiro estudo de caso. Porém, neste, além das tradicionais fontes de informação como sites (citados por Pedro, Jacimar, Antônio e André), em especial o do PMI (Pedro e Antônio), e revista (Jacimar), surgiram novas fontes:

- a) *twitter*, citado por Pedro, que segue “algumas celebridades” e percebe que eles “acabam sendo roteadores porque ali se recomenda um artigo e você corre atrás”. Outra descoberta interessante é que além de apontarem para materiais de referências, as tais “celebridades” recomendam outras pessoas e assim é possível conhecer novos profissionais e aprimorar o *networking*;
- b) lições aprendidas de outros projetos e relatadas por profissionais do escritório central e outros setoriais;
- c) *wiki*, um site de gestão de conhecimento interno à organização, citado por Francisco como uma fonte de informação importante em gerenciamento de projetos.

Pergunta 5: Cite uma determinada competência em que você se desenvolveu e que teve um impacto positivo no seu desempenho profissional.

Expectativa da pesquisa com a pergunta – possíveis descobertas: Casos e histórias para ilustrar as formas de aprimoramento, em especial das competências humanas.

Análise:

Sem especificar o tipo de competência, se técnica ou não-técnica, os participantes apresentaram diferentes respostas, houve poucas percepções comuns.

Pedro citou duas competências técnicas, ligadas à sua função de gestor do EGP corporativo: portfólio e mudança empresarial. Ele participou de palestras e eventos com foco nesses assuntos que lhe ajudaram a melhor contribuir com sua organização já que o EGP Corporativo também é responsável pelo planejamento estratégico da empresa.

Francisco deu enfoque às competências técnicas de planejamento e riscos, além de se preocupar em se desenvolver na competência não-técnica de relacionamento com equipes e áreas. Ele ressalta que atualmente os projetos cruzam as estruturas organizacionais e, por isto, há um grande envolvimento de diversas áreas.

Antônio, gerente de projeto e apoiado por Francisco do EGP Setorial, procurou se desenvolver nas várias áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos com destaque

para cronogramas e riscos. Considera que esse conhecimento gerou mais conforto na sua atuação como gerente de projeto.

André destacou a competência técnica de levantamento de requisitos como essencial para sua atuação como gerente de projeto e no relacionamento com os clientes. Essa competência técnica está totalmente relacionada com a área de conhecimento de escopo, na qual Jacimar se focou para bem apoiar os gerentes de projetos de sua área, como André e Rubens.

André ainda citou a competência não-técnica de relacionamento com o cliente passando por gerenciamento de conflitos e negociação. Foi o que mais destacou Rubens, outro gerente de projeto da mesma área, que exemplificou seu dia-a-dia:

A maioria dos projetos envolve três ou quatro áreas, Então, são três a quatro áreas para negociar, para sincronizar, às vezes tem que ter aquela paciência... Conversar com um, com outro... Aí tem o cliente que não concorda, você volta...

Pergunta 6: Que tipos de atitudes/comportamentos você mudou na sua vida profissional em função do desenvolvimento dessa competência?

Expectativa da pesquisa com a pergunta – possíveis descobertas: Benefícios advindos do investimento no desenvolvimento de determinada competência, citada na pergunta anterior.

Análise:

Ao investir mais em portfólio e mudança empresarial, Pedro confirma que percebeu a necessidade de “prover soluções vindas do nosso conhecimento geral”, ou seja, havia um dever de casa a ser feito. Com isto, houve “um trabalho mais longo de mostrar, de *feedback*, colocar em fase piloto... Nossas novas versões de metodologia estão demorando mais, mas eu começo a perceber que estão sendo mais efetivas”. No fim, percebe que o EGP Corporativo está fazendo menos, mas “criando mais impacto”, com ganhos em maior efetividade para toda a organização.

Pedro e Francisco destacam que agora planejam com mais profundidade. Francisco, inclusive, destaca os ganhos para a vida pessoal, pois já consegue “traçar planos de longo prazo, coisa que antes não conseguia”. Ele explica: “antigamente a coisa era meio de supetão, ia fazendo e via no que dava”.

Outro benefício advindo do maior planejamento é o estabelecimento de melhores relações de trabalho, fator crítico de sucesso em qualquer ambiente de gerenciamento de projetos. Francisco confirma que tem a preocupação de envolver superintendentes, diretoria para que consiga patrocínio do projeto. Segundo ele, é um trabalho permanente para “conquistar mentes e corações”.

Na mesma linha, Antônio conseguiu se relacionar melhor com a equipe, “entender melhor o que provocava as falhas” e, assim, hoje se sente seguro para evitar que um conflito afete o projeto inteiro.

Gerenciar melhor os conflitos também foi um ganho percebido por Rubens ao aprimorar a competência não-técnica de negociação. Segundo o gerente de projeto, um benefício importante para a vida foi que “a negociação melhorou muito em casa” com a esposa.

Por fim, Jacimar resume bem os benefícios advindos do desenvolvimento de competências ao destacar duas palavras: domínio e conforto. Segundo o gerente do EGP Setorial, o profissional que se desenvolve passa a ter domínio do que está fazendo e a ter o que ele denominou de “conforto pós-domínio”. Ele explica: “eu sei quanto eu progredi e se estou me satisfazendo com aquilo que foi programado”.

Os depoimentos acima indicam que o desenvolvimento de competências implica em um processo de incorporar ao comportamento pessoal e profissional valores e crenças do gerenciamento de projetos. É o que confirma Francisco: “se você não internalizar, se você não vestir isso como algo, como se fosse uma verdade para você, acho que você não consegue se desenvolver em gerenciamento de projetos”.

Pergunta 7: Com quem você conversa sobre o seu desenvolvimento? Ou com quem aprende?

Expectativa da pesquisa com a pergunta – possíveis descobertas: Canais de comunicação dos GPs. A quem o GP procura ou com quem aprende.

Análise:

As respostas indicaram que nesta organização existem canais efetivos de comunicação notadamente: entre os integrantes dos EGPs e entre os GPs e os respectivos EGPs.

Pedro conversa com o seu time composto por sete profissionais. Segundo o gerente do EGP Corporativo, eles têm muitas conversas sobre os desafios que o EGP está passando, “desses papos já tem um hábito entre nós de apontar os treinamentos que precisam ser feitos”.

Francisco, gerente de um EGP Setorial, da mesma forma que Pedro conversa com seu colega com quem forma o EGP Setorial. Seu colega é PMP e já trabalhou na iniciativa privada o que para Pedro é uma experiência rica.

Jacimar, gerente de outro EGP Setorial, conversa com seu chefe, um superintendente, porque é seu substituto e também devido ao fato desse chefe ter sido o ex-gerente do EGP Corporativo (observação do pesquisador, não consta da transcrição). Trata-se assim de um ótimo mentor, profissional com larga experiência em gerenciamento de projetos e sensível para as questões de desenvolvimento de competências na área.

Os gerentes de projetos, Antônio, André e Rubens, apontaram que recorrem aos seus EGPs Setoriais para conversar sobre desenvolvimento de competências. Antônio lembrou que é “provocado” pelo EGP Setorial sobre esse assunto. Já Rubens afirma que conversa periodicamente com Ana, outra profissional do EGP Setorial: “todo tipo de dúvida que a gente tem de projeto, não importa qual, ela senta do seu lado, começa a discutir e enquanto a gente não tiver todo o desenvolvimento pronto a gente não pára”.

Pergunta 8: Quais as competências necessárias nesta organização para os Gerentes de Projetos bem conduzirem seus projetos?

Expectativa da pesquisa com a pergunta – possíveis descobertas: Percepção quanto às competências mais relevantes para os gerentes de projetos.

Análise:

Os gerentes do EGP Corporativo e dos EGPs Setoriais, respectivamente Pedro, Francisco e Jacimar, apontaram o domínio das áreas de conhecimento do gerenciamento de projetos como necessárias e fundamentais para todo e qualquer gerente de projeto. Além de cursos presenciais e à distância, a organização estudada incentiva a certificação PMP como instrumento na construção desse domínio. Pedro destaca que não basta saber montar uma EAP, mas sim construir uma EAP “à altura do desafio” do projeto.

Segundo Francisco, não basta também apenas dominar as práticas, faz-se necessário conquistar, convencer os integrantes da equipe do projeto e demais partes interessadas para que possam enxergar o ganho na aplicação dessas práticas: “os riscos deles vão ser minimizados, que ele vai ter os seus projetos com um grau de assertividade maior, que ele vai ter condições de passar o conhecimento para outros projetos”.

Sobre esse último aspecto, Francisco destaca o uso de lições aprendidas como importantíssimo para os gerentes de projeto: “eles deveriam aprender com os erros deles e não deveriam ter medo e saber que as pessoas trocam conhecimento”.

Jacimar destaca o conhecimento inerente ao negócio sobre o qual estão sendo aplicadas as práticas de gerenciamento de projetos. Na organização estudada, segundo o gerente do EGP Setorial, um gerente de projeto precisa “conduzir” vários outros especialistas: gestor de negócio (faz contratos), analistas de negócio (identifica necessidades dos clientes), analista de processo (mapeia e modela processos), analista de informação (opera soluções de *business intelligence*), analista de sistemas (desenvolve sistemas de informação). Assim, faz-se necessário também “navegar nessas áreas de conhecimento”.

Pedro e Jacimar não esqueceram de dar relevância ao desenvolvimento de competências não-técnicas, referenciadas por Jacimar como “toda aquela árvore de conhecimentos para trabalhar com pessoas” e agrupadas por Pedro como: “liderança, comunicação, negociação de conflitos e gestão de partes interessadas”.

São essas competências não-técnicas as identificadas pelos gerentes de projetos Antônio, André e Rubens. Antônio, durante toda a entrevista, ressaltou a competência “de relacionamento entre as áreas e com a equipe”. No mesmo sentido, André se preocupa com a “interação entre as áreas dificulta um pouco a condução e os resultados do projeto”. Por fim,

Rubens afirma que há “duas coisas básicas hoje para você conseguir fazer um projeto andar aqui: comunicação e negociação”.

Pergunta 9: O que o EGP faz para alavancar essas competências? (quais os serviços que presta?)

Expectativa da pesquisa com a pergunta – possíveis descobertas: Os tipos de influência e de promoção de oportunidades de desenvolvimento que o EGP gera em consonância com o que é percebido como necessário para as competências dos gerentes de projetos.

Análise:

Pedro registra que alavancar as competências é “um dos objetivos estratégicos do ciclo de planejamento 2009/2010 e continuará como objetivo em 2011”. Segundo o gerente do EGP Corporativo, o objetivo é “garantir que o gestor de projetos consiga fazer o que ele tem que fazer”. Para tal, destaca várias frentes:

- a) investir constantemente na aplicação da metodologia com orientações complementares por meio de notas técnicas;
- b) intensificar o *mentoring* dos EGPs setoriais junto aos gerentes de projetos;
- c) manter os programas de capacitação em parceria com a Universidade Corporativa da organização, pelo qual são mantidos dois cursos presenciais e um à distância.

Jacimar afirma que a primeira providência é inscrever os gerentes de projetos nos programas de formação e incentivar a certificação PMP. A propósito, a organização já conta com 100 profissionais certificados, o que está se tornando quase um requisito padrão entre os gerentes de projetos (observação do pesquisador).

Francisco, outro gerente de EGP setorial, promove reuniões semanais com os gerentes de projetos a fim de promover a troca de experiências sobre todos os projetos. Percebe-se um esforço de *mentoring* nos EGPs Setoriais. Ele conta uma história onde identificou a necessidade de integração de dois gerentes de projetos, “um dependia do outro e eles não sabiam”. Alerta ainda que “essa dependência pode gerar um *deadlock*. São dois projetos, você depende de mim, a gente não se conversa...”. Francisco informa que, se não fosse a atuação

tempestiva do EGP Setorial, esses dois gerentes de projetos continuariam isolados com impacto negativo nos respectivos projetos.

Antônio, gerente de projeto apoiado pelo Francisco, confirma que o EGP Setorial “tem atuado mais como intermediador na hora do conflito”, marcando presença para tentar resolver o problema.

Da mesma forma, André percebe que o escritório setorial tem colaborado na integração. Contou uma situação na qual o escritório ao qual está ligado entrou em contato com o escritório setorial da área de infraestrutura e isto foi primordial para a solução de um problema. Além disto, o “escritório sempre nos orienta a tentar negociar ajudando-nos nos procedimentos formais e nos informais”. Questionado sobre o que seriam procedimentos informais, ele simula um tipo de conversa: “olha, dá uma ligadinha... conversa... vê se eles conseguem atender isso já que é prioritário”.

Rubens também confirma o serviço de *mentoring* e quer mais apoio sistemático. Advoga que a organização precisa de um “processo de desenvolvimento para todo gestor de projetos” o que vem ao encontro dos planos de Pedro, gerente do EGP Corporativo.

Pergunta 10: O que o EGP poderia fazer a mais para alavancar essas competências?

Expectativa da pesquisa com a pergunta – possíveis descobertas: Percepções de necessidades de apoio ou de potenciais serviços do EGP.

Análise:

Pedro pretende agregar um “programa de fato de *mentoring*”, isto quer dizer estruturar uma maneira sistemática dos EGPs Setoriais prestarem um serviço de apoio aos GPs. Ele constata: “chega um ponto que não adianta mais você botar os caras em sala de aula; você tem que ir lá e sentar com eles para cobrir os *gaps* individualmente”. Depois de investir sistematicamente em cursos inclusive de certificação PMP, em parceria com a Universidade Corporativa, e de inscrever GPs em variados congressos, Pedro chegou à conclusão de que precisa repensar essa prática. Sob conferências e eventos, Pedro não enxerga mudanças nos GPs após suas participações: “a gente não vê o gerente tendo um comportamento diferente porque ele foi a um congresso e assistiu a uma palestra sobre *soft skills*”.

Na mesma direção, Francisco teve experiências gratificantes em 2010 apoiando GPs mais individualmente. Contou um caso de um gerente de projeto novo em que pode ajudá-lo na revisão do plano do projeto, para em seguida serem reconhecidos e elogiados pelo superintendente. Para 2011, Francisco é categórico: “o escritório vai sentar com o gerente. ... Vamos ajudá-lo a escrever seu projeto. A ideia é: vamos pegar na mão dele, caminhar com ele um pedaço e depois soltá-lo e deixá-lo caminhar sozinho!”.

Jacimar, outro gerente de EGP Setorial, já tem o seu serviço de *mentoring* reconhecido por André e Rubens. Adicionalmente, pretende incrementar o que ele chama de *workshop* interno, um evento para troca de experiências, boas práticas e resultados. Ele percebe vantagens ao EGP coordenar esse tipo de evento e provocar os GPs para falarem de suas vivências, das práticas aplicadas e das entregas realizadas. Segundo ele, quando você ouve apenas um GP, você pode sem querer “abafar um problema, porque você acha que resolveu, mas, quando todos eles colocam em coro, você enxerga melhor onde você, como escritório, poderia melhorar”.

Antônio, GP apoiado por Francisco, valida as intenções e os serviços do EGP Setorial ao confirmar que o escritório “tem que continuar focando no caso específico” de cada GP. André sente-se tão satisfeito com o apoio do EGP Setorial de Jacimar que, ao ser perguntado sobre o que o escritório poderia fazer a mais, simplesmente respondeu: “não vejo nada”.

Rubens ratifica que o EGP Setorial gerenciado por Jacimar vem apoiando seu trabalho de forma adequada. Ressalta que o apoio de Ana, outra integrante do EGP Setorial, é muito relevante para ele: “ela sempre dá alguma luz”. Ao ser questionado sobre o que poderia ser feito a mais, ele acrescenta que um apoio mais planejado seria bem-vindo. Citou a introdução da terceira versão da metodologia, onde simplesmente recebeu uma mensagem para adequar seu projeto ao novo processo. Segundo ele, o ideal seria receber uma ajuda passo-a-passo para essa adequação metodológica.

Pergunta 11: Frente ao PMCDF, quais os modos de desenvolvimento oferecidos/presentes nesta organização?

Expectativa da pesquisa com a pergunta – possíveis descobertas: Percepções quanto aos modos de desenvolvimento presentes na organização.

Análise:

Da parte dos profissionais de EGP, Pedro, Francisco e Jacimar listaram os seguintes modos como presentes na Empresa de TI:

- a) ensino à distância (EAD);
- b) treinamento interno;
- c) pós-graduação;
- d) conferências;
- e) *mentoring*.

Os três primeiros, EAD, treinamento interno e pós-graduação, são executados em parceria com a Universidade Corporativa.

Já os GPs, Antônio, André e Rubens, confirmaram os modos acima e acrescentaram treinamento externo, também em parceria com a Universidade Corporativa. Antônio chegou a citar que o modo de desenvolvimento *peer-to-peer* já é uma forma presente na Empresa de TI há muitos anos, especialmente nas questões técnicas. Ele acredita que esse modo também ocorre em gerenciamento de projetos. Essa dúvida pode gerar uma investigação por parte dos EGPs face ao potencial e facilidade de sua aplicação uma vez que essa prática encontra respaldo na cultura organizacional da Empresa de TI.

Pergunta 12: E quais são oferecidos pelo EGP?

Expectativa da pesquisa com a pergunta – possíveis descobertas: Percepções quanto aos modos de desenvolvimento oferecidos pelo EGP.

Análise:

Tanto os profissionais do EGP quanto os GPs foram unânimes em afirmar que os dois modos nos quais os EGPs Setoriais prestam intenso serviço são *mentoring* e indicação para participação em conferências. Para todos, é clara a percepção da disponibilidade dos outros modos em função da parceria com a Universidade Corporativa.

Segundo Pedro, a parceria com a Universidade Corporativa é forte: “a gente os estimula nos assuntos que a gente acha que precisa mais e eles providenciam”. Pedro

confirma que a Universidade Corporativa já instituiu um programa de desenvolvimento gerencial amplo e que, segundo ele, é apropriado para os GPs.

Pelo lado dos GPs, eles confirmaram que são bem servidos em termos de EAD, treinamento interno e externo, com destaque para cursos preparatórios à certificação PMP, além de um elogiado programa de pós-graduação.

Assim, fica evidente que os EGPs Setoriais podem concentrar sua atenção e esforço nos serviços mais individualizados: *mentoring* e indicação para participação em conferências. Os dois EGPs Setoriais analisados avançaram além desses serviços e instituíram reuniões de troca de experiências com os GPs. Segundo Francisco, alguns GPs não quiseram participar, mas aqueles que trocaram experiências aprenderam muito. Assim, ele planeja retomar as tais reuniões. Jacimar, da mesma forma, possui essa prática e confirma que ela é uma espécie de termômetro para o EGP Setorial: “é importante ver o grupo colocando mais perspectiva” na atuação do escritório.

Pergunta 13: Que tipos de desafios você vivencia ao gerenciar um projeto?

Expectativa da pesquisa com a pergunta – possíveis descobertas: Quais são as maiores dificuldades ou resistências ao gerenciar um projeto.

Análise:

Os GPs destacaram seus desafios em quatro linhas mais operacionais:

- a) gerenciamento de projetos múltiplos em múltiplas áreas;
- b) cumprimento do que foi acordado com os clientes;
- c) uso das ferramentas adequadas;
- d) comunicação e negociação.

Antônio, o GP mais experiente, constata que “o conforto foi para o espaço!”. Ele lembra que fazia projetos no passado onde só existia uma frente, por exemplo, o desenvolvimento de sistemas propriamente dito. Não era necessário se envolver com outros aspectos como hoje, tais como: logística, área de negócio, infraestrutura e produção. Atualmente, um projeto é subdividido em vários subprojetos envolvendo múltiplas áreas.

André ressalta o desafio de “você cumprir o que foi acordado com o seu cliente”. Da mesma forma que Antônio, destaca que é necessário integrar várias áreas para que, de fato, o projeto gere resultados satisfatórios.

Rubens tocou em dois desafios. O primeiro se refere ao uso das ferramentas atuais de gerenciamento de projetos que, segundo ele, estão aquém das necessidades. O segundo desafio vai ao encontro do que ele já havia destacado nas competências necessárias ao GP na Empresa de TI: comunicação e negociação. Ele parece ter encontrado o caminho ao ensinar: “você faz uma boa comunicação, você tem uma boa negociação”.

Por outro lado, quando perguntados sobre os desafios em gerenciar um EGP, os gerentes de escritórios indicaram que seus desafios concentram-se em três linhas mais gerenciais:

- a) busca de patrocínio;
- b) gerenciamento de pessoas;
- c) internalização de práticas de gerenciamento de projetos.

Sobre o primeiro aspecto, Pedro procura angariar patrocínio dos principais executivos para o contínuo aprimoramento da maturidade no gerenciamento de projetos. Há a intenção de evolução dos serviços dos EGPs no tocante a *mentoring*, na revisão e implementação de novas ferramentas e sistemas e na medição da maturidade dos inúmeros EGPs Setoriais. Para todas essas intenções, faz-se necessário maior patrocínio.

Francisco destaca como principal desafio lidar com pessoas: “desafio maior é com as vaidades”. Na execução do seu papel, ele percebe que alguns GPs acham que está “ocorrendo ingerência do escritório em cima da equipe”. Complementa: “às vezes, essa interface entre o escritório de projetos e a equipe de projetos gera um pouco de ciúmes”. Parece ser a única questão ainda não equacionada nesse EGP Setorial: “o restante, a parte técnica, isto é tranquilo”.

Jacimar, por sua vez, entende que o maior desafio está na criação de uma cultura voltada para o gerenciamento de projetos. Assim, o acultramento tem que ser condizente com a natureza do ambiente organizacional. Segundo ele, uma regra de ouro é internalizar as práticas de gerenciamento de projetos “na medida: sem excessos e sem faltas”.

Pergunta 14: Relate seu atual relacionamento com o EGP. Cite algum exemplo positivo ou negativo desse relacionamento.

Expectativa da pesquisa com a pergunta – possíveis descobertas: Percepção sobre o nível de relacionamento, tipos de ajuda/apoio e/ou de barreiras.

Análise:

Esta pergunta foi direcionada aos GPs e para os profissionais do EGP foi perguntado sobre o relacionamento com os GPs. Primeiramente segue a análise das respostas dos GPs.

Os GPs apontaram um relacionamento muito harmonioso com os respectivos EGPs Setoriais. André e Rubens expuseram inúmeros elogios, listados abaixo:

- a) “eu só tenho a falar positivo do escritório de projetos”;
- b) “eles dão orientação, eles tiram toda dúvida sua na gestão do projeto”;
- c) “me sinto bem apoiado”;
- d) “positivo, tenho um retorno sempre que eu preciso”.

Antônio também considera seu relacionamento “muito tranquilo”. Ele lembra que teve que construir esse relacionamento junto com o escritório. Quando foi instituída uma das versões da metodologia, Antônio procurou o escritório e disse que estava desconfortável com algumas práticas. Ele foi sincero com o EGP Setorial ao afirmar: “a gente não estava obedecendo: fazia que gerenciava, mas não gerenciava”. Mesmo demorando um pouco para acertar o relacionamento, segundo ele, o resultado foi muito positivo já que também percebeu sua contribuição para a melhor customização da metodologia.

Os profissionais dos EGPs percebem que são reconhecidos e também criticados. Reconhecidos por terem provido um ambiente de capacitação forte, inclusive com o pagamento de todo o processo de certificação PMP além do processo metodológico bem implantado, segundo Pedro. Francisco identifica GPs que “tem só o que somar”, são verdadeiros parceiros do escritório. Jacimar percebe respeito dos GPs pelo escritório em função do *mentoring* e também da autoridade que o EGP Setorial exerce ao confirmar ou não uma gratificação financeira para o gerente de projeto atuar.

As críticas, segundo os profissionais dos EGPs, advêm: da baixa satisfação com os softwares de gestão, as ferramentas de gerenciamento de projetos, segundo Pedro; do não envolvimento de alguns GPs, segundo Francisco, que fazem apenas “o mínimo necessário”; e da crônica e clássica reclamação quanto ao acréscimo de procedimentos metodológicos, segundo Jacimar que exemplifica a fala de um GP: “poxa, mais um processo, tem que fazer mais uma coisa!”.

Em resumo, neste estudo de caso e ao contrário do primeiro caso, há evidências de um relacionamento próximo do ideal na prestação de serviços do EGP ao GP. Como regra geral, o GP se sente apoiado e não se incomoda quando é controlado ou cobrado.

Pergunta 15: O que mais você pode compartilhar sobre o seu desenvolvimento?

Expectativa da pesquisa com a pergunta – possíveis descobertas: novas práticas, outras descobertas.

Análise:

Dois dos três gerentes de EGPs fizeram reflexões adicionais apontando três desafios para os escritórios:

- a) obter mais alinhamento ao nível empresarial na aplicação das práticas de gerenciamento de projetos. Francisco entende que é necessário mais apoio executivo para que os projetos possam ser planejados e executados dentro de um processo metodológico e que haja mais cobrança e percepção de valor por parte dos executivos quanto à aplicação de boas práticas de gerenciamento de projetos;
- b) construir e aplicar ritos metodológicos diferenciados dependendo da complexidade dos projetos. “Um rito metodológico específico para aquela realidade do projeto” é muitas vezes importante, segundo Jacimar, para não engessar o projeto;
- c) medir o valor dos escritórios de projetos seria benéfico para a organização, segundo Jacimar.

Antônio tem a mesma preocupação de Jacimar, apontada no item b acima, ao dizer que “não há necessidade de você aplicar todos os procedimentos para qualquer tipo de projeto”. Segundo ele, um projeto mais simples requer menos ritos metodológicos.

Por fim, Rubens sugere que os GPs fiquem ligados hierarquicamente aos escritórios de projetos e não mais às chefias atuais já que o “escritório entende você”. Eis uma prova cabal do seu bom relacionamento com o EGP Setorial.

4.3.4 Serviços do EGP disponíveis e sua evolução

Os serviços do EGP representam a variável independente do modelo conceitual desta pesquisa. Os quinze serviços do EGP, oriundos da classificação de Hobbs e Aubry (2007), que impactam os GPs, conforme demonstrado no capítulo de revisão da literatura e no de metodologia da pesquisa, estão listados na tabela abaixo contendo ainda o nível atual percebido e o nível identificado como desejável pelo EGP. Essa identificação ocorreu quando da execução do modelo de maturidade PMO Maturity Cube com a participação do gerente do EGP. As descrições dos níveis atuais e desejadas provem desse modelo.

Tabela 23 - Serviços do EGP da Empresa de TI disponíveis e sua evolução

Serviços que impactam os GPs	Nível Atual, percebido pelo EGP	Nível Desejado, a ser alcançado
1. Desenvolver e implementar a metodologia padrão	Nível 2 - O EGP desenvolveu a metodologia padrão para a organização, alinhando possíveis metodologias já existentes em diferentes áreas, e essa metodologia padrão é utilizada na maioria dos projetos da organização.	Nível 4 - O EGP desenvolveu e ainda aprimorou a metodologia padrão para a organização e esta é utilizada de forma ampla e correta.
2. Monitorar e controlar o desempenho de projetos	Nível 1 - O EGP monitora e controla o desempenho de projetos e programas da organização, sob o ponto de vista de prazo e custo, provendo relatórios de acompanhamento sem nenhum tipo de análise específica.	Nível 2 - O EGP monitora e controla o desempenho de projetos e programas da organização, sob o ponto de vista de prazo, custo, qualidade e satisfação do cliente, provendo relatórios de acompanhamento com análises e alertas específicos para o gerente do projeto/programa e alta gerência.

3. Desenvolver competência dos profissionais, incluindo treinamento	Nível 3 - O EGP institui um plano de desenvolvimento de competências em gerenciamento de projetos para toda a organização, envolvendo treinamento, certificações e/ou pós-graduações.	O mesmo nível atual.
4. Implementar e operar sistemas de informação dos projetos	Nível 2 - O EGP oferece um sistema de informação de gerenciamento de projetos integrado para toda a organização, com foco em monitoramento e controle, o qual é utilizado por gerentes de projetos/programas e stakeholders na maioria dos projetos da organização.	O mesmo nível atual.
5. Promover o gerenciamento de projetos dentro da organização	Nível 3 - O PMO define e executa um plano estruturado de promoção do Gerenciamento de Projetos em todos os níveis da organização. Revisa e melhora políticas e diretrizes para o gerenciamento de projetos na organização.	O mesmo nível atual.
6. Prover mentoring para os GPs	Nível 1 - O EGP oferece mentoring aos profissionais de gerenciamento de projetos da organização apenas quando solicitado. O mentoring envolve o apoio as atividades de planejamento e controle, no sentido de transferir conhecimento técnico e/ou comportamental para o Gerente ou time do Projeto.	Nível 3 - O EGP estrutura um processo para prover mentoring de forma proativa aos profissionais de gerenciamento de projetos da organização, conforme critérios pré-estabelecidos. O mentoring envolve o apoio as atividades de planejamento e controle, no sentido de transferir conhecimento técnico e/ou comportamental para o Gerente ou time do Projeto.
7. Gerenciar arquivos/acervos de documentação de projetos	Nível 3 - O EGP tem um processo estruturado com o objetivo de captar e armazenar documentos de projetos de toda a organização, analisando a qualidade da	O mesmo nível atual.

	documentação e propiciando mecanismos de recuperação das informações aos usuários que de fato os utilizam.	
8. Conduzir auditorias de projetos	Nível 0 - O EGP não executa essa função.	Nível 0 - O EGP não executa essa função.
9. Gerenciar interfaces de clientes	Nível 0 - O EGP não executa essa função.	Nível 0 - O EGP não executa essa função.
10. Executar tarefas especializadas para os GPs	Nível 1 - O EGP provê aos gerentes de projetos de toda a organização serviços mais básicos de apoio ao gerenciamento de projetos como, por exemplo: apoio à documentação, elaboração de cronogramas, facilitação de reuniões.	Nível 2 - O EGP provê aos gerentes de projetos de toda organização serviços avançados de apoio ao gerenciamento de projetos como, por exemplo: análise de riscos, elaboração e gestão de contratos, recuperação de projetos.
11. Alocar recursos entre os projetos	Nível 0 - O EGP não executa essa função.	Nível 2 - O EGP possui uma visão do <i>pool</i> de recursos, mas não possui autoridade para alocar e mover recursos entre projetos de toda organização.
12. Conduzir revisões pós-gerenciamento do projeto (lições aprendidas)	Nível 0 - O EGP não executa essa função.	Nível 0 - O EGP não executa essa função.
13. Implementar e gerenciar banco de dados de lições aprendidas	Nível 1 - O EGP armazena as lições aprendidas dos projetos da organização isoladamente sem uma integração das lições dos diversos projetos. Não há estruturação de um banco de dados.	O mesmo nível atual.
14. Implementar e gerenciar banco de dados de riscos	Nível 1 - O EGP armazena os riscos gerenciados nos projetos da organização isoladamente sem uma integração dos riscos dos diversos projetos. Não há criação de uma Estrutura Analítica de Riscos e nem a estruturação de um banco de dados.	Nível 3 - Além de consolidar, o EGP implementa e dissemina uma ferramenta para recuperação de informações sobre riscos para projetos de toda organização.

15. Recrutar, selecionar, avaliar e determinar salários dos GPs	Nível 0 - O EGP não executa essa função.	Nível 0 - O EGP não executa essa função.
--	--	--

Pela análise da tabela 23, percebe-se que o EGP é maduro nos serviços existentes haja vista que seis dos quinze serviços serão objeto de aprimoramentos, os demais já tem o seu nível de prestação de serviços considerado adequado pelo EGP.

Ressalta-se a intenção do EGP em evoluir por meio das seguintes ações:

- a) evoluir a metodologia e ampliar sua utilização;
- b) aprimorar o monitoramento e controle do desempenho de projetos incluindo outros aspectos além da avaliação de tempo e de custo;
- c) estruturar um processo para prover *mentoring* de forma proativa;
- d) prestar serviços especializados mais avançados aos GPs;
- e) coletar informação e gerenciar *pool* de recursos, mesmo não tendo ainda autoridade para alocar e movimentar recursos, porém tendo as informações necessárias para um apoio à respectiva tomada de decisão;
- f) consolidar os riscos gerenciados nos projetos criando uma Estrutura Analítica de Riscos, estruturando um banco de dados e disseminando a base de riscos de projetos de toda organização com vistas à recuperação de informações.

O serviço de desenvolver competência dos profissionais, incluindo treinamento, já encontra-se bastante maduro em função da parceria com a Universidade Corporativa e a cultura organizacional favorecer uma intensa capacitação. Em função disto, o EGP Corporativo não enxerga necessidades de aprimoramento desse serviço.

4.3.5 Verificação da Questão da Pesquisa

A questão da pesquisa, **como o Escritório de Gerenciamento de Projetos pode influenciar o desenvolvimento de competências do Gerente de Projetos**, pode ser decomposta nas seguintes perguntas conforme capítulo de Introdução:

1. O EGP exerce alguma influência?
2. Se sim, essa influência é positiva, negativa ou nula?
3. O EGP colabora no desenvolvimento de competência do gerente de projeto?
4. Se sim, como se desenvolve?

Sobre a primeira pergunta decomposta, pode-se constatar que o EGP influencia o desenvolvimento de competências do GP bastando verificar a quantidade e o nível de maturidade dos serviços prestados pelo EGP. Conforme Tabela 23, apenas quatro dos 15 serviços mapeados na literatura (HOBBS; AUBRY, 2007), com potencial de contribuição ao desenvolvimento de competências do GP, não é prestado pelo EGP, outros cinco serviços estão em um nível adequado de maturidade, na percepção do EGP, e os demais seis serviços receberão aprimoramentos.

Quanto à segunda pergunta, constatou-se na pesquisa que a influência é fortemente positiva existindo plena coerência entre os depoimentos dos GPs, validando o esforço dos EGPs Setoriais em bem apoiá-los, e os testemunhos dos profissionais dos EGPs, descrevendo seus serviços.

Neste estudo de caso, não houve percepção de influência negativa ou nula dos EGPs sobre os GPs, pelo contrário, todos os GPs fizeram inúmeras referências positivas ao apoio dos EGPs Setoriais.

Quanto à terceira questão, se o EGP colabora no desenvolvimento de competência do gerente de projeto, pode-se afirmar que sim, haja vista que todos os GPs entrevistados (Antônio, André e Rubens) confirmaram a relevância do EGP na viabilização de *mentoring*,

treinamento interno e externo, ensino à distância, pós-graduação e leitura de livros e artigos. Essas formas de desenvolvimento foram as mais citadas conforme tabela 22 e análise das entrevistas. Foram igualmente citadas como relevantes os modos de desenvolvimento: certificação em GP, no caso PMP, *on-the-job training* e atuação docente, ministrando aulas. Esses últimos modos independem do EGP e foram igualmente destacados pelos GPs que confirmaram aprenderem no dia-a-dia e compartilhando experiências com os demais. A certificação PMP é altamente incentivada nesse ambiente organizacional.

A quarta questão versa sobre como os GPs se desenvolvem e isto foi respondido no parágrafo anterior ao recuperar os modos percebidos pelos GPs como mais efetivos.

Neste estudo de caso, foi possível responder à questão de pesquisa, **como o Escritório de Gerenciamento de Projetos pode influenciar o desenvolvimento de competências do Gerente de Projetos**, sintetizando as lições obtidas neste caso:

1. A arquitetura organizacional existente favorece a influência do EGP no desenvolvimento de competências dos GPs. A Empresa de TI possui um EGP Corporativo com atuação (abordagem) mais estratégica e com alta coordenação e integração com os EGPs Setoriais que atuam muito fortemente com suporte e controle dos projetos. Assim, a multiplicação de EGPs e a descentralização de serviços com abordagem mais tática e operacional foi percebida neste estudo de caso como um fator que favorece a influência do EGP sobre os GPs;
2. A parceria estabelecida entre o EGP Corporativo e a Universidade Corporativa da Empresa de TI proporciona a contínua disponibilidade dos tradicionais serviços de treinamento interno, incluindo certificação em GP, pós-graduação e ensino à distância, restando aos EGPs a aplicação dos serviços mais individualizados como *mentoring*, por exemplo, que é objeto de atenção do EGP Corporativo e de proposta de sistematização desse serviço;

3. A análise dos serviços dos dois EGPs Setoriais direcionados aos GPs demonstrou um apurado equilíbrio na difícil priorização entre suporte e controle. Como já referenciado nesta tese, os serviços dos EGPs podem variar dependendo do contexto organizacional e das expectativas dos executivos que estruturam EGPs muitas vezes com forte conotação de controle o que acaba dificultando a relação entre o profissional do EGP e o GP. E foi exatamente sobre essa relação que se percebeu, neste estudo de caso, um justo equilíbrio entre suporte e controle, onde os GPs não se percebem cobrados, como alguns no primeiro estudo de caso, mas sim bem apoiados. Claramente, construiu-se uma relação de confiança ao longo do tempo.

4.3.6 Notas Conclusivas do Estudo de Caso

Ao se analisar os resultados deste estudo de caso, faz-se necessário confirmar o alcance do **objetivo geral da pesquisa, conforme capítulo de Introdução: pretende-se analisar a amplitude e o foco dos serviços prestados aos GPs por EGPs, procurando identificar e caracterizar aqueles que mais fortalecem as competências dos GPs para exercerem a condução de projetos.**

Para verificar o cumprimento do objetivo em relação a este estudo de caso, primeiramente serão analisados o alcance dos **objetivos específicos:**

1. explorar como os GPs desenvolvem suas competências, o que os motiva a se aprimorar e a quem recorrem;
2. verificar entre os GPs a contribuição potencial dos EGPs ao seu desenvolvimento;
3. identificar e destacar as funções que se transformam em serviços do EGP para o desenvolvimento de competências técnicas e não-técnicas do GP;

4. verificar entre os EGPs mais maduros a relevância de concentrar seus serviços no fortalecimento das competências do GP;
5. verificar a variação do grau de influência do EGP em relação ao perfil do GP

Quanto ao primeiro objetivo específico, foram exploradas as formas ou modos de desenvolvimento de competências pelos GPs conforme Tabela 22 sendo os mais efetivos:

- a) *mentoring*;
- b) treinamento interno e externo à organização;
- c) ensino à distância;
- d) pós-graduação;
- e) leitura de livros e artigos.

Em termos de motivação, foram identificados os seguintes fatores impulsionadores para o contínuo desenvolvimento de competências dos GPs:

- a) identificação do respondente com o assunto, ou seja, o profissional “gosta do assunto” (Pedro e Antônio);
- b) necessidade organizacional porque há demanda e o profissional “lida todo dia com um projeto em maior ou menor escala” (Antônio);
- c) o potencial da contribuição organizacional quando há visão da integração de assuntos correlatos e complementares;
- d) a essencialidade e a perenidade do gerenciamento de projetos. Jacimar percebeu o quanto o gerenciamento de projetos era essencial para a organização e, assim, passou a investir nessa área;
- e) a busca pela segurança e o conforto na atuação em gerenciamento de projetos. André percebeu que a cada dia que investia em gerenciamento de projetos conseguia ganhar mais conforto.

Sobre com quem os GPs conversam ou recorrem para o seu desenvolvimento, os participantes da pesquisa apontaram, em ordem dos mais citados:

- a) os profissionais do EGP;
- b) chefes;

- c) equipe;
- d) clientes dos projetos.

Pode-se perceber que há uma integração efetiva entre os profissionais dos EGPs e os gerentes de projetos que, de forma unânime, confirmaram este como o principal e preponderante canal de comunicação no que tange desenvolvimento de competências.

Quanto ao segundo objetivo, verificar entre os GPs a contribuição potencial dos EGPs ao seu desenvolvimento, os GPs foram unânimes em confirmar que se sentem apoiados pelos profissionais do EGP e que estes cuidam de propiciar oportunidades de desenvolvimento notadamente: *mentoring* e treinamentos internos e externos.

O terceiro objetivo específico, identificar e destacar as funções que se transformam em serviços do EGP para o desenvolvimento de competências técnicas e não-técnicas do GP, foi alcançado pela valorização dos seguintes serviços do EGP pelos GPs, conforme respostas à pergunta 9:

1. Desenvolver e implementar a metodologia padrão;
3. Desenvolver competência dos profissionais, incluindo treinamento;
6. Prover *mentoring* para os GPs;
9. Gerenciar interfaces de clientes.

Manteve-se a numeração dos serviços acima oriunda da Tabela 23 para facilitar a comparação.

Os serviços 1, 3 e 6 acima são prestados pelos EGPs, porém o serviço 9 de gerenciar interfaces dos clientes dos projetos é visto de forma muito positiva pelos GPs (André e Rubens) e pode ser repensado pelo EGP Corporativo como uma função a ser mais disseminada no contexto da Empresa de TI já que é valorizado pelos GPs.

A evolução pretendida pelo EGP ao buscar aprimorar os serviços abaixo tem ainda o potencial de alavancar o desenvolvimento de competências dos GPs.

- a) evoluir a metodologia e ampliar sua utilização;
- b) aprimorar o monitoramento e controle do desempenho de projetos incluindo outros aspectos além da avaliação de tempo e de custo;
- c) estruturar um processo para prover *mentoring* de forma proativa;
- d) prestar serviços especializados mais avançados aos GPs;
- e) coletar informação e gerenciar *pool* de recursos, mesmo não tendo ainda autoridade para alocar e movimentar recursos, porém tendo as informações necessárias para um apoio à respectiva tomada de decisão;
- f) consolidar os riscos gerenciados nos projetos criando uma Estrutura Analítica de Riscos, estruturando um banco de dados e disseminando a base de riscos de projetos de toda organização com vistas à recuperação de informações.

Os serviços indicados acima não só poderão intensificar o relacionamento entre EGP e GPs como viabilizarão a criação de um ciclo de gestão do conhecimento em gerenciamento de projetos. O gerente do EGP Corporativo na sua avaliação de maturidade não apontou o serviço de lições aprendidas como prioritário para sua estruturação e evolução. No entanto, analisando um cenário com esses outros serviços consolidados, pode-se deduzir que a evolução do serviço de implementar e gerenciar banco de dados de lições aprendidas e a estruturação do serviço de conduzir revisões pós-gerenciamento do projeto (lições aprendidas) possuem o potencial de fechar um círculo virtuoso citado no capítulo de introdução desta tese.

Outro potencial serviço de aprimoramento do EGP é o relacionado a gerenciar interfaces de clientes dos projetos. Foi percebido que os dois EGPs Setoriais já executam essa função, integrando GPs que não se falavam (Francisco) ou facilitando tomadas de decisão no projeto como a vivenciada por André quando o EGP Setorial se relacionou com um outro EGP da área de infraestrutura.

Foi percebido um equilíbrio entre competências técnicas e não-técnicas como necessárias na Empresa de TI para os GPs bem conduzirem seus projetos. Quanto às competências técnicas, Pedro, Francisco e Jacimar (todos gerentes de EGPs) entendem que os GPs devem ter o domínio das áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos. Francisco, por fim, destaca o uso de lições aprendidas.

Jacimar acrescentou no rol das competências necessárias o conhecimento do negócio das diversas áreas de negócio com as quais os GPs se relacionam por meio da coordenação de suas equipes. Complementar a essa percepção, Francisco destaca a relevância do domínio da competência não-técnica de relacionamento com integrantes da equipe e demais partes interessadas.

Já os GPs destacaram apenas competências não-técnicas. Antônio e André deram importância ao relacionamento e à integração entre as áreas e a equipe; e, Rubens ressaltou comunicação e negociação.

Para tais competências destacadas, a sistematização e o aprimoramento do serviço de *mentoring*, pretendido pelo EGP Corporativo, converge para ser mesmo o mais indicado para o desenvolvimento das competências não-técnicas, assim como a contínua parceria com a Universidade Corporativa para cursos e conferências que aprimoram as competências técnicas.

O quarto objetivo específico busca verificar entre os EGPs mais maduros a relevância de concentrar seus serviços no fortalecimento das competências do GP. Não foi possível nesta pesquisa comparar essa concentração com outros focos do EGPs como, por exemplo, para os executivos ou chefes. De toda forma, ficou evidenciado que os EGPs deste estudo de caso concentram relevante e contínuo esforço no desenvolvimento de competências dos GPs.

Quanto ao quinto objetivo, verificar a variação do grau de influência do EGP em relação ao perfil do GP, não havia, neste estudo de caso, GPs que tivessem dedicação parcial,

todos trabalhavam integralmente gerenciando projetos. A única diferença no perfil era quanto ao nível de experiência. André e Rubens, com 5 e 4 anos de atuação na área respectivamente, não apresentaram diferenças na percepção no quanto o EGP o influencia, a percepção deles é muito próxima à de Antônio com 10 anos em gerenciamento de projetos.

Verificado o alcance dos objetivos específicos, pôde-se confirmar a amplitude e o foco dos serviços prestados aos GPs pelo EGP Corporativo, em um patamar mais estratégico e de coordenação, e pelos EGPs Setoriais, em uma abordagem mais tática e operacional. Constatou-se nos profissionais dos EGPs um interesse verdadeiro no desenvolvimento de competências dos GPs e da parte destes uma alta aceitação dos serviços dos EGPs. A intensidade dos serviços já prestados e a evolução pretendida do EGP Corporativo atestam o potencial cumprimento pelos EGPs do papel de continuar e avançar na sua influência sobre o desenvolvimento de competências dos gerentes de projetos que, por fim, serão os maiores beneficiários dessa atuação do EGP.

5. CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa buscou explorar o relacionamento entre três temas – escritórios de projetos, desenvolvimento de competências, gerentes de projetos - já anteriormente revistos na literatura, porém ainda não inter-relacionados. A partir dessa nova perspectiva e após revisão dos estudos anteriores sobre esses temas, construiu-se a questão da presente pesquisa: como o Escritório de Gerenciamento de Projetos pode influenciar o desenvolvimento de competências do Gerente de Projetos?

Assim, buscou-se, no capítulo de Introdução apresentar o contexto no qual a pesquisa se insere, a motivação e a justificativa para empreender o estudo, o problema não equacionado na literatura, os objetivos e a contribuição esperada. No capítulo de Revisão da Literatura, os três temas foram apresentados sob a luz de textos clássicos da literatura profissional (livros e padrões profissionais) em gerenciamento de projetos, mas principalmente sob o prisma de artigos dos dois principais periódicos acadêmicos da área (*International Journal of Project Management* e *Project Management Journal*) publicados entre 2004 e 2010. Esse período de sete anos é marcado pela intensidade e profundidade dos estudos relacionados a escritórios de projetos, a partir do primeiro estudo acadêmico por Dai e Wells (2004). O resgate da literatura desse período e a participação do autor desta pesquisa e de seu orientador nas edições de 2008 e 2010 do principal congresso acadêmico internacional (*PMI Research Conference*) na área permitiram a identificação dos principais autores e o respectivo aprofundamento, propiciando até várias conversas pessoais com os últimos, o que colaborou para a originalidade no estudo.

Como se tratava do inter-relacionamento de temas, a questão da pesquisa foi explorada antes da identificação de alguma hipótese e a consequente obtenção de estatísticas quanto a frequências sobre a ocorrência do fenômeno da influência do EGP no desenvolvimento de competências do GP. Para tal, a estratégia de pesquisa proposta foi utilizar a abordagem

qualitativa, mais precisamente o método de Estudo de Caso (YIN, 2009, p. 28) em função: a) do tipo de questão (“como”); b) da não extensão do controle que um investigador tem sobre os eventos comportamentais reais (este estudo não exige controle dos eventos); e, c) do grau de enfoque sobre eventos contemporâneos em oposição aos eventos históricos, a emergência de escritórios de projetos é considerado um fenômeno contemporâneo (AUBRY; HOBBS, 2010, p. 4).

Consequentemente, no capítulo seguinte, foram analisados os resultados de três estudos de caso em organizações que possuem EGPs com maturidade intermediária ou avançada em seus serviços aos GPs. Com isto, foi possível explorar o fenômeno de como o EGP desenvolve competências nos GPs. A escolha de EGPs maduros adveio da necessidade de explorar o fenômeno em contextos já estabelecidos e sem a natural instabilidade dos primeiros passos de um EGP. Isto não quer dizer que esses EGPs estejam estáveis, pelo contrário, EGPs estão constantemente em transição (AUBRY *et al.*, 2010). Entretanto, para explorar um novo fenômeno, ambientes com profissionais maduros, com lições aprendidas vivas e recentes, podem propiciar mais descobertas (*insights*). Percebeu-se a pertinência dessa escolha com o retorno positivo dos gerentes de EGPs pesquisados após apresentação do relatório de cada estudo de caso. As opiniões dos três gerentes foram unânimes em atestar a validade, a originalidade e a potencial contribuição das descobertas relatadas para um novo ciclo de aprimoramento daqueles serviços dos EGPs que desenvolvem as competências dos GPs.

Retomando a questão da pergunta, esta pode, então, ser decomposta nas seguintes:

- a) O EGP exerce alguma influência?
- b) Se sim, essa influência é positiva, negativa ou nula?
- c) O EGP colabora no desenvolvimento de competência do gerente de projeto?
- d) Se sim, como se desenvolve?

Sobre a primeira pergunta decomposta, pode-se constatar que o EGP exerceu influência no desenvolvimento de competências do GP nos três estudos de caso em função da variedade e da intenção de aprimorar alguns dos serviços existentes. Isto é ilustrado pela Tabela 24 que resume a situação dos 15 serviços do EGP mapeados na literatura (HOBBS; AUBRY, 2007) com potencial de contribuição ao desenvolvimento de competências do GP:

Tabela 24 – Situação dos 15 serviços do EGP em cada Estudo de Caso

Estudo de Caso	Agência	Banco	Empresa de TI
Quantidade dos 15 serviços prestados	14 (93%)	12 (80%)	11 (73%)
Serviços considerados maduros	7	2	5
Serviços que receberão aprimoramentos	7	10	6

No que concerne à segunda pergunta decomposta, nos três estudos de caso houve a percepção sobre a influência positiva do EGP, notadamente quando é exercido um apoio ao GP que diretamente contribui para a concretização de entregas do projeto. No segundo estudo de caso, os GPs entrevistados demandaram, inclusive, uma maior sofisticação do apoio atualmente prestado pelo EGP.

Apenas no primeiro estudo de caso, na Agência, percebeu-se uma influência nula que ocorreu quando o GP já possuía um nível de experiência e um conhecimento elevado e não reconhecia maturidade no EGP. Ainda nesse estudo de caso, percebeu-se uma influência negativa quando o apoio passa a ser visto como cobrança ou como auditoria. Esse aspecto já havia sido percebido no Banco, segundo estudo de caso, que agora pretende descontinuar o serviço de auditoria prestado pelo EGP. No terceiro estudo de caso, mesmo cobrados pelo EGP, os GPs não consideram essa cobrança como uma influência negativa, pelo contrário.

Sobre a terceira pergunta, se o EGP colabora no desenvolvimento de competência do gerente de projeto, em todos os casos houve o reconhecimento por parte dos GPs de que o

EGP contribui, nesse sentido, ao prover e viabilizar pelo menos os seguintes modos de desenvolvimento de competências em gerenciamento de projetos;

- a) treinamento interno e externo;
- b) participação em conferências;
- c) *mentoring* e *coaching* (o pesquisador explorou o serviço de *mentoring* nos três estudos de caso e apenas identificou a existência do serviço de *coaching* no primeiro caso, há uma notória falta de clareza quanto ao significado desses conceitos, sendo que são usados praticamente como sinônimos e genericamente utilizados para se referir ao apoio e orientação do EGP ao GP).

Além dos modos acima, houve a referência à importância do EGP ao disponibilizar ou viabilizar:

- a) desenvolvimento *peer-to-peer*, a troca de *experiências* entre os gerentes de projetos por meio da convivência em um mesmo local físico bem como a realização de eventos de integração (notadamente no primeiro estudo de caso e mais recentemente no segundo caso quando da realização de eventos de troca de experiências);
- b) *on-the-job training* ou treinamento em serviço (notadamente no primeiro e segundo caso);
- c) pós-graduação (segundo e terceiro casos);
- d) leitura de livros e artigos (segundo e terceiro casos);
- e) certificação PMP (primeiro e terceiro caso).

A quarta pergunta decomposta versa sobre como o EGP desenvolve competências nos GPs. Dois padrões emergiram dos estudos de caso e sintetizam a influência do EGP no desenvolvimento de competências do GP:

- 1) o EGP promove e disponibiliza, com ou sem ajuda de terceiros, acesso dos GPs a treinamento interno e externo, incluindo certificação PMP, além de cursos em nível de pós-graduação e participação em conferências. Em algumas situações como no terceiro caso, o EGP estabeleceu parceria com a universidade corporativa da organização nesse sentido. Em outras situações, o EGP promove treinamento interno (primeiro e segundo casos), indica livros e artigos (primeiro e segundo casos) e integra GPs, *peer-to-peer* (primeiro e segundo casos);
- 2) o EGP atua diretamente prestando o serviço de *mentoring* e acompanhando o treinamento em serviço. Esses dois serviços são percebidos como de grande potencial de aprendizado por parte dos GPs. O serviço de *mentoring* é aquele onde há maior interação entre o profissional do EGP e o GP. É por meio desse serviço que se estabelece uma relação de confiança, tão necessária ao círculo virtuoso citado no capítulo de Introdução desta tese. Um dos respondentes do segundo estudo de caso relata que o maior ganho percebido na relação EGP-GP está “quando o escritório consegue retornar o que foi aprendido”. Isto confirma a ideia de um círculo virtuoso na prestação de serviços do EGP ao GP e a reflexão sobre lições aprendidas que retroalimentam esses serviços. Outro respondente enxerga a preponderância do apoio do EGP já que é aquele que possui a “visão da floresta”, aquele que “enxerga as sinergias e as interligações”. Já no treinamento em serviço, o GP aprende fazendo, ou seja, o aprendizado é mais intenso porque o GP está inserido em uma situação real. Assim, o GP faz uma auto-reflexão da sua competência e pode potencializar essa reflexão se tiver um profissional do EGP ao lado.

Resgatando o objetivo geral, pretendeu-se analisar a amplitude e o foco dos serviços prestados aos GPs por EGPs, procurando identificar e caracterizar aqueles que mais

fortalecem as competências dos GPs para exercerem a condução de projetos. Os objetivos específicos derivados foram:

- a) explorar como os GPs desenvolvem suas competências, o que os motiva a se aprimorar, a quem recorrem;
- b) verificar entre os GPs a contribuição potencial dos EGPs ao seu desenvolvimento;
- c) identificar e destacar as funções que se transformam em serviços do EGP para o desenvolvimento de competências técnicas e não-técnicas do GP;
- d) verificar entre os EGPs mais maduros a relevância de concentrar seus serviços no fortalecimento das competências do GP;
- e) verificar a variação do grau de influência do EGP em relação ao perfil do GP.

Quanto a esse último objetivo específico, não se percebeu variação no grau de influência do EGP entre os GPs mais ou menos experientes.

Quanto ao primeiro objetivo específico, as formas mais encontradas na pesquisa dos GPs desenvolverem suas competências foram:

Tabela 25 – Modos pelos quais os GPs desenvolvem suas competências

	Estudo de Caso	Agência	Banco	Empresa de TI
Treinamento interno e externo		√	√	√
<i>On-the-job training</i>		√	√	
Pós-graduação			√	√
Leitura de livros e artigos			√	√
<i>Peer-to-peer</i> (ambiente de cooperação entre os GPs)		√		
Conferências		√		
<i>Mentoring</i>				√
<i>Coaching</i>		√		
Ensino à distância				√

O treinamento interno e externo se apresenta como o tradicional modo de desenvolvimento de competências. Quando provocados quanto a outros modos, os GPs, nos três estudos de caso, se mostraram interessados em receber serviço do EGP no que tange a

mentoring e *coaching*, nem sempre com uma clareza sobre o sentido de cada um. Todavia, ao esclarecer o conceito, os GPs se interessam por um aprofundamento dos serviços de *mentoring* dos seus respectivos EGPs. Isto se mostrou evidente no primeiro e segundo caso. No terceiro caso, o serviço de *mentoring* é intenso e percebido como primordial pelos GPs. Quanto a *coaching*, apenas no primeiro estudo de caso foi constatado a existência desse serviço que foi prestado por profissional certificado contratado pelo EGP para tal fim.

Ao verificar o alcance do segundo objetivo específico, os GPs perceberam a contribuição potencial dos EGPs em seu desenvolvimento por ter havido unanimidade na percepção da relevância da contribuição dos EGPs no segundo e terceiro estudo de caso. No primeiro, houve apenas uma exceção, o GP Pedro, que não percebeu essa contribuição. Houve também congruência na percepção dos profissionais de EGPs que pretendem aprimorar seus serviços de *mentoring* para uma dimensão mais proativa.

Quanto ao terceiro e quarto objetivos específicos, foram destacadas as seguintes funções do EGP que se transformam em serviços para o desenvolvimento de competências dos GPs:

Tabela 26 – Serviços dos EGPs para desenvolvimento de competências dos GPs

Estudo de Caso	Agência	Banco	Empresa de TI
Desenvolver e implementar metodologia padrão.	√	√	√
Desenvolver competência dos profissionais, incluindo treinamento.	√	√	√
Prover <i>mentoring</i> para os GPs.	√	√	√
Gerenciar interfaces de clientes.		√	√
Executar tarefas especializadas para os GPs.	√		
Monitorar e controlar o desempenho de projetos.		√	
Promover o gerenciamento de projetos dentro da organização.		√	
Conduzir revisões pós-gerenciamento do projeto (lições aprendidas).		√	

Implementar e gerenciar banco de dados de riscos.

√

Pela tabela acima depreende-se que os serviços tradicionais de um EGP de prover metodologia, treinamento e *mentoring* (entendido pelos respondentes genericamente como apoio) foram reconhecidos nesta pesquisa como relevantes. Não houve dúvida sobre a necessidade e a preponderância desses serviços.

Interessante observar o destaque do serviço de gerenciar interfaces que é visto por vários respondentes, notadamente no segundo e terceiro estudos de caso, como essencial. Vários GPs reconhecem no EGP um papel de articulação e de resolução de conflitos.

Outro ponto digno de nota foi o reconhecimento, como influenciador do desenvolvimento de competências do GP, do serviço de monitorar e controlar o desempenho de projetos. Isto ocorreu no segundo estudo de caso, no Banco, e no terceiro, na Empresa de TI. Nesses ambientes, o trabalho do EGP no monitoramento e no controle dos projetos não é visto como ameaçador, pelo contrário, o papel do EGP está claro e é reconhecido como de valia para o GP.

No primeiro estudo de caso, na Agência, há certa inquietude por parte dos GPs quando são monitorados e cobrados. Percebeu-se que o GP reconhece no profissional do EGP um “cara legal” quando ele o ajuda, quando está ao seu lado prestando *mentoring*, apoiando na metodologia ou promovendo cursos. Da mesma forma, percebeu-se como natural para o GP tachar o profissional do EGP como um “cara chato” quando ele o cobra. Dessa reflexão, advém uma conclusão importante desta pesquisa: é tênue e frágil o papel exercido pelo profissional do EGP.

Ao tempo em que ele é cobrado pela alta administração das organizações para ser um “segundo olho”, um fiscal, às vezes, auditor dos projetos, o mesmo profissional do EGP tem a difícil missão de conquistar a confiança dos GPs. E a pesquisa demonstrou que isto pode ser

feito direcionando serviços do EGP ao desenvolvimento de competências do GP. Verificou-se que o EGP precisa ter uma atuação equilibrada: ao tempo em que potencializa o GP, ele também o cobra, quando necessário. O desenvolvimento de competências do GP pode ser visto como a moeda de troca para que o EGP ganhe confiança do GP e possa também cobrar, sem tanto desgaste.

Esta pesquisa contribui para aumentar o valor percebido dos serviços do EGP no desenvolvimento de competências do GP. Parece não haver dúvida sobre o valor efetivo desses serviços, respaldados pelos inúmeros testemunhos dos GPs quanto à valia desses serviços. Todavia esses serviços nem sempre são percebidos como de valor pelos próprios profissionais do EGP. Nesta pesquisa, não se estudou a percepção de valor da alta administração sobre esses serviços, mas certamente ajudaria o dia-a-dia dos profissionais de EGPs se estes ganhassem mais patrocínio para a prestação de serviços de desenvolvimento de competências dos GPs.

Neste ponto, cabe resgatar a argumentação rica do respondente Gustavo, do segundo estudo de caso, sobre a contribuição do EGP ao GP. Ele reflete que o EGP do Banco ainda não consegue alavancar todas as competências necessárias. Segundo Gustavo, há muito esforço do EGP nesse sentido, porém leva um tempo para o EGP ganhar essa legitimidade. E este tempo é necessário para a construção de um relacionamento de confiança entre EGP e GP. Gustavo pensa que o EGP não pode “ficar só com os relatórios e com pouca análise”, “isto não gera legitimidade”. Ele acredita que o EGP deve se aprofundar na análise dos projetos, com isto a legitimidade seria incrementada. E esse aumento de análise não deve ser confundido com uma função de auditoria, já que assim o EGP poderia ser visto como um “entrega-problemas”, um “dedo-duro”. O gerente de projeto deve perceber o profissional do EGP como alguém ao seu lado para refletir sobre os problemas: “não abrindo você não tem aí as nossas lições aprendidas do que está acontecendo, o que chega começa a ser mascarado e

não se consegue fazer o ciclo completo. Quer dizer, de aprendizado e retorno. Esse é o ponto fundamental que eu vejo”. Para Gustavo, o maior ganho na relação EGP-GP está “quando o escritório consegue retornar o que foi aprendido”.

Essa reflexão traduz o círculo virtuoso apresentado no capítulo de introdução, na figura 1. Depreendeu-se desta pesquisa uma série de benefícios para a organização advindos do ganho de percepção desse círculo por parte dos envolvidos:

1) Para o EGP que pode:

- entender o ciclo de vida dos projetos na organização ao conhecer de perto o trabalho e os desafios do GP;
- verificar quais práticas de gerenciamento de projetos são adequadas à organização e trazem uma efetiva contribuição;
- construir a metodologia customizando-a à realidade existente e aderente ao ciclo de vida dos projetos na organização;
- controlar o andamento dos projetos por poder “calçar os sapatos” do GP gerando maior autoridade na relação EGP com o GP;
- disponibilizar ferramentas de gerenciamento de projetos customizadas à realidade e tão somente após a validação prática das técnicas junto aos GPs;
- comunicar com maior precisão à alta gerência a situação dos projetos e a percepção integrada dos projetos;
- colaborar na gestão de portfólio com uma visão integrada e atualizada, fruto do andamento dos projetos e do acompanhamento da concepção de novos projetos;
- planejar uma evolução da maturidade organizacional em GP elencando as próximas práticas a serem institucionalizadas frente aos desafios surgidos no gerenciamento de projetos;

- consolidar uma base de lições aprendidas, acervo fundamental na gestão do conhecimento no gerenciamento de projetos da organização;

2) Para o GP que pode:

- contar com um especialista (o profissional do EGP) para orientação imparcial ao longo da iniciação, do planejamento, da execução, do controle e do encerramento do projeto;
- ampliar seu amadurecimento e segurança profissional ao ter com quem dialogar sobre suas inquietudes, seus problemas e suas oportunidades;
- receber apoio técnico e não-técnico na solução dos problemas do projeto;

3) Para a Alta Gerência que pode:

- ter um segundo “olhar” (o do EGP) mais realista sobre a gestão dos projetos contribuindo para a correta tomada de decisão;
- contar com informações mais precisas para a gestão do portfólio, dos programas e/ou dos recursos compartilhados nos projetos.

Resgatando o estudo de Hobbs e Aubry (2010), o desempenho percebido do EGP é determinado por:

- a) mandato alinhado com a visão executiva;
- b) competência reconhecida dos profissionais do EGP;
- c) relações de cooperação existentes com as partes interessadas.

O mandato alinhado com a visão executiva foi observado nos dois primeiros estudos de caso desta pesquisa. No terceiro estudo de caso, percebeu-se uma busca de alinhamento. Já a competência dos profissionais do EGP e as relações de cooperação foram analisadas nos três estudos de caso e as conclusões desta pesquisa fortalecem esses dois fatores críticos de sucesso do EGP.

Conclui-se que os EGPs podem ser mais reconhecidos ao facilitar o crescimento profissional e potencializar o aprendizado organizacional e o alcance de resultados por meio do desenvolvimento de competências dos GPs.

Como contribuições deste estudo, em termos teóricos, a originalidade adveio da pesquisa da relação entre três temas individualmente explorados, mas ainda não inter-relacionados. As descobertas apontaram para formas equilibradas de exercer o controle e o apoio do EGP aos gerentes de projetos. Em termos da prática, a pesquisa apresentou evidências de modos de desenvolvimento que fortalecem as competências dos gerentes de projetos e que podem elevar o EGP a uma posição de maior relevância na entrega de valor para as organizações, indo além dos serviços básicos e tradicionais como desenvolvimento de metodologias e distribuição de relatórios para executivos.

As limitações da pesquisa foram exploradas no seu aspecto metodológico e citadas ao final do capítulo de metodologia.

Como recomendações para estudos futuros relacionados ao tema, propõem-se:

- a condução de pesquisas quantitativas para detalhar frequências e impactos do desenvolvimento de competências dos GPs;
- a exploração da predominância de competências técnicas versus as não-técnicas em GPs a fim de direcionar os serviços dos EGPs;
- o aprofundamento dos estudos sobre os modos de desenvolvimento do tipo *mentoring* e *coaching*, percebeu-se coincidência e confusão desses conceitos;
- a exploração do desenvolvimento de competências dos profissionais dos EGPs bem como das competências essenciais dos próprios EGPs, a fim de buscar diferenciais de atuação.
- uso de metodologias de avaliação como a de retorno de investimento (PHILLIPS; PHILLIPS, 2008) inclusive sobre aspectos de desenvolvimento de competências.

6. REFERÊNCIAS

AUBRY, M.; HOBBS, B.; THUILLIER, D. *Organisational project management: An historical approach to the study of PMOs*. **International Journal of Project Management**, v. 26, p. 38-43, 2008a.

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

AUBRY, M.; MULLER, R.; HOBBS, B.; BLOMQUIST, T. *Project management offices in transition*. **International Journal of Project Management**, v. 28, p. 766-778, 2010.

BAKER, M. J. *Selecting a Research Methodology*. **The Marketing Review**. v. 1, p. 373-397, 2001.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BLOCK, T. R.; FRAME, J. D. *The Project Office – A Key to Managing Projects Effectively*. Menlo Park: Crisp Publications, 1998.

BOLLES, D. *Building Project Management Centers of Excellence*. New York: Amacom, 2002.

BREDILLET, C. *Exploring Research in Project Management: Nine Schools of Project Management Research (Part 2)*. **Project Management Journal**. v. 38, n. 2, p. 3-4, junho 2007a.

BREDILLET, C. *Exploring Research in Project Management: Nine Schools of Project Management Research* (Part 3). **Project Management Journal**. v. 38, n. 4, p. 2-4, dezembro 2007b.

BREDILLET, C. *Exploring Research in Project Management: Nine Schools of Project Management Research* (Part 4). **Project Management Journal**. v. 39, n. 1, p. 2-6, março 2008a.

BREDILLET, C. *Exploring Research in Project Management: Nine Schools of Project Management Research* (Part 5). **Project Management Journal**. v. 39, n. 2, p. 2-4, junho 2008b.

BUSINESS IMPROVEMENT ARCHITECTS. *The Impact of Implementing a Project Management Office – Report on the Results of the On-Line Survey*. Canada, fevereiro de 2005.

CAMPOMAR, M. C. Notas de aula da Disciplina de Metodologia da Pós-Graduação em Administração. **FEA/USP**, outubro de 2007.

CAMPOMAR, M. C. Do uso de “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em administração. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 26, n.3,, p. 95-97, julho/setembro 1991.

CICMIL, S.; HODGSON, D. *New Possibilities for Project Management Theory: a critical engagement*. **Project Management Journal**. v. 37, nº 3, agosto, 2006.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração**. 2ª Edição. Porto Alegre, Bookman, 2005.

COTA, M. F. M. Competências Não-Técnicas Necessárias ao Profissional de Tecnologia da Informação. **Dissertação de Mestrado**. Universidade Católica de Brasília, março de 2003.

COTA, M. F. M.; MAXIMIANO, A. C. A. *Poster: The Influence of the PMO on the Development of Competences of the Project Manager*. In. **Proceedings of the Project Management Institute Research Conference**, Varsóvia, 13 a 16 de julho, 2008.

CRAWFORD, K. J. *The Strategic Project Office*. New York: Marcel Dekker, 2002.

CRAWFORD, L.; POLLACK, J.; ENGLAND, D. *Uncovering the trends in project management: Journal emphases over the last 10 years*. **International Journal of Project Management**. v. 24, n. 2, 2006.

DAI, C. X.; WELLS, W. G. *An exploration of project management office features and their relationship to project performance*. **International Journal of Project Management**, v. 22, p. 523-532, 2004.

DESOUZA, K. C.; EVARISTO, J. R. *Project Management Offices: A case of knowledge-based archetypes*. **International Journal of Information Management**. v. 26, p. 414-423, 2006.

DINSMORE, P. C. **Transformando Estratégias Empresariais Através da Gerência por Projetos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

DINSMORE, P. C.; PINTO, A.; CAVALIERI, A.; CARNEIRO, M. F. S. **Projetos Brasileiros Casos Reais de Gerenciamento**. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

DOLFI, J.; ANDREWS, E. *The subliminal characteristics of project managers: An exploratory study of optimism overcoming challenge in the project management work environment*. **International Journal of Project Management**, v. 25, p. 674-682, 2007.

DURAND, T. *Forms of Incompetence*. **International Conference on Competence-Based Management**. Oslo, Noruega, 1998.

DUTRA, J. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

DVIR, D.; SADEH, A.; MALACH-PINES, A. *Projects and Project Managers: The Relationship between Project Managers' Personality, Project Types, and Project Success*. **Project Management Journal**, dezembro de 2006.

EISENHARDT, K. M. *Building Theories from Case Study Research*. **Academy of Management Review**. v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

EISENHARDT, K. M.; GRAEBNER, M. E. *Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges*. **Academy of Management Journal**. v. 50, n. 1, p. 25-32, 2007.

ENGLUND R. L.; GRAHAM, R. J.; DINSMORE P. C. *Creating the Project Office - A Manager's Guide to Leading Organizational Change*. San Francisco: Jossey-Bass, 2003.

ESKEROD, P. *Action learning for further developing project management competencies: A case study from an engineering consultancy company*, **International Journal of Project Management**. v. 28, p. 352-360, 2010.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000.

GADDIS, P. *The Project Manager*. **Harvard Business Review**, edição de maio/junho, 1959.

GEHRING, D. R. *Applying Traits Theory of Leadership to Project Management*. **Project Management Journal**, março de 2007.

GLASER, B.; STRAUSS, A. *The discovery of grounded theory: Strategies of qualitative research*. London: Wiedenfeld and Nicholson, 1967.

GODOI, C.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; DA SILVA, A.. **Pesquisa Qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GREENE, J. C.; CARACELLI, V. J.; GRAHAM, W. F. *Toward a Conceptual Framework for Mixed-Method Evaluation Designs*. **Educational Evaluation and Policy Analysis**. v. 11, n. 3, p. 255-274, 1989.

HARDY, L.; CHAUDHURI, T., *Designing an Effective Project Management Office*. **Auerbach Publications**, 2000.

HENDERSON, L. S. *Encoding and decoding communication competencies in project management – an exploratory study*. **International Journal of Project Management**. v. 22, p. 469-476, 2004.

HENRIE, M. *A Soft Systems Cultural Literary Review*. **IEEE Annual Conference. Proceedings**. Norcross: 2005.

HILL, G. M. *The Complete PROJECT MANAGEMENT OFFICE Handbook*. Boca Raton, Florida: Auerbach Publications, 2004.

HOBBS, B.; AUBRY, M. *A Multi-Phase Research Program Investigating Project Management Offices (PMOs): The Results of Phase 1*. **Project Management Journal**. v. 38, p. 74-86, 2007.

HOBBS, B.; AUBRY, M. **The Project Management Office (PMO) A Quest for Understanding**. Newton Square, PA: PMI, 2010.

HURT, M.; THOMAS, J. L. *Building Value Through Sustainable Project Management Offices*. **Project Management Journal**. v. 40, p. 55-72, 2009.

IKA, L. A. *Project Success as a Topic in Project Management Journals*. **Project Management Journal**, v. 40, p. 6-19, 2009.

INTERNATIONAL PROJECT MANAGEMENT ASSOCIATION IPMA. **IPMA Competence Baseline ICB**. Terceira Edição. Holanda, 2006.

JHA, K. N.; IYER, K. C. *Commitment, coordination, competence and the iron triangle*. **International Journal of Project Management**. v. 25, p. 527-540, 2007.

JUDGEV, K. *Through the looking glass: Examining theory development in project management with the resource-based view lens*. **Project Management Journal**. v. 35, n. 3, p. 15-26, 2004.

KENDALL, G. I.; ROLLINS, S. C. **Advanced Project Portfolio Management and the PMO, Multiplying ROI at Warp Speed**. Boca Raton, FL: J. Ross Publishing, 2003.

KERZNER, H. **Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling**. Nona Edição. New York: Wiley, 2006.

KINNEY, G. A. *Framework for Conducting and Evaluating Research*. **Journal of Accounting Literature**, 1986.

KWAK, Y. H.; ANBARI, F. *Project Management Research Trends of Allied Disciplines*. **Project Management Institute Research Conference 2008 Proceedings**. Polônia, 2008.

KLOPPENBORG; T.J.; OPFER, W. A. *The current state of project management research: Trends, interpretations, and predictions*. **Project Management Journal**. v. 33, n. 2, p. 5-18, 2002.

LEBORTEF, G. *La Competence*. Lês Editotions D'Organisation. França, 1995.

LETAVEC, C. *Program Management Office: Establishing, Managing and Growing the Value of a PMO*. Fort Lauderdale, FL: J. Ross Publishing, 2006.

LEWIS, J. *Mastering Project Management*. McGrawHill, 1998.

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, p. 61-73, março de 2007.

MAXIMIANO, A. C. A. *A Administração de Projetos. Como transformar idéias em resultados*. São Paulo: Atlas, 2002.

McCLELLAND, D. C. *Testing for competence rather than intelligence*. **American Psychologist**, Washington, 1973.

MERRIAM, S. *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1988.

MERRIAM, S. Analysing Qualitative Data, Insuring for Rigor, and Writing up Findings in Qualitative Research. **ANPAD Qualitative Research Preconference**. Rio de Janeiro, 2008.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. *Qualitative Data Analysis*. California: Sage, 1994.

MILLS; PLATTS; BOURNE. *Competing Through Competence*. Cambridge University Press, 2002.

MUZIO, E.; FISHER, D. J.; THOMAS, E. R.; PETERS, V. *Soft Skills Quantification (SSQ) for Project Manager Competencies*. **Project Management Journal**, junho de 2007.

O'KEEFE, W. M. *Successful Brazilian Project-Leader Characteristics*. **IEEE Transactions on Engineering Management**. v. EM-26, n. 3, agosto de 1979.

PANT, I.; BAROUDI, B. *Project management education: The human skills imperative*. **International Journal of Project Management**. v. 26, p. 124-128, 2008.

PEDLER, M.; ABBOTT, C. *Lean and learning; action learning for service improvement*. **Leadership in Health Services**. v. 21 (2), p. 87-98, 2008.

PETERSON, B. D.; HICKS, D. M. *Development first. Strategies for self-developments*. Minneapolis: Personnel Decisions, 1995.

PHILLIPS, J.; PHILLIPS, P. *Show Me the Money: How to Determine ROI in People, Projects, and Programs*. San Francisco: Berrett-Koehler, 2008.

PINTO, A. **Benchmarking 2005 de Gerenciamento de Projetos, Pesquisa Nacional**. Rio de Janeiro: PMI-Rio, 2005.

PINTO, A.; COTA, M.; LEVIN, G. *Paper: The PMO Maturity Cube, a Project Management Office Maturity Model*. In. **Proceedings of the Project Management Institute Research Conference**, Washington DC, 11 a 13 de julho, 2010a.

PINTO, A.; COTA, M.; LEVIN, G. *The PMO Maturity Cube, a Project Management Office Maturity Model*. In. LETAVEC, C.; BOLLES, D. (Org.) **The PMOSIG Program Management Office Handbook: Strategic and Tactical Insights for Improving Results**, J. Ross Publishing, 2010b.

PINTO, J. K. *Project Implementation: A determination of its critical success factors, moderators, and their relative importance across the project life cycle*. PhD Dissertation. University of Pittsburgh, 1986.

PRADO, D. S. **Gerenciamento de Projetos nas Organizações**. Belo Horizonte: Desenvolvimento Gerencial, 2000.

PRADO, D. S. **Maturidade em Gerenciamento de Projetos**. Belo Horizonte: INDG, 2008.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. *The Core Competence of the Corporation*. **Harvard Business Review**. v. 68, n. 3, maio-junho 1990.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE PMI. *Project Management Competency Development Framework*. Primeira Edição. Newton Square, PA, 2002.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE PMI. *Project Management Competency Development Framework*. Segunda Edição. Newton Square, PA, 2007.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE PMI. **PMBok Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos.** Terceira Edição. Newton Square, PA, 2004a.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE PMI. **OPM3 – Organizational Project Management Maturity Model.** Primeira Edição. Newton Square, PA, 2004b.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE PMI. **PMBok Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos.** Quarta Edição. Newton Square, PA, 2008.

RABEQUINI, R. **O Gerente de Projetos na Empresa.** São Paulo: Atlas, 2005.

RABEQUINI, R.; CARVALHO, M. M.; LAURINDO, F. J. B. Fatores críticos para implementação de gerenciamento por projetos: o caso de uma organização de pesquisa. **Revista Produção.** v. 12, n. 2, 2002.

RODRIGUES, I.; SBRAGIA, R.; GONSALEZ, F. Oficina de Gerencia de Proyectos: teoría y práctica. **Espacios** (Caracas), Caracas, v. 23, n. 2, p. 10-17, 2003.

RODRIGUES, I.; RABECHINI JUNIOR, R.; CSILLAG, J. M.. Os escritórios de projetos como indutores de maturidade em gestão de projetos. **RAUSP.** Revista de Administração, v. 41, p. 273-287, 2006.

RODRIGUES, I.; SBRAGIA, R.. Para onde caminha o Gerenciamento de Projetos?, Argentina, **Altec**, 2007.

RUAS, R. **Gestão por competências: uma contribuição à estratégica das organizações.** In: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. *Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências.* Porto Alegre: Bookman, 2005.

SBRAGIA, R.; MAXIMIANO, A. C. A.; KRUGLIANSKAS, I. O gerente de projetos: seu papel e habilidades. **RAUSP**. Revista de Administração, v. 21, 1986.

SEI (SOFTWARE ENGINEERING INSTITUTE). Página contendo a documentação do **People Capability Maturity Model (P-CMM)** - versão 2.0 publicada em Julho de 2001 - <http://www.sei.cmu.edu/cmmti/tools/peoplecmm/>, disponível em 09/04/2010.

SELLTIZ, C. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. 2ª edição, São Paulo: Pedagógica e Universitária, 1975.

SHENHAR, A. J.; DVIR, D. *Project Management Research – The Challenge and Opportunity*. **Project Management Journal**. v. 38, n. 2, p. 93-99, 2007.

SHENHAR, A. J.; DVIR, D. *Reinventing Project Management: The Diamond Approach to Successful Growth and Innovation*. New York: Wiley, 2008.

SÖDERLUND, J. *On the broadening scope of the research on projects: a review and a model for analysis*. **International Journal of Project Management**. v. 8, n. 8, p. 655, 2004.

SÖDERLUND, J. *Building theories of project management: past research, questions for the future*. **International Journal of Project Management**. v. 24, n. 3, 2006.

STEFANO, R. D. **O Líder-Coach Líderes Criando Líderes**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

STONE, F. M. *Coaching, counseling & mentoring. How to choose & use the right technique to boost employee performance*. New York: AMACOM, 1998.

THEMISTOCLEOUS, G.; WEARNE, S. H. *Project management topic coverage in journals*. **International Journal of Project Management**. v. 18, p. 7-11, 2000.

THOMAS, J.; MULLALY, M. *Understanding the Value of Project Management: First Steps on an International Investigation in Search of Value*. **Project Management Journal**. v. 38, n. 3, p. 74-89, setembro, 2007.

THOMAS, J.; MULLALY, M. *Researching the Value of Project Management*. Newton Square, PA: PMI, 2008.

TURNER, J. R.; MULLER, R. *The Project Manager's Leadership Style as a Success Factor on Projects: A Literature Review*. **Project Management Journal**, junho de 2005.

TURNER, J. R.; MULLER, R. *Choosing Appropriate Project Managers. Matching their leadership style to the type of project*. Newton Square, PA: PMI, 2006.

THE STANDISH GROUP INTERNATIONAL. *Chaos Report*, 2001. Disponível em: http://www.maturityresearch.com/biblio//Relatorio_extreme_chaos.pdf acessado em outubro de 2007.

VERMA, V. K. *Human Resource Skills for the Project Manager: The Human Aspects of Project Management*. V. 2. EUA: PMI, 1995.

WILLIAMS, D.; PARR, T. *Enterprise Program Management, Delivering Value*. Palgrave Macmillan, 2004.

WHITTY, S. J. *Project management artefacts and the emotions they evoke*. **International Journal of Managing Projects in Business - IJMPB**. v.3, n.1, p. 22-45, 2009.

YIN, R. K. **Estudos de Caso Planejamento e Métodos**, 3ª ed., São Paulo: Bookman, 2005.

YIN, R. K. **Estudos de Caso Planejamento e Métodos**, 4ª ed., São Paulo: Bookman, 2009.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**. São Paulo: Atlas, 2001.

7. APÊNDICES

Apêndice I – Roteiro da Entrevista utilizado no Estudo de Caso 1

Perguntas da entrevista:

1. Entendo que você se preocupe com o seu desenvolvimento profissional em gerenciamento de projetos. Fale-me um pouco sobre isso.
2. O que motiva você a se desenvolver em GP?
3. Diga-me em detalhes as formas como você procura se desenvolver.
4. Aonde você procura informação sobre desenvolvimento em GP?
5. Cite uma determinada competência em que você se desenvolveu e que teve um impacto positivo no seu desempenho profissional.
6. Que tipo de atitude ou de comportamento você mudou na sua vida profissional em função da melhoria da competência citada na pergunta anterior? (pergunta acrescentada a partir da terceira entrevista)
7. Como você avalia, pondera ou dá valor ao desenvolvimento de competências técnicas versus as comportamentais?
8. Com quem você conversa sobre o seu desenvolvimento? Ou com quem você aprende?
9. Relate seu atual relacionamento com o EGP. Cite algum exemplo positivo ou negativo desse relacionamento.
10. Cite algum tipo de influência que o EGP teve ou tem no desenvolvimento de sua competência em GP.
11. Qual seria o apoio ideal que você gostaria de receber de um EGP?
12. Que tipos de desafios você vivencia ao gerenciar seu desenvolvimento? Ou o que o impede de se desenvolver mais?
13. O que mais você pode compartilhar sobre o seu desenvolvimento?

Apêndice II – Roteiro da Entrevista Utilizado nos Estudos de Casos 2 e 3

Perguntas da entrevista para o Gerente de Projeto:

1. Entendo que você é preocupado/a com o seu desenvolvimento profissional em gerenciamento de projetos. Fale um pouco sobre isso.
2. O que motiva você a se desenvolver em GP?
3. Diga-me em detalhes as formas como você procura se desenvolver.
4. Aonde você procura informação sobre desenvolvimento em GP?
5. Cite uma determinada competência em que você se desenvolveu e que teve um impacto positivo no seu desempenho profissional.
6. Que tipos de atitudes/comportamentos você mudou na sua vida profissional em função do desenvolvimento dessa competência?
7. Com quem você conversa sobre o seu desenvolvimento?
8. Quais as competências necessárias nesta organização para os Gerentes de Projetos bem conduzirem seus projetos?
9. O que o EGP faz para alavancar essas competências? (quais os serviços que presta?)
10. O que o EGP poderia fazer a mais para alavancar essas competências?
11. Frente ao PMCDF, quais os modos de desenvolvimento oferecidos/presentes nesta organização?
12. E quais são oferecidos pelos EGP?
13. Que tipos de desafios você vivencia ao gerenciar um projeto?
14. Relate seu atual relacionamento com o EGP. Cite algum exemplo positivo ou negativo desse relacionamento.

15. O que mais você pode compartilhar sobre o seu desenvolvimento?

Perguntas da entrevista para o **Profissional do Escritório de Projeto**:

1. Entendo que você é preocupado/a com o seu desenvolvimento profissional em gerenciamento de projetos. Fale um pouco sobre isso.
2. O que motiva você a se desenvolver em GP?
3. Diga-me em detalhes as formas como você procura se desenvolver.
4. Aonde você procura informação sobre desenvolvimento em GP?
5. Cite uma determinada competência em que você se desenvolveu e que teve um impacto positivo no seu desempenho profissional.
6. Que tipos de atitudes/comportamentos você mudou na sua vida profissional em função do desenvolvimento dessa competência?
7. Com quem você conversa sobre o seu desenvolvimento?
8. Quais as competências necessárias nesta organização para os Gerentes de Projetos bem conduzirem seus projetos?
9. O que o EGP faz para alavancar essas competências? (quais os serviços que presta?)
10. O que o EGP poderia fazer a mais para alavancar essas competências?
11. Frente ao PMCDF, quais os modos de desenvolvimento oferecidos/presentes nesta organização?
12. E quais são oferecidos pelos EGP?
13. Que tipos de desafios você vivencia ao gerenciar um **EGP**?
14. Relate seu atual relacionamento com os **Gerentes de Projetos**. Cite algum exemplo positivo ou negativo desse relacionamento.
15. O que mais você pode compartilhar sobre o seu desenvolvimento?