

**UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ**  
**Nestor Nogueira de Albuquerque**

**ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE  
PROJETOS: Um Estudo de Caso de Implementação**

Dissertação apresentada como exigência para obtenção do título de Mestre pelo curso de Gestão e Desenvolvimento Regional do Departamento de Economia, Contabilidade e Administração da Universidade de Taubaté.

Área de Concentração: Planejamento e Desenvolvimento Regional

Orientador: Prof. Dr. Marco Antonio Chamon

**Taubaté – SP**

**2006**

**Ficha catalográfica elaborada pelo  
SIBi – Sistema Integrado de Bibliotecas / UNITAU**

**A345e ALBUQUERQUE, Nestor Nogueira de**  
Escritório de gerenciamento de projetos: um estudo de  
caso de implementação / Nestor Nogueira de Albuquerque. -  
2006.

153f. : il.

Dissertação (Mestrado) - Universidade de Taubaté,  
Departamento de Economia, Contabilidade e Administração,  
2006.

Orientação: Prof. Dr. Marco Antonio Chamon,  
Departamento de Economia, Contabilidade e Administração.

**Formatado:** Fonte: 11 pt

Nestor Nogueira de Albuquerque

ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS:  
Um Estudo de Caso de Implementação

Dissertação apresentada como exigência para obtenção do título de Mestre pelo curso de Gestão e Desenvolvimento Regional do Departamento de Economia, Contabilidade e Administração da Universidade de Taubaté.

Área de Concentração: Planejamento e Desenvolvimento Regional

Orientador: Prof. Dr. Marco Antonio Chamon

Data: 03 de Abril de 2006.

Resultado: APROVADO

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Marco Antonio Chamon, Orientador

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ

Assinatura \_\_\_\_\_

Profa. Dra. Gládis Camarini

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ

Assinatura \_\_\_\_\_

Prof. Dr. Roque Rabechini Júnior

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

Assinatura \_\_\_\_\_

*Para minha família, que me deu a motivação e de quem tirei um tempo precioso para esta jornada!*

## **AGRADECIMENTOS**

No estudo de gerenciamento de projetos aprende-se, principalmente, o valor do trabalho em equipe e a importância do papel de cada pessoa no trabalho. Sendo assim, eu não poderia deixar de expressar meus mais sinceros agradecimentos às pessoas e organizações que contribuíram para o sucesso deste projeto. Primeiramente, agradeço especialmente à minha família, dos quais precisei tirar um tempo precioso de convivência para que pudesse realizar a pesquisa. À Empresa e aos profissionais que me receberam, agradeço por compartilharem suas experiências, agora disponíveis à comunidade de Gerenciamento de Projetos. Um agradecimento também é dirigido aqui aos professores e professoras do Mestrado, em particular ao meu Orientador, Prof. Dr. Marco Antonio Chamon, cujo apoio ao longo de todo o desenvolvimento deste trabalho foi fundamental para o resultado alcançado. Em especial, agradeço a meus pais, pelo apoio incondicional que desde a infância me estimula a buscar e superar desafios. Finalmente e mais importante, agradeço a Deus pelas condições de aprendizado de que me dotou e me permitiram concluir este trabalho.

“Felix, qui potuit rerum cognoscere causas.”  
“*Feliz o que pode conhecer as causas das coisas.*”  
Virgílio, 29 A.C.

ALBUQUERQUE, Nestor N. de. **Escritório de Gerenciamento de Projetos: Um Estudo de Caso de Implementação**. 2006. 153 f. Dissertação (Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional) – Departamento de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de Taubaté, Taubaté.

### **Resumo**

A elaboração de projetos para a implementação das estratégias de negócios das organizações, seja para aumentarem sua lucratividade, ampliarem sua participação nos mercados em que atuam ou simplesmente garantir sua sobrevivência, justifica-se a cada dia, dado o grau de competitividade com que essas empresas têm que atuar. Assim, saber a forma como os projetos são executados para poder controlar seus resultados é fator de relevância para o sucesso da gestão das empresas e motiva, cada vez mais, a implementação de Escritórios de Gerenciamento de Projetos (PMO) nas empresas. Este estudo de caso descreve como transcorreu uma implementação real de PMO em uma área de Tecnologia da Informação de um empresa e apresenta tópicos de atenção aos que planejam implementar estruturas semelhantes para controle de projetos. Pretende-se com o trabalho que as empresas possam conhecer e comparar os resultados obtidos com as recomendações encontradas na literatura sobre o assunto, para que possam planejar melhor suas próprias implementações. O estudo mostrou que são fatores de sucesso para a implementação do PMO tratar a implementação como um projeto, utilizar profissionais com experiência em implementações similares e, principalmente, promover a conscientização prévia dos executivos, gestores, profissionais envolvidos com projetos. Um cuidado especial deveria ser tomado também com relação ao esclarecimento de usuários e clientes, internos ou externos, e outros a respeito dos resultados esperados e possíveis riscos. Sem isso, provavelmente a implementação pode não ser bem sucedida.

**Palavras-chave:** administração. gestão. maturidade. organizações. projetos.

ALBUQUERQUE, Nestor N. de. **Project Management Office: An Implementation Case Study**. 2006. 153p. Dissertation (Master in Management and Regional Development) – Department of Economics, Accounting and Administration, University of Taubaté, Taubaté, BRAZIL.

### **Abstract**

The use of projects for implementing business strategies, whether to increase profitability, broaden market share or even guarantee their survival, has been justified every day, given the degree of competitiveness to which these companies have to achieve. Thus, to know how projects are conducted and the ability to control their results is a factor of relevance for the success of managing businesses, and this has increasingly been a strong driver for the implementation of Project Management Offices (PMO) within companies. This study describes how a real PMO implementation was conducted in a company's IS/IT department, and presents attention points for those who plan similar implementations. It is this research's intention that companies can know and compare the achieved benefits with those found in specific literature, so they can better plan their own implementations. Principal research findings show that treating the PMO implementation as a project itself, use professionals with a background on similar implementations, and promote the acquaintance of executives, line managers and other personnel involved with projects are all success factors for a PMO implementation. Special care should also be taken with regards of stakeholders' awareness about what can be accomplished and associated risks. Without that, it is possible that the project will not succeed.

**Keywords:** administration. management. maturity. organizations. projects.



## **Lista de Quadros**

Quadro 1 Tipos de estruturas organizacionais (PMI, 2004, p. 28) .....	55
Quadro 2 Estratégias de Pesquisa - adaptado de Yin (2001, p. 24). .....	82

## Lista de Figuras

Figura 1 Três níveis de PMO (CRAWFORD, 2002, p. 56).....	39
Figura 2 Estrutura organizacional “Funcional” (PMI, 2004, p. 29).....	48
Figura 3 O PMO na estrutura organizacional “Funcional”.....	49
Figura 4 Estrutura organizacional “por Projeto” (PMI, 2004, p. 29).....	50
Figura 5 O PMO nas estruturas matriciais, adaptado de PMI (2004). .....	52
Figura 6 O PMO Nível 1, segundo Crawford (2002, p. 56).....	58
Figura 7 O PMO Nível 2, adaptado de Crawford (2002, p. 56).....	59
Figura 8 O PMO Nível 3, adaptado de Crawford (2002, p. 56).....	60
Figura 9 O “Competency Continuum”, adaptado de Hill (2004, p. 46).....	61
Figura 10 Opções de <i>software</i> pelo mercado brasileiro (PINTO, 2005, p.109).....	74
Figura 11 Quadrante Mágico Gartner (GARTNER, 2005, p. 3).....	75
Figura 12 Fornecedores de software para gestão de portfólio – adaptado de Visitacion (2006, p. 8).....	76
Figura 13 Pontos a Explorar nas Entrevistas .....	86
Figura 14 Organograma da área de T.I. na época da implementação do PMO .....	96

## **Lista de Gráficos**

Gráfico 1 Problemas mais freqüentes em projetos (PINTO, 2005, p. 119) .....	35
Gráfico 2 Percepção da aplicabilidade do PMBOK (Filiados PMI).....	72

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	14
1.1 Objetivos da pesquisa .....	20
1.1.1 Objetivo Geral .....	20
1.1.2 Objetivos Específicos .....	20
1.2 Delimitação da Pesquisa .....	20
1.3 Relevância da Pesquisa .....	21
1.4 Estrutura do Trabalho .....	21
2 ORGANIZAÇÃO DA LITERATURA .....	24
2.1 Visão geral das fontes de referência .....	24
2.2 Projetos no ambiente corporativo .....	26
2.3 Conceituação de PMO .....	30
2.4 Importância Estratégica do PMO.....	39
2.5 O PMO na Estrutura Organizacional.....	46
2.5.1 Estrutura Funcional Pura .....	48
2.5.2 Estrutura Projetizada .....	49
2.5.3 Estruturas Matriciais.....	51
2.5.4 Comparação das Estruturas .....	55
2.6 Tipos, Níveis e Funções do PMO .....	57
2.7 Processos de Gerenciamento de Projetos.....	70
2.8 Modelos e Ferramentas .....	73

2.9 Implementação de um PMO .....	76
3 MÉTODO DA PESQUISA.....	82
3.1 Seleção do método de pesquisa .....	82
3.2 Seleção da forma de coleta dos dados .....	83
3.3 Tratamento dos dados e apresentação de resultados.....	89
4 RESULTADOS E ANÁLISE .....	90
4.1 Histórico.....	90
4.1.1 A primeira tentativa de implementação do PMO .....	92
4.1.2 A segunda tentativa de implementação do PMO .....	95
4.2 Resultados.....	100
4.2.1 Motivadores para a implementação do PMO .....	101
4.2.2 Reflexos positivos da implementação do PMO .....	102
4.2.3 Pontos negativos e fatores dificultadores da implementação do PMO .....	104
4.2.4 Fatores facilitadores da implementação do PMO.....	110
4.3 Síntese do processo de implementação do PMO .....	115
4.4 Lições Aprendidas .....	122
4.5 Comparação dos resultados: Empresa x Literatura.....	127
5 CONCLUSÕES .....	132
REFERÊNCIAS .....	135
ANEXO A – TERMO DE CONSENTIMENTO PARA A PESQUISA.....	143
ANEXO B – AUTORIZAÇÃO DO COMITÊ DE ÉTICA.....	144

ANEXO C – AUTORIZAÇÃO PARA TRABALHO EM CAMPO .....	145
APÊNDICE A – ROTEIRO PARA A ENTREVISTA .....	146
APÊNDICE B – MENTORIA .....	147
APÊNDICE C – FUNÇÕES MAIS COMUNS DE SUPORTE A PROJETOS .....	149
APÊNDICE D – PROPOSTA DE <i>PROJECT CHARTER</i> PARA PMO.....	151

## 1 INTRODUÇÃO

No curso normal de seus negócios, as empresas executam diariamente operações administrativas, produtivas, de *marketing* e comercialização de seus produtos e serviços. No decorrer dessas atividades, novas oportunidades são identificadas e devem ser aproveitadas e riscos podem ser identificados e devem ser tratados. Além disso, à medida que os mercados se expandem, novos competidores entram em cena, o que exige constante monitorização do desempenho da empresa e que as deficiências observadas nos processos administrativos e produtivos sejam prontamente corrigidas. Outras restrições podem ocorrer, e devem igualmente ser consideradas, para a adoção de medidas cabíveis: leis, normas e regulamentos são alterados frequentemente, os clientes tornam-se mais exigentes e mudam seus requisitos e os recursos disponíveis tornam-se escassos e difíceis de serem obtidos.

Assim, com o intuito de se adequarem a essas demandas de negócio, as empresas planejam iniciativas a partir do acompanhamento e análises criteriosas dos cenários interno e externo, em que identificam suas forças e suas fraquezas face às oportunidades e ameaças do ambiente de negócios em que atuam. Essas iniciativas – que se denominam “projetos” – são posteriormente avaliadas e aprovadas para comporem o planejamento estratégico da empresa (MORRIS; JAMIESON, 2004, p.1).

Projetos normalmente caracterizam-se por serem “esforços temporários para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo” (PMI, 2004, p. 5) e devem ser previamente planejados em termos de custos, recursos e esforços necessários. Para se evitar a dispersão ou uso incorreto de recursos, as informações obtidas e geradas no processo de planejamento dos projetos são avaliadas em conjunto com os benefícios

esperados, e só então esses projetos podem ser executados.

Cuidados adicionais devem ser considerados, entre eles: capacitação das equipes de projetos, relacionamento com o público externo, definição de padrões e normas internas para condução de projetos.

Finalmente, devem ser tratados também os aspectos gerenciais, como por exemplo: histórico de projetos anteriores e seus resultados (previne incorrer-se em erros do passado e permite identificar as oportunidades, para melhor aproveitá-las); situação dos projetos em andamento (para se balancear corretamente os recursos necessários) e a demanda a ser atendida (a fim de se concentrar nas necessidades reais dos clientes e outros interessados).

Os vários conceitos que regem o gerenciamento de projetos já têm mais de meio século, com origens nos esforços de desenvolvimento de tecnologias militares da II Guerra Mundial, como citam Crawford (2002) e Kerzner (2002). Segundo esses autores, a importância dos projetos nos dias de hoje justifica-se pelas constantes diminuições nos prazos que as empresas têm para introduzir seus produtos no mercado e reagir, assim, às estratégias de seus competidores.

Para suprir essas demandas de negócios, os projetos devem ser planejados e implementados de forma estruturada e o Escritório de Gerenciamento de Projetos, ou PMO (*Project Management Office*), como é mais comumente referenciado na literatura especializada, é a estrutura que as organizações podem implementar para incrementar sua capacidade de gerenciamento de projetos (BLOCK; FRAME, 1998).

O PMO, então, é “uma unidade organizacional que centraliza e coordena o gerenciamento de projetos sob seu domínio” (PMI, 2004, p. 17). Para Valeriano (2005), o PMO é “um órgão cuidadosamente implantado em uma organização e que tem sob sua responsabilidade o apoio e a coordenação de vários projetos” (VALERIANO, 2005, p.



99)

Outra atribuição dessa estrutura é auxiliar os gerentes de projetos e suas equipes na implementação de princípios, práticas, ferramentas e técnicas do gerenciamento de projetos (DAI, 2001 *apud* CARVALHO, 2005). O uso repetitivo desse conjunto de práticas define a metodologia da organização para o gerenciamento de projetos. Kerzner (2001) destaca que

atingir a excelência em gerenciamento de projetos, ou mesmo sua maturidade, pode não ser possível sem um processo repetitivo que possa ser usado em todo e cada projeto. ... o uso contínuo da metodologia aumentará drasticamente as chances de sucesso de uma companhia [e] para atingir esse estágio de maturidade, as companhias devem manter e apoiar uma metodologia única para gerenciamento de projetos... e boas metodologias integram outros processos à metodologia de gerenciamento de projetos (KERZNER, 2001, p. 83).

A implementação de PMOs, então, que formalizam e padronizam práticas, processos e operações de gerenciamento de projetos numa organização, contribui para se concluir os projetos com resultados consistentes e repetíveis, com maior probabilidade de sucesso, conforme adiantado por Frame (1987):

Ao entrar a economia dos Estados Unidos na fase pós-industrial, os gestores norte-americanos descobriram que muitas das orientações de gestão estabelecidas para uma economia industrial não mais lhes serviam bem em uma economia de informações. No ambiente de manufatura, a ênfase é colocada em previsibilidade e atividades repetitivas e a administração está fortemente preocupada com a padronização e racionalização dos processos de produção. Numa economia [baseada em] informações, a singularidade de eventos substituiu a repetição. A própria informação é dinâmica e sempre em mutação. Flexibilidade é a palavra chave da nova ordem e gerenciamento de projetos é a chave para essa flexibilidade. (FRAME, 1987, p. nestor).

Para a alta administração, o valor do PMO será mostrado com a melhoria da taxa de sucesso dos projetos e a visibilidade da situação dos projetos. Operacionalmente, o PMO deve prover suporte aos gerentes de projetos (administrativo, operacional e organizacional) e também organizar o processo de gerenciamento de projetos, com a definição de padrões e modelos, consultoria e treinamento (DINSMORE, 2004).

Assim, com o tempo, o PMO tende a assumir uma posição de influência no

processo de tomada de decisão da empresa, através da geração de informações mais precisas, oportunas e confiáveis, sem, contudo, substituir as funções gerenciais tradicionais (CLELAND; IRELAND, 2002).

Para ser bem sucedida, porém, essa estrutura deve ser formalmente definida, estabelecida e suportada pela direção da empresa, que deve apoiar na obtenção do comprometimento das pessoas a serem envolvidas no processo [de implementação do PMO] (BEER, 2002).

A regra principal que se deve sempre ter em mente é que essa é uma iniciativa de mudança cultural, e que deve ser tratada como um projeto com objetivos de longo prazo. A meta desse projeto é, na realidade, mudar a forma como as pessoas fazem gerenciamento de projetos, o que implica em mudar a cultura vigente na organização. Segundo Daft (2002), a cultura de uma organização compreende os “modos de pensar compartilhados pelos seus membros”, cuja força se faz notar “quando se tenta implementar novas estratégias ou programas” (DAFT, 2002, p. 293-300).

Essa “força” de uma cultura organizacional geralmente se manifesta contrariamente à implementação de grandes mudanças:

projetos referem-se a incomodar o *status quo* e fazer as coisas por novos meios, enquanto os gerentes de operações tentam preservar o *status quo* porque é assim, como vimos acima (sic), que eles alcançam sua eficiência sempre crescente (TURNER; KEEGAN, 1999).

Daí a importância do suporte da alta administração, pois será necessária uma grande mobilização das pessoas no projeto. Da alta administração devem vir as declarações de visão e missão do PMO, o alinhamento com os planos estratégicos da organização e a determinação de urgência na mudança.

Para Paul Glen (2005), o primeiro passo para melhoria de produtividade das equipes de projetos é o esclarecimento do estado futuro desejado para a organização na

forma como ela gerencia seus projetos. Essa fase, segundo ele, é usualmente ignorada no tratamento de assuntos organizacionais por duas razões: primeiro, porque gerentes são cobrados por serem pessoas de ação, o que os torna efetivos perante seus líderes; segundo, existe uma diversidade muito grande de opções em termos de conceitos, metodologias e ferramentas (*software*) e, sem um objetivo claramente definido, corre-se o risco da seleção errônea de se definir ações ineficazes e até mesmo destrutivas (GLEN, 2005).

Fora do contexto puramente literário, uma pesquisa realizada pelo CBP (*Center for Business Practices*), envolveu 60 executivos seniores num fórum sobre gerenciamento de projetos e a dúvida que ficou evidente foi o porquê de mais empresas e seus CIOs<sup>1</sup> não adotarem imediatamente o gerenciamento de projetos, apesar de ser algo tão obviamente oportuno. Uma das razões, segundo a pesquisa, é que isso requer uma mudança cultural, a vontade para adotar novas formas de fazer as coisas e um entendimento significativo dos conceitos do gerenciamento de projetos. Isso requer tempo e esforço (CRAWFORD; PENNYPACKER, 2002).

O sucesso do PMO, portanto, somente poderá ser medido após a empresa conseguir absorver a nova cultura e forma de trabalhar, pela adoção efetiva dos processos de gerenciamento de projetos e quão melhor sejam os resultados dos projetos.

Uma pesquisa feita pela revista eletrônica CIO<sup>2</sup> e o PMI – *Project Management Institute*<sup>3</sup> entre 303 profissionais de Tecnologia da Informação (executivos e

---

<sup>1</sup> CIO: sigla para o cargo de *Chief Information Office*, ou Diretor de Tecnologia da Informação – o mais alto executivo responsável pelos sistemas de tecnologia da informação em uma organização.

<sup>2</sup> A revista eletrônica CIO é direcionada ao público gestor de Tecnologia da Informação (T.I.) e possui versão impressa para quinze países. Está disponível na internet em <http://www.cio.com>.

<sup>3</sup> O PMI é atualmente a mais referenciada fonte sobre práticas e conhecimentos em Gerenciamento de Projetos, constituído por mais de 200 mil profissionais filiados em 125 países. Entidade sem fins lucrativos, cuja missão é promover o Gerenciamento de Projetos como fator de sucesso para os negócios em qualquer área da atuação humana, o PMI organiza-se em Capítulos (escritórios locais nos diversos países e estados), Grupos de Interesses Especiais (*Special Interest Groups* - SIGs), e Universidades

profissionais operacionais) filiados ao PMI mostrou<sup>4</sup> 76% de referência a PMOs com até 3 anos de existência e 50% mencionaram melhorias nos índices de desempenho dos projetos (apenas 22% não controlam esses indicadores) e que os principais benefícios foram: ter implementado padrões de gerenciamento de projetos (62%), melhoria na satisfação de clientes internos (38%), aumento na produtividade dos funcionários (39%), redução de custos (27%) e melhoria na satisfação de clientes externos (25%). A grande maioria dos entrevistados (42%) mencionou que seus PMOs são “PSOs – Project Support Organizations – ou sejam oferecem serviços de suporte a múltiplos projetos em atividades administrativas, controle de cronogramas, relatórios de desempenho e outros assuntos” e são de âmbito corporativo (39%), divisional (27%) ou funcional/de área de negócios (27%).

Em termos de funções desempenhadas pelo PMO, as cinco mais citadas foram: 85% - executam o controle e relatório de andamento e desempenho dos projetos e processos; 80% - possuem apoio ou patrocínio da alta administração; 79% - garantem que projetos similares sejam executados de forma consistente, com processos repetíveis; 74% - provêm treinamento e facilitação com *mentoring* de projetos; 74% - conduzem análises pós-encerramento de projetos, comunicam e incorporam as lições aprendidas e 73% contribuem para o desenvolvimento das competências chave para o gerenciamento de projetos (WARE, 2003).

Em relação à sua localização na estrutura da empresa, a Revisão da Literatura mostrará que há uma série de possibilidades e recomendações, mas não determina uma posição correta, ou mais indicada. O importante é que o PMO seja estruturado de acordo com as necessidades da organização, e evolua segundo essas necessidades (CLELAND;

---

(EUA), onde se encontram os filiados para discussões de padrões, troca de informações e experiências e compilação de “melhores práticas”.

<sup>4</sup> Resultados não exclusivos: para cada questão, uma ou mais alternativas poderiam ser escolhidas.

IRELAND, 2002).

## **1.1 Objetivos da pesquisa**

### **1.1.1 Objetivo Geral**

O objetivo geral da pesquisa é responder à questão: “Como transcorreu a implementação de um ‘Escritório de Gerenciamento de Projetos’ na área de Tecnologia da Informação de uma empresa da região do Vale do Paraíba orientada a projetos?”.

### **1.1.2 Objetivos Específicos**

Identificar por que a Empresa investiu nesse empreendimento, quais foram os fatores que facilitaram e fatores que dificultaram a implementação do PMO e identificar quais os ganhos que se percebeu com a implementação.

## **1.2 Delimitação da Pesquisa**

A pesquisa foi realizada numa empresa de grande porte, que atua no ramo metalúrgico, voltada a projetos de alta tecnologia. O departamento alvo da pesquisa foi a área de Tecnologia da Informação (T.I.) que empreende projetos, mas também executa as operações e outras atividades rotineiras típicas de uma área de serviços em empresa de grande porte.

O objetivo do departamento, ao decidir pela implementação do PMO, foi melhorar a visibilidade, o controle e a eficiência especificamente sobre os projetos de desenvolvimento e manutenção de sistemas informatizados.

A pesquisa abordou o PMO pelo ponto de vista de gestão estratégica e como metodologia e tecnologias de gerenciamento de projetos, geralmente definidas e implementadas por um PMO, podem contribuir para a otimização do uso dos recursos

de uma organização em seus projetos de implementação de estratégias de negócio.

Estão apresentados os resultados alcançados com a formalização do processo de controle sobre os projetos, embora outros fatores, além da implantação do PMO, possam ter influenciado a obtenção desses resultados.

### **1.3 Relevância da Pesquisa**

A pesquisa concentra-se em descrever um caso específico da área de T.I., porém, também pode ser útil às demais áreas profissionais, uma vez que em todas é possível executar-se projetos que tenham por objetivo por em prática planos ou estratégias de empreendimentos diversos, de fins lucrativos ou não.

Os resultados apresentados e o processo que permitiu obtê-los podem servir de orientação a empresas ou organizações que pretendem implementar estratégias ou desenvolver produtos com uso de uma estruturação formal de gerenciamento de projetos.

### **1.4 Estrutura do Trabalho**

Este trabalho está estruturado como segue:

Neste capítulo 1 apresentamos os principais motivadores para o trabalho: a importância atual do assunto no meio profissional de projetos, justificativas para a pesquisa e principais resultados esperados. O tema "Escritório de Projetos" tem sido divulgado como de importância relevante no suporte à formulação e implementação das estratégias das empresas, que no ambiente atual de alta competição e escassez contínua de recursos exige delas cada vez mais agilidade e eficiência no uso desses recursos para

a sustentação de seus negócios.

O Capítulo 2 discorre sobre a literatura atual sobre PMO, das origens às mais recentes discussões sobre os aspectos gerenciais e estratégicos a serem considerados numa implementação. Consultamos referências de pesquisas científicas recentes, mas também procuramos pelas obras históricas no assunto. Não poderíamos também excluir consultar fontes normalmente aceitas como referências, publicadas na Internet. Essas fontes, apesar de não serem consideradas como de produção científica, são editadas por profissionais e organizações envolvidos com o assunto “gerenciamento de projetos”, e muitas vezes contêm a importante observação da prática no assunto, a qual consideramos relevante para os propósitos deste trabalho.

No Capítulo 3 detalharemos como a pesquisa foi elaborada e aplicada ao público alvo selecionado, composto pelos gestores de T.I. da empresa. Esse público compreende os profissionais diretamente interessados e afetados pela implementação do PMO. As futuras iniciativas que possam vir a conduzir para atender às demandas das áreas da empresa a que atendem teriam, necessariamente, que ser estruturadas como “projetos de T.I.”.

Nossa discussão e considerações a respeito das respostas às entrevistas estão no Capítulo 4. A partir das variáveis da pesquisa, apresentamos os pontos procurados na pesquisa (fatores facilitadores e dificultadores da implementação do PMO) e as considerações de como julgamos que estes possam ser mais eficientemente aproveitados (facilitadores) ou como poderiam ser evitados ou minimizados (dificultadores).

Finalmente, no Capítulo 5, procuramos resumir os resultados encontrados e apresentar os pontos que encontramos como de oportunidade para estudos posteriores sobre o assunto, que possam contribuir com a geração de conhecimento da comunidade de profissionais de Gerenciamento de Projetos e executivos em geral.





## **2 ORGANIZAÇÃO DA LITERATURA**

Esta revisão destina-se a apresentar conceitos e definições da literatura atual sobre PMO, desde as obras históricas de suas origens, em sua maioria anteriores a 1980, às mais recentes pesquisas científicas e discussões sobre os aspectos gerenciais e estratégicos a serem considerados numa implementação.

Nas fontes consultadas encontra-se uma diversidade de formas de organização dos textos a respeito de PMO. Assim, uma contribuição importante que este trabalho pretende oferecer é sugerir uma forma de organizar essa literatura disponível numa lógica que permita ao leitor partir dos conceitos importantes sobre PMO até informações sobre a implementação de tal estrutura.

Para essa revisão de literatura, consideramos também que não deveriam ser excluídas da consulta as fontes atualmente aceitas como referências válidas, publicadas na Internet. Essas, apesar de não poderem ser todas consideradas como “produção científica”, são mantidas por pessoas e entidades profissionalmente envolvidas com o assunto “gerenciamento de projetos”. Muitas vezes essas fontes contêm a importante observação da prática no assunto, razão pela qual consideramos relevante para os propósitos deste trabalho apresentar e discorrer sobre essas fontes.

### **2.1 Visão geral das fontes de referência**

Com relação à literatura disponível, vários autores citam as origens do gerenciamento de projetos como sendo da década de 1950 (BLOCK; FRAME, 1998, p. 1; CRAWFORD, 2002, p. 1; KERZNER, 2002, p. 143; PARTINGTON, 1996, p. 13-21). Segundo Cleland e Ireland (2002), essa área de administração evoluiu e hoje “a

disciplina ganhou uma posição importante no léxico da gestão e na prática das organizações modernas” (CLELAND; IRELAND, 2002, p. 3).

Ives (2005) relaciona várias referências sobre como o gerenciamento de projetos tem se consolidado como “uma abordagem poderosa e genérica de gestão, com ampla aplicação, além de projetos” (HEBERT, 2002; LASZLO, 1999; PINTO; ROUHIAINEN, 2001 *apud* IVES, 2005).

As áreas de conhecimento do gerenciamento de projetos, como planejamento, gerenciamento de comunicações, análises de riscos, gestão de recursos humanos, viabilidade econômico-financeira de projetos, entre outras, contam vasta referência. Para essas áreas, já se construiu uma grande quantidade de conhecimento e documentada, incluindo pesquisas científicas e outros estudos formais.

Contudo, uma revisão do conteúdo de três anos (1994 a 1996) das principais publicações científicas sobre gerenciamento de projetos (*International Project Management Journal*, inglês, e o *Project Management Journal*, norte-americano), revela que, até 1996, apenas 20% dos artigos abordam tópicos sobre o “escritório de gerenciamento de projetos” (PARTINGTON, 1996, p. 13-21).

Mais recentemente, Henrie e Souza-Poza (2005) analisaram 770 artigos e 93 livros em uma pesquisa de revisão literária, e descobriram que até mesmo os aspectos de cultura empresarial e corporativa de gerenciamento de projetos são pouco explorados, apesar de serem críticos para o sucesso de qualquer iniciativa dessa natureza (HENRIE; SOUZA-POZA, 2005).

Hobbs e Aubry (2005), numa pesquisa por internet, respondida por 255 representantes de PMOs, observaram que a maior parte da literatura disponível sobre o assunto provém de consultores que implementaram PMOs e a variedade de formas e funções de PMOs é grande; isso se deve, segundo eles, a três fatores principais: "1) o

assunto é relativamente novo; 2) comparar PMOs de empresas diferentes seria como 'comparar laranjas com maçãs' (sic) e 3) não existe um volume significativo em pesquisa sistemática sobre o assunto; apesar de diferirem bastante entre si, os PMOs parecem compartilhar dois pontos: são 'jovens' (têm menos de 3 anos) e suas equipes são 'enxutas' (menos de 4 pessoas, sendo maioria de 2 a 3 pessoas por PMO). ... A causa desse porte é a (ainda) visão de que o PMO é uma sobrecarga<sup>5</sup> administrativa, e a questão de custos orienta essa formação reduzida” (HOBBS; AUBRY, 2005).

A literatura recente apresenta já alguma variedade de fontes de referência, porém, os conceitos e definições relativas ao PMO ainda não se consolidaram, apesar de haver alguma convergência dos autores em relação a essas definições. Além disso, grande parte do conhecimento disponível provém de empresas e profissionais de consultoria especializados na definição, implementação e por vezes prestação de serviços de gerenciamento de PMOs, cada qual também com suas definições e padrões próprios.

## **2.2 Projetos no ambiente corporativo**

Uma questão chave dos negócios de uma empresa é sua capacidade para implementar a estratégia e produzir resultados melhores do que com operações rotineiras, e já há o reconhecimento de que essa capacidade está fortemente relacionada à capacidade que a empresa tem de gerenciar seus projetos e programas (TURNER, 1993; CRAWFORD, 2004; CARVALHO, RABECHINI JR., 2005, p. 17).

As empresas não podem mais se pautar pelo “gerenciamento acidental”, mas devem enfrentar ativamente desafios e explorar oportunidades (BLOCK; FRAME, 1998). Entre esses resultados geralmente estão a redução do ciclo de produção, redução

---

<sup>5</sup> Do original em inglês *overhead*.

de custos e melhoria da qualidade dos produtos (CRAWFORD, 2002).

Prado (2004, p. 181) cita ainda cinco grandes áreas de ação das empresas, a serem atendidas por projetos de estratégia: melhoria dos resultados econômico-financeiros (pelo aumento de produtividade ou inovação – conquista de novos mercados), acompanhamento do mercado e concorrentes (*benchmarking*), conservação e melhoria da imagem, conservação e ampliação da capacidade técnica, social e gerencial e o crescimento do nível tecnológico da empresa.

Para essas e outras ações, as empresas devem gerar, a partir de seus planos estratégicos, uma “carteira de ações”, das quais advirão projetos, vistos nas empresas nos últimos anos como “veículos para implementação de estratégias” e o interesse pelo assunto tem levado a um melhor entendimento de como essas estratégias podem ser melhor implementadas e como o gerenciamento de projetos pode e deveria ajudar no processo, mesmo que essas disciplinas se desenvolvam separadamente (GRUNDY, 1998).

As metodologias de gerenciamento de projetos servem, portanto, naturalmente ao processo de gestão estratégica de praticamente todo tipo de empresa. Grundy (1998) destaca ainda que o gerenciamento de projetos tem sido aplicado fora do domínio principal de “melhorar o *hardware* competitivo do negócio para o *software* competitivo e o processo de implementação de mudanças”. Ele propõe uma estrutura, ou modelo, para “enriquecimento do gerenciamento de projetos”, baseado em quatro etapas: definição, diagnóstico, planejamento e implementação, e lições e encerramento (GRUNDY, 1998).

Devido à sua natureza temporária e única, projetos sempre contém uma dose de incerteza e risco (TURNER, 1993). As metodologias de gerenciamento de projetos enfatizam a necessidade do ciclo planejar-executar-controlar, destacam a necessidade de

se estudar e planejar ações para minimizar os riscos inerentes aos projetos. Para garantia do sucesso dos projetos, essas metodologias preocupam-se também com os processos de comunicação no ciclo de vida dos projetos.

É importante, portanto, que os projetos sejam administrados de forma estruturada. O Gerenciamento de Projetos compreende todas aquelas atividades de coordenação de desenvolvimento dos projetos, da concepção à sua conclusão (algumas vezes também o acompanhamento pós-execução).

Na sua definição mais comumente aceita, dada pelo PMI (2004), “o gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos.” (PMI, 2004, cap. 1, p. 8).

Em termos de negócios, uma definição encontrada na *The Hutchinson Encyclopedia* (2002) define gerenciamento de projetos como a “técnica para relacionar os recursos disponíveis (prazos, dinheiro e pessoas) aos objetivos dos projetos de negócio (melhor prazo para conclusão, custos finais, etc.)” (HUTCHINSON, 2002).

As estratégias empresariais abordam diversos aspectos da administração e é comum que sua implementação seja realizada por diversos projetos, grande parte das vezes postos em execução simultaneamente. Assim, esses projetos devem ser avaliados, selecionados, priorizados, balanceados e acompanhados de uma forma mais organizada e controlada. A esse conjunto de projetos de uma empresa denomina-se portfólio de projetos.

Há que se fazer aqui uma diferenciação entre 'portfólio' e 'programa', uma vez que ambos os termos são comumente utilizados para se designar um conjunto de projetos.

Programas são conjuntos de projetos inter-relacionados que visam um objetivo

comum, que não atingiriam se fossem gerenciados isoladamente (LYCETT et. al., 2004) e podem incluir elementos de trabalho fora do escopo dos projetos individuais pertencentes ao programa (PRADO, 2004, p.189).

Em gerenciamento de projetos, o termo 'portfólio' foi adaptado a partir do uso em economia e finanças, onde originalmente significava um conjunto de investimentos ou “carteira de títulos” (HOUAISS, 2004). Assim, se os projetos podem ser vistos como investimento de recursos da empresa (financeiro, pessoal e material), o termo se aplica.

Portfólio de projetos é, portanto, o conjunto de programas e/ou projetos de uma organização, quer estejam em fase de análise, quer estejam em execução, não necessariamente inter-relacionados ou interdependentes, cujas características são analisadas e utilizadas para as tomadas de decisão sobre seleção, priorização, execução e remoção do portfólio (PRADO, 2004, p. 193; DE REYCK *et. al.*, 2005).

Ghasemzadeh e Archer (2000) relacionam as dificuldades associadas com a seleção de projetos no portfólio com vários fatores, entre eles:

- Existem múltiplos objetivos, normalmente conflitantes (por ex.: melhoria na taxa de disponibilidade de um sistema x redução de custos operacionais);
- Alguns dos objetivos são qualitativos (por ex.: melhoria no índice de satisfação de clientes);
- Incertezas e riscos podem afetar os projetos (por ex.: cenário macroeconômico às vésperas de eleições nacionais);
- O portfólio selecionado pode ter que ser equilibrado em termos de fatores importantes, como risco e prazos para conclusão (por ex.: atendimento de exigências legais, reguladoras ou normativas);
- Alguns projetos podem ser interdependentes (por ex.: implementação de um

novo sistema de comércio eletrônico e a conclusão de uma fusão entre companhias); e

- O número de portfólios possíveis normalmente é muito grande (GHASEMZADEH; ARCHER, 2000).

Uma das referências mais citadas, Archibald (1976) descreve com propriedade o ambiente de múltiplos projetos (hoje comumente descrito como portfólio de projetos) e os fatores de conflitos que o gerente de projetos normalmente encontra nesse ambiente. Na seqüência, ele descreve as possibilidades e recomendações para estruturação de um PMO com tais atribuições (ARCHIBALD, 1976, cap. 4, cap. 5).

Prado (2005) destaca a importância da correta composição do portfólio de programas e projetos quando o Planejamento Estratégico da organização é definido e se estabelecem as metas dessa organização, segundo o seu horizonte de planejamento (PRADO, 2004).

### **2.3 Conceituação de PMO**

Quando a quantidade de projetos em uma organização (empresa, unidade de negócios ou departamento) adquire um volume significativo, fica evidente que a disciplina de gerenciamento de projetos deve ser abordada por uma maneira mais consciente, e ao nível corporativo devemos saber como apoiar aqueles que conduzem os projetos (BLOCK; FRAME, 1998). Torna-se necessária, então, uma estrutura de controle suficiente para registrar e acompanhar os projetos. A essa estrutura convencionou-se chamar de “Escritório de Projetos”, ou como é mais comumente citado, PMO (*Project Management Office*).

Uma das primeiras referências a projetos e sua aplicação em diversas indústrias

que encontramos é de Cleland e King (1968). Nela os autores citam Kast e Rosenzweig (1963) sobre como “rápidos avanços tecnológicos, mudanças nos complexos industriais, o surgimento de uma força mundial adversa e tempos críticos de entrega” já influenciavam, na época, a adoção do conceito de programas e projetos (KAST; ROSENZWEIG, 1963 *apud* CLELAND; KING, 1968, p. 135-136). Os autores adiantam também um destaque que o assunto teria, mas que somente nos últimos dez anos se tornou evidente:

... O gerenciamento de projetos tem sido usada em agências governamentais e indústrias envolvidas com o governo ... por algum tempo. ... A manutenção de uma força efetiva de defesa, a pesquisa que tem sido conduzida na área de viagem espacial e o crescente envolvimento do Governo Federal em outros assuntos econômicos do país indica que as atividades governamentais continuarão a expandir-se e que as técnicas de gerenciamento de projetos também expandir-se-ão (CLELAND; KING, 1968).

Cleland e King (1968) introduzem os “escritórios de projetos” ao apresentar o assunto de estruturas especialmente organizadas para o gerenciamento de projetos:

Mais e mais durante as últimas duas décadas, empreiteiros que trabalham para agências governamentais têm estabelecido escritórios especiais, cada qual responsabilizado pelo gerenciamento de um único projeto. ... Onde múltiplos projetos são executados, alguma reorientação da organização funcional se faz necessária. ... Pessoas de diferentes funções – tanto *de linha* quanto *administrativas* – são reunidas para atingir um objetivo comum.

Pouco tempo depois, Archibald (1976) cita o PMO como organização para o gerenciamento de projetos nas empresas e ressalta a importância que a função de gerenciamento de projetos para as organizações. Para ele, essa forma de organização das atividades de projetos permite uma maneira evolucionária de atribuir funções e definir padrões. Isso permitiria à organização uma adaptação mais ágil às mudanças em mercados, com estabilidade e eficiência. (ARCHIBALD, 1976, p. 17). Ao definir o PMO, Alvin Toffler (*apud* ARCHIBALD, 1976, p. 16-17) teria dado “um nome bonito e descritivo da estrutura organizacional que combina orientações funcional e por projetos”:



“Estamos testemunhando não o triunfo, mas o desmembramento da burocracia. Estamos, de fato, testemunhando a chegada de um novo sistema organizacional que irá desafiar crescentemente, e eventualmente suplantar, a burocracia. Esta é a organização do futuro, que eu chamo de Adrocracia. [...] A alta taxa de rotatividade (em relações organizacionais) é mais dramaticamente simbolizada pelo surgimento rápido do que os executivos chamam de gerenciamento de 'projetos' ou 'força-tarefa'. [...] De fato, o gerenciamento de projetos tornou-se reconhecida como uma arte executiva e há um bando pequeno mas crescente de gerentes, tanto nos Estados Unidos quanto na Europa, que migra de projeto para projeto, de companhia para companhia, sem nunca envolver-se em rotinas ou operações de longo prazo.” (TOFFLER *apud*. ARCHIBALD, 1976).

Sobre o ambiente multi-projetos, Archibald comenta:

“Planejamento centralizado e escritórios de controle têm sido estabelecidos em algumas companhias para prover o necessário planejamento de instalações de engenharia e produção e controle mestre de cronogramas, onde esse ambiente multi-projetos existe. A coordenação desses planos e cronogramas mestres e o acompanhamento adequado para garantir aderência [aos planos] são executados por um gerente de planejamento que se reporta a um gerente geral de divisão. Esses escritórios são úteis no treinamento e desenvolvimento de indivíduos com habilidades especiais requeridas para suporte ao gerenciamento de projetos nos maiores projetos.” (ARCHIBALD, 1976, p. 61).

Mais recentemente, Englund *et. al.* (2003) definem o PMO como ...

“Uma equipe dedicada a melhorar as práticas de gerenciamento de projetos na organização” e que “agrega valor à organização, garantindo que os projetos sejam conduzidos segundo procedimentos em alinhamento com a estratégia organizacional e completados de forma a adicionar valor econômico à organização” (ENGLUND *et. al.*, 2003, p. xi-xii).

Outro autor também bastante referenciado em artigos de pesquisa na área de projetos, Miranda (2003) define o PMO como “uma função de negócios responsável pela coordenação de todos os trabalhos de projetos na organização e prover a infraestrutura e competência necessárias para o gerenciamento de múltiplos projetos” (MIRANDA, 2003). O objetivo dessa estrutura, segundo ele, é garantir que os projetos sejam completados conforme os objetivos da organização; sua função é operacional e não apenas de geração de políticas.

Projetos, porém, segundo Mulally (2001), em geral apresentam problemas comuns: ainda não são concluídos nos prazos e orçamentos, estão fora do processo de gestão organizacional, sofrem da falta de abordagem consistente e de processos únicos,

seus gerentes de projetos não têm o devido reconhecimento em termos de autoridade e o suporte da alta administração ainda é insuficiente ou mesmo inexistente. Dessa forma, completa Mullaly, as empresas procuram estabelecer PMOs que:

“Atuem como pontos focais para projetos, criem consistência nas práticas de gerenciamento de projetos, garantam as promessas de entregas dos projetos nos prazos e orçamentos, permitam visualizar o cumprimento de prazos e resultados e, ao mesmo tempo, 'isolem' as organizações desse ambiente de projetos” (MULLALLY, 2001).

Em uma pesquisa com 55 participantes (entre diretores, gerentes e equipes de projetos) da indústria do que chamaram de “projetos de alta velocidade”, Milosevic e Patanakul (2005) concluíram que:

1) uma certa padronização das habilidades de liderança em projetos e a definição de processos em nível corporativo mostraram-se de grande interesse na padronização, porque influenciaram mais no sucesso dos projetos que outras variáveis estudadas, como comprovaram seus resultados de pesquisa. As habilidades de liderança mostraram-se necessárias devido ao ambiente de projetos estudados, geralmente empreendidos em estruturas matriciais, onde os gerentes de projetos tinham pouca ou nenhuma autoridade sobre os membros das equipes, mas ainda mantinham a responsabilidade pelo sucesso dos projetos. A padronização dos processos de gerenciamento de projetos justifica sua importância devido à característica do ambiente estudado, de grande quantidade de projetos sucessivos. Em tal ambiente, repetibilidade geralmente significa mais previsibilidade e qualidade na entrega de resultados. As métricas em projetos foram relacionadas como parte necessária dos processos padronizados, mas de menor relevância. Finalmente, uma padronização da cultura de projetos foi dada parte da cultura das empresas e como pertencente mais aos executivos do que às equipes de projetos e, portanto, de menor relevância para essas equipes;

2) aquelas variáveis de alto interesse (liderança e padronização de processos) são

tipicamente ajustadas para alinhar-se aos propósitos estratégicos das empresas, uma vez que uma das descobertas principais da pesquisa foi a de que não se pode padronizar os processos de forma a atender a todas as empresas, pois suas estratégias diferem umas das outras;

3) as empresas tendem a padronizar apenas até um certo nível suas práticas de gerenciamento de projetos. Segundo descobriram, existe um ponto de inflexão, a partir do qual a padronização pode ter o efeito contrário, isto é, de prejudicar o desempenho dos projetos. Deve-se ter o cuidado de deixar uma margem de adaptação às diferentes situações que os projetos podem enfrentar.

Na pesquisa de Milosevic e Patanakul (2005) foram estudadas 31 empresas do setor de computação (desenvolvimento de software) e 24 da indústria eletrônica, que apresentaram 37% de projetos com orçamentos superiores a US\$ 5 milhões, 28% acima de US\$ 500 mil e 35% até US\$ 500 mil.

Problemas semelhantes foram encontrados no Brasil, revelados em estudo do PMI-RJ (“*Benchmarking* em Gerenciamento de Projetos Brasil: Relatório 2004”, (PMI, 2005, p. 119)), ilustrado no Gráfico 1, a seguir. O estudo cita problemas mais comuns para o gerenciamento de projetos nas empresas como sendo: “falta de recursos financeiros”, citado por 27% dos respondentes, “não cumprimento de orçamento” (53%), “recursos humanos insuficientes” (60%), “recursos humanos sem as competências necessárias” (33%), “problemas políticos / culturais, produtos mal especificados, expectativas de clientes desalinhadas com a realidade de projeto” (em média, aproximadamente 40%) e o problema “Número 1” para projetos: não cumprimento de prazos, citado por 66% dos respondentes<sup>6</sup> (PINTO, 2005, p.119).

Prado (2004, p. 66-67) define o PMO como sendo “um pequeno grupo de

---

<sup>6</sup> Nessa pesquisa do PMI-RJ, os respondentes poderiam citar mais de uma opção como resposta.

“pessoas que têm relacionamento com todos os projetos da empresa” e cita suas principais funções: prestar consultoria e treinamento, auditoria e acompanhamento de desempenho. Tal definição, porém, é complementada por outros autores, e também as funções desempenhadas, conforme veremos adiante. Além disso, nessa definição de Prado, ele mostra uma preocupação com o fato de o PMO trazer consigo uma sobrecarga administrativa para a empresa, apesar de reconhecer a necessidade de se ter tal sobrecarga, dados os benefícios que esta pode trazer. Esse receio, porém, é negado por Bernstein (2000), para quem “implementado corretamente, o PMO pode ser um aliado no complicado processo de se conseguir atingir os objetivos principais dos projetos”.

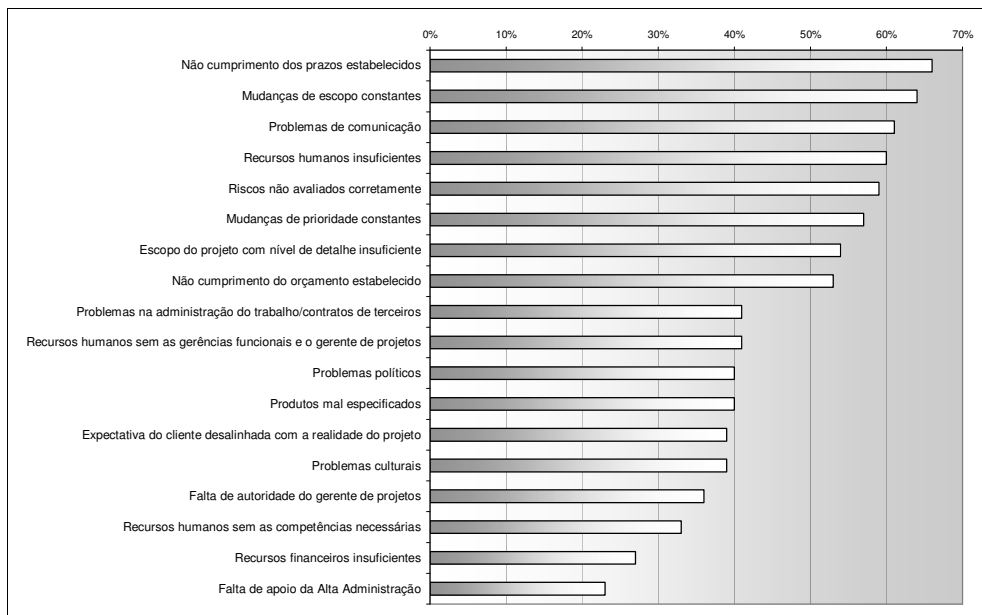


Gráfico 1 Problemas mais frequentes em projetos (PINTO, 2005, p. 119)

Kerzner (2002) cita que a idéia de uma estrutura formal dentro das organizações, voltada ao desenvolvimento do gerenciamento de projetos, vem desde o final da década de 1950 e o início da década seguinte, nas indústrias aeroespacial, militar e de construção civil, que organizavam equipes completas para administrar os grandes

projetos de então. Exemplos dos projetos originados na área militar foram os projetos Atlas, Polaris, Minuteman e Apollo, “em resposta à necessidade de desenvolver novos mísseis balísticos, num regime de urgência, para combater supostas ameaças soviéticas” (MORRIS, 2004, p. 2). Esses departamentos de controle dos projetos, porém, serviam a apenas um projeto em especial, e cada projeto tinha sua própria estrutura de gerenciamento, o que não é diferente nos dias de hoje para os grandes projetos. Na década de 1970, o advento dos grandes computadores e *software* sofisticados para cálculo de estimativas, cronogramas, redes de atividades, etc., fez surgir a necessidade por especialistas no apoio às áreas de projetos no uso desses *software*, e “o papel do departamento de projetos estava prestes a mudar”, segundo Kerzner (2002). Na década seguinte, já com bastante dados e experiências acumuladas, a comunidade envolvida com gerenciamento de projetos viu surgir uma grande quantidade de publicações que orientavam a mudança de processos e metodologias, e os produtos de *software* tornaram-se mais acessíveis e simples de serem usados. Na década de 1990 essa gama de conhecimento recebeu destaque e popularização consideráveis, sendo então reconhecida como estrategicamente importante para a boa condução de negócios competitivos.

Cleland e Ireland (2002, p.61) ressaltam que o PMO não deve ter a intenção de substituir os gestores no processo de tomada de decisão a respeito dos projetos, mas contribuir fornecendo informações que apóiam esse processo. Segundo os autores, o PMO “é o que a organização quer que ele seja [...] definido pelas necessidades de negócio da organização e cresce com aquelas necessidades”. Um exemplo disso é o caso do PMO do New York Times: criado ao final da década de 1990 para tratar das implicações da virada de milênio, o PMO foi desfeito em janeiro de 2000, para ser novamente reestruturado posteriormente no estilo “virtual”, com o suporte aos gerentes

de projeto sendo prestado via uma intranet. Segundo o vice-presidente executivo, Michael Williams, o primeiro PMO era “centralizado e mão-de-ferro”, o que era adequado para aquela ocasião, mas não adequado à cultura colaborativa da empresa. Já o segundo PMO é mais adequado a esse estilo de trabalho (CIO, 2000b).

Em apenas duas pequenas seções (1.6.4 e 2.3.4), o PMBOK<sup>7</sup> (PMI, 2004) discorre de forma muito genérica sobre a estrutura do PMO e não classifica nem tipifica PMOs, deixando em aberto a série de atribuições, responsabilidades e autoridades de um PMO com relação aos programas e projetos, sejam esses corporativos ou departamentais. Na versão 2000 do mesmo PMBOK, encontramos apenas uma pequena referência ao PMO, mencionando que ele pode operar desde funções de suporte aos gerentes de projetos até a total responsabilidade sobre os resultados dos projetos (PMI, 2000, p. 17). Na sua 3ª Edição, de 2004, o PMBOK coloca o PMO com responsabilidade executiva sobre todos os projetos da organização e que ele “centraliza o gerenciamento de projetos sob seu domínio [e que ...] o PMO concentra-se em coordenar o planejamento, priorização e execução de projetos e subprojetos que estão diretamente ligados ao objetivo geral de negócios da organização ou do cliente” (PMI, 2004, p.17).

Crawford (2002, p. 55-59) considera que “o gerenciamento estratégico de projetos é uma evolução das práticas de uma organização, praticamente paralela à evolução dos negócios”. Para ele, a complexidade dos negócios surge com o crescimento dos negócios e isso leva à necessidade de mudanças na organização. Com essa crescente complexidade, os projetos começam a se inter-relacionar e influenciar mutuamente, e níveis crescentes de integração entre os projetos começam a aparecer.

---

<sup>7</sup> PMBOK: *Project Management Body of Knowledge* – obra publicada pelo PMI que contém um compêndio do conhecimento em Gerenciamento de Projetos obtido a partir das trocas de experiências e sessões de estudo promovidas pelo PMI em seus vários projetos e Capítulos nos diversos países.

Nesse cenário, é necessário um trabalho mais complexo para padronizar o processo de gerenciamento de projetos e publicar uma metodologia, e esse trabalho deve ser função de um escritório, departamento ou local central – “real ou virtual” – com pessoal especializado para auxiliar a organização em suas necessidades de Gerenciamento de Projetos. Para Crawford, os escritórios de projetos começaram com a criação de estruturas para melhor planejar e controlar os projetos militares, na década de 1950. Daí o enfoque inicial, segundo o autor, do Gerenciamento de Projetos em planejamento e controle, apesar da estrutura tipo comando-e-controle militar ser um dos impedimentos ao desempenho nos projetos, devido (entre outros fatores) à dificuldade de comunicação e até mesmo de autoridade dos gerentes de projetos. O autor cita três níveis em que um PMO pode situar-se, não mutuamente excludentes, uma vez que uma organização mais complexa pode ter mais de um PMO: PMO Nível 1, ou Escritório de Projeto, para gerenciamento de um único projeto; PMO Nível 2, ou Departamental, para gerenciamento dos projetos de uma unidade organizacional (unidade de negócios, divisão ou departamento) e o PMO Nível 3, ou Estratégico, para apoio ao gerenciamento dos projetos de uma organização (empresa, filial ou corporação). Esses três níveis de PMO estão ilustrados na Figura 1, adiante.

Esses três níveis são condizentes com os níveis também descritos por Englund, Graham e Dinsmore (2003), e sobre qual nível de PMO é mais adequado a uma empresa, Crawford propõe, entre outros, o estudo dos seguintes pontos: porte e complexidade da empresa, grau de interdependência dos projetos entre as unidades de negócios e funções, disponibilidade de recursos e competências de gerenciamento de projetos já adquiridas ou desenvolvidas. Porém, independente do nível de PMO escolhido, praticamente todos os escritórios de projetos desempenham algumas funções comuns, que serão descritas adiante, e outras específicas a cada nível.

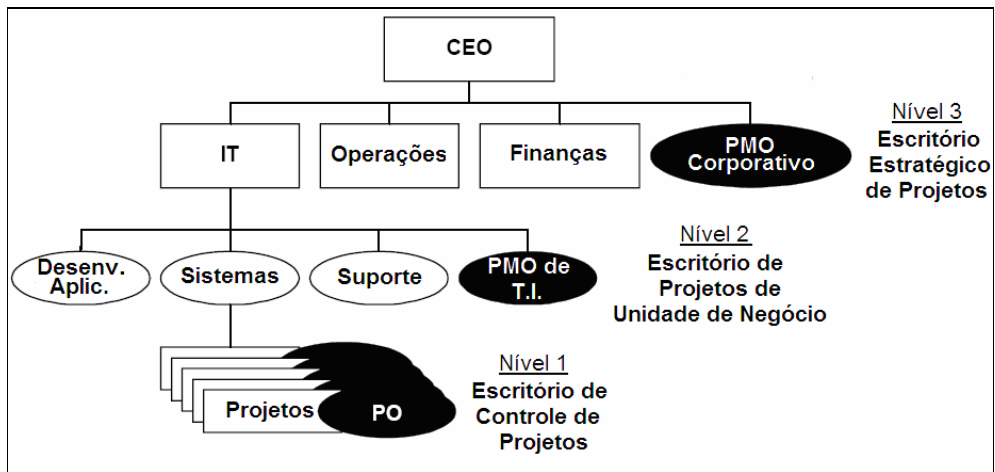


Figura 1 Três níveis de PMO (CRAWFORD, 2002, p. 56)

Em resumo, o PMO é a estrutura com que os gerentes de projetos podem contar, em termos de processos e controles, para melhoria de seu desempenho (BERNSTEIN, 2000). O PMO também promove a evolução das práticas de gerenciamento de projetos, ajuda a garantir que esses sejam executados segundo procedimentos padrão (alinhados com a visão de futuro, estratégia organizacional e completados de forma a adicionar valor à organização). Além disso, ele colabora também com o desenvolvimento da maturidade do gerenciamento de projetos na empresa (ENGLUND; GRAHAM; DINSMORE, 2003; CRAWFORD; PENNYPACKER, 2002).

#### 2.4 Importância Estratégica do PMO

Como dissemos antes, projetos são “veículos de mudanças” (BLOCK; FRAME, 1998), pelos quais as empresas implementam suas estratégias, buscando formas de melhorar seu desempenho e lucratividade. Essa melhora é conseguida quando se consegue mais valor dos projetos, pela definição de uma prática padrão de



gerenciamento de projetos como uma filosofia gerencial corporativa, cujos objetivos de negócios são suportados por um conjunto de projetos simultâneos, que devem ser tratados de forma sistêmica (ENGLUND; GRAHAM; DINSMORE, 2003). Nessa mesma linha de pensamento, Cleland e Ireland (2002) citam que “a tarefa de gestão é facilitada quando o trabalho pode ser definido em projetos. A atribuição de deveres é mais precisa, o controle é simplificado e quem executa o trabalho pode sentir seu cumprimento” (CLELAND; IRELAND, 2002, p. 4). Projetos, para esses autores, são “a combinação de recursos organizacionais reunidos para criar algo que não existia previamente e que proverá uma capacidade de desempenho na definição e implementação de estratégias organizacionais” (CLELAND; IRELAND, 2002, p. 4). Além disso, projetos podem ser também a forma recomendada de como as empresas pode não apenas resolver seus problemas técnicos, mas também lidar com mudanças em seus ambientes de negócios (McELROY, 1996).

O interesse por processos de gerenciamento de portfólio, devido à penetração do Gerenciamento de Projetos como forma de organizar o trabalho em muitas organizações, tem crescido bastante e refletido até mesmo na quantidade de software disponível.

Essa importante função do PMO (gerenciamento do portfólio de projetos) consiste, resumidamente, em ter uma visão geral dos projetos em andamento e potenciais, e decidir quais devem ser empreendidos, quais requerem ações imediatas (gerenciamento de riscos, ações corretivas para qualidade, controle de custos, etc.) e quais devem ser descontinuados.

Essa estruturação, segundo Crawford e Pennypacker (2002), pode ser feita em três passos, considerando-se:

- a) *adequação dos projetos* – considera como os projetos encaixam-se ao escopo

dos objetivos estratégicos da empresa, revisando a ambos: projetos atuais e o plano estratégico;

b) *utilidade dos projetos* – que define o valor e o escopo dos projetos; isso deve ser feito com o envolvimento de todos os principais envolvidos (*stakeholders* dos projetos) para se desenvolver em conjunto os critérios de seleção e priorização dos projetos;

c) *equilíbrio do conjunto* – envolve o estabelecimento do portfólio de projetos, propriamente dito; trata de definir o processo pelo qual efetivamente será construído o portfólio, considerando inclusive como os dados serão coletados, mantidos e analisados, dadas as condições vigentes de sistemas de informação na companhia (CRAWFORD; PENNYPACKER, 2002).

Podemos dizer, então: enquanto o Gerenciamento de Projetos preocupa-se com “fazer certo os projetos”, o Gerenciamento de Portfólio concentra-se em “fazer os projetos certos”, tomando em consideração o conjunto de projetos de uma organização e o inter-relacionamento de seus resultados.

O Gerenciamento de Portfólio diferencia-se, ainda, do Gerenciamento de Programas, que visa administrar um conjunto de projetos inter-relacionados, seja pela comunalidade dos recursos que empregam, seja por alinhamento estratégico de alguma forma.

O objetivo do Gerenciamento de Portfólio, portanto, é analisar esse conjunto de projetos e decidir quais devem ser priorizados, quais podem ser postergados e até mesmo quais devem ser removidos do portfólio (DE REYCK et. al., 2005).

Johnston (2001) cita que, sendo um dos meios que as empresas têm para melhor se organizarem para a execução desses projetos, o PMO é também a estrutura que pode propiciar uma vantagem competitiva e melhora no desempenho, se construído para ter a

visibilidade, responsabilidade e autoridade suficientes para conduzir as melhorias.

Numa definição resumida, Block e Frame (1998, p. 5) dizem que o PMO é “composto por profissionais que servem às necessidades de gerenciamento de projetos de sua organização”, além de também “promover o crescimento e o desenvolvimento do profissionalismo do gerenciamento de projetos”; porém, a decisão de implementá-lo requer apoio da alta administração, o que também é defendido de forma unânime pelos autores do assunto. Dai e Wells (2004), citam Dinsmore, Fleming e Koppelman e Knutson que concordam em que o PMO é implementado para “melhorar a eficácia do gerenciamento de projetos ao propiciar a aquisição de conhecimento de falhas e sucessos anteriores e ao prover uma ampla gama de suporte e serviços facilitadores” (DAI; WELLS, 2004).

Para ilustrar a importância estratégica que pode chegar a ter um PMO, analisamos uma pesquisa realizada pela revista eletrônica CIO Magazine (CIO, 2003). A pesquisa, a que responderam 303 profissionais de diversos ramos da indústria, teve participação de executivos de tecnologia, vice-presidentes e profissionais membros do PMI, sendo que 52% das empresas têm faturamentos superiores a US\$ 1 bilhão, 21% faturam entre US\$ 100 mil e US\$ 1 milhão e apenas 18% têm faturamento inferior a US\$ 100 mil.

Naquela época, 21% dos respondentes informaram ter PMOs há mais de 3 anos, portanto já no período de maturação daqueles PMOs, segundo Kerzner (2002), 21% não tinham ainda 1 ano de PMO, mas a grande maioria, 53%, relatou ter PMOs entre 1 e 3 anos, à época da pesquisa.

A pesquisa revelou que ainda é um desafio para os profissionais de projetos obterem o apoio da alta administração e a autoridade necessária para cumprir seus objetivos. Além disso, a implementação de metodologias, padrões e práticas de

gerenciamento de projetos ainda enfrenta séria resistência nas empresas, e os dirigentes que conseguiram definir PMOs em nível corporativo (39%) ou de divisão (27%) e incluir nos comitês de projetos altos executivos (mais de 63%) conseguiram reduzir essas barreiras.

Porém, os respondentes das empresas em que se implementou PMOs relatam taxas de sucesso maiores em seus projetos que os provenientes de empresas que não o fizeram (50% declararam que seus projetos melhoraram até 46% em termos de sucesso – foram completados no orçamento e/ou no prazo e/ou nas especificações contratadas). Nesses casos, os projetos assumidos pelos PMOs são também mais numerosos, vultuosos e de maior importância estratégica, o que demonstra o grau de confiança que os PMOs adquirem com tal suporte executivo.

Estão também entre os benefícios auferidos com a implementação de PMOs a melhoria na satisfação de seus clientes (38%), redução de custos (27%), aumento na produtividade dos funcionários (39%) e melhoria na satisfação dos clientes externos (25%).

Permanecem, porém, alguns desafios, como: carga de trabalho excessiva (52%), falta de autoridade do PMO (43%) e falta de suporte executivo (42%), para citar os três maiores.

Em uma pesquisa feita no Brasil, pelo Capítulo Rio de Janeiro do PMI em 2004, verificou-se: “dentre as organizações que participaram do estudo, a maior parte (34%) cita o cargo de Diretor como responsável pelo gerenciamento do conjunto de projetos na Organização” (PINTO, 2005, p. 43), o que confirma a crescente percepção das empresas de que o PMO é importante em seu processo estratégico.

Entretanto, a pesquisa também revelou que praticamente a metade (49%) das empresas consultadas ainda não havia estabelecido PMOs até aquela época, mas 37%

estavam com o processo de implementação em andamento (com previsão para conclusão no mesmo ano), outros 29% instalariam em até 24 meses e somente 33% mencionaram não ter planos para implementar um PMO.

Dos grupos de destaque na pesquisa, o setor de Construção mostra que pouco mais de 80% das empresas tem pelo menos um PMO, seguido pelo setor de Tecnologia da Informação e Comunicações, com pelo menos um PMO em aproximadamente 50% das empresas.

Outra pesquisa, de Dai e Wells (2004), identificou, entre outros, três principais motivadores para a adoção de PMOs: melhoria geral dos aspectos de gerenciamento de projetos, visando uma redução global de “projetos problemáticos”, obtenção de uma abordagem comum para os projetos e atingir um melhor uso dos recursos humanos e materiais num ambiente de projetos múltiplos.

A conclusão a que chegaram os autores foi a de que existe, sim, uma diferença positiva de desempenho nos projetos nas organizações com PMO, porém, essa diferença não é estatisticamente significativa.

As áreas em que as organizações com PMO mostraram melhor desempenho foram: definição de padrões e metodologias, manutenção de arquivos históricos, treinamento em gerenciamento de projetos e consultoria e *mentoring*.

Não houve, porém, diferença estatística suficiente para dizer se o fato das empresas terem ou não PMOs influenciou quanto a resultados em suporte administrativo aos projetos, administração de recursos humanos e relatório de desempenho de projetos.

A pesquisa conclui ainda que os PMOs em estágios iniciais de sua implementação não mostram o que realmente se pode obter com essas estruturas, e as pesquisas deverão ser melhor projetadas para obter essas informações.

Considerando a integração dos sistemas de gerenciamento de uma empresa, Sato, Dergint e Hatakeyama (2004) fizeram uma correlação do uso de PMOs também com o propósito de melhorar a produtividade sistêmica em uma organização, conforme a teoria de Ludwig von Bertalanffy (“Teoria Geral de Sistemas”, 1951).

Um sistema pode ser definido como um “conjunto, composição ou combinação de partes e coisas que forma um todo complexo ou unitário” e pelo ponto de vista do conceito de sistemas, portanto, considera-se que toda organização é um sistema, composto de partes que têm, cada uma, seus próprios objetivos. (CLELAND; KING, 1968, p. 10-11).

Assim, ao considerar-se que os projetos são uma parte da empresa, consideram-se os efeitos do uso de recursos por esses projetos, suas implicações nas demais operações e projetos da empresa e suas possíveis influências nas relações da empresa com o ambiente exterior em que ela está inserida. Essa forma de pensar, e de administrar projetos, leva, segundo Sato, Dergint e Hatakeyama, o PMO a contribuir ainda mais com a gestão da empresa como um todo. Os objetivos dessa organização seriam mais bem atingidos, mesmo que a sacrifício dos objetivos de determinadas áreas da empresa, “uma vez que o que é melhor para o todo não é, necessariamente, o melhor para cada componente do sistema” (CLELAND; KING, 1968, p. 11).

Ao discorrer sobre a importância estratégica do PMO, Archibald (2003b) define que projetos são empreendimentos complexos que criam produtos novos, instalações, serviços e eventos, entre outras coisas, realizam mudanças organizacionais e recuperações de desastres naturais ou causados pelo homem. Para ele, a disciplina de gerenciamento de projetos evoluiu dos princípios e métodos mais tradicionais para gerenciar organizações funcionais clássicas.

Esses métodos, contudo, não funcionam tão bem para gerenciamento de

programas e portfólios, que são como desafios para as empresas com relação a executar com sucesso os projetos certos em prazos certos e ainda prover um local de desenvolver as diversas habilidades necessárias para os especialistas que contribuem com os projetos. Em relação aos projetos, Archibald cita duas grandes classificações das empresas: as que são *orientadas a projetos*, ou seja, aquelas em que o negócio é feito de projetos, e as *dependentes de projetos*, cujos negócios dependem de projetos para crescimento, já que sua função principal é gerar produtos ou prover serviços (ARCHIBALD, 2003b).

Para as empresas orientadas a projetos, cujos exemplos podem ser as empreiteiras, desenvolvedoras de *software* ou firmas de consultoria. Suas estratégias de são caracterizadas pelo tipo, porte e natureza dos projetos, bem como as escolhas de como os recursos para esses projetos são obtidos.

Na empresas dependentes de projetos, os projetos são geralmente financiados internamente, para suporte às principais linhas de negócios. São exemplos desse tipo de empresa: bancos, indústrias de manufatura, transporte, comunicações e serviços públicos, entre outras.

## **2.5 O PMO na Estrutura Organizacional**

No que diz respeito à sua organização para o gerenciamento de projetos, as empresas podem ser orientadas a projetos ou tradicionais, mais orientadas a operações. Ambas podem planejar e implementar ações por projetos, mas nas primeiras a principal fonte de renda provém dos projetos que executam (PMI, 2004, p. 27).

O PMO, quando instituído formalmente, é uma camada de controle entre a alta administração e os gerentes de projetos, podendo ser responsável desde projetos

isolados até conjunto de projetos, ou programas, constituindo-se, assim, parte integral da estrutura de governança e gerenciamento de projetos (BERNSTEIN, 2000).

A definição de Block e Frame (1998, p. 78), é mais simples: “o PMO deve ser localizado onde faça mais sentido [para a organização]”. Eles citam o exemplo dos bancos e grandes empresas imobiliárias, onde os PMOs geralmente estão junto às áreas de tecnologia da informação, pela necessidade de comunicação eletrônica entre pessoas e organizações envolvidas.

Várias pesquisas, entretanto, reforçam a necessidade do apoio da alta administração como “fator crítico de sucesso” (por exemplo, SOFIAN (2003, p.4) e STANLEIGH (2005, p. 14)) e relatos de consultorias que implementaram PMOs indicam que o PMO que se situa no nível mais próximo da alta administração geralmente tem mais chances de sucesso (McMAHON; BUSSE, 1999 *apud* ARCHIBALD, 2003, p. 155-156; p. 195).

O PMO atua como agente de seleção e priorização dos vários projetos propostos pelas diversas áreas de negócio de uma organização e nessa situação uma quantidade de conflitos é natural.

A implementação do PMO é uma tarefa de longo prazo e requer dedicação de vários níveis gerenciais ao longo do projeto. O responsável pelo PMO necessita de uma demonstração constante de que possui autoridade e autonomia para planejar e implementar as mudanças necessárias (TURNER, 1993).

Além disso, quando está mais formalmente envolvida no processo de gestão do PMO, a autoridade superior tem mais subsídios para deliberar quando não se alcança o consenso entre os gestores envolvidos ou as decisões a serem tomadas requerem maior nível de alçada.

Para essa integração do PMO na estrutura organizacional, deve-se considerar,



antes, qual é a estrutura vigente: funcional pura, matricial fraca, matricial balanceada, matricial forte ou orientada a projetos (*projetizada*), descritas a seguir.

### 2.5.1 Estrutura Funcional Pura

Na estrutura funcional pura (Figura 2), a hierarquia de comando é clara e cada funcionário reporta-se a apenas um gestor.

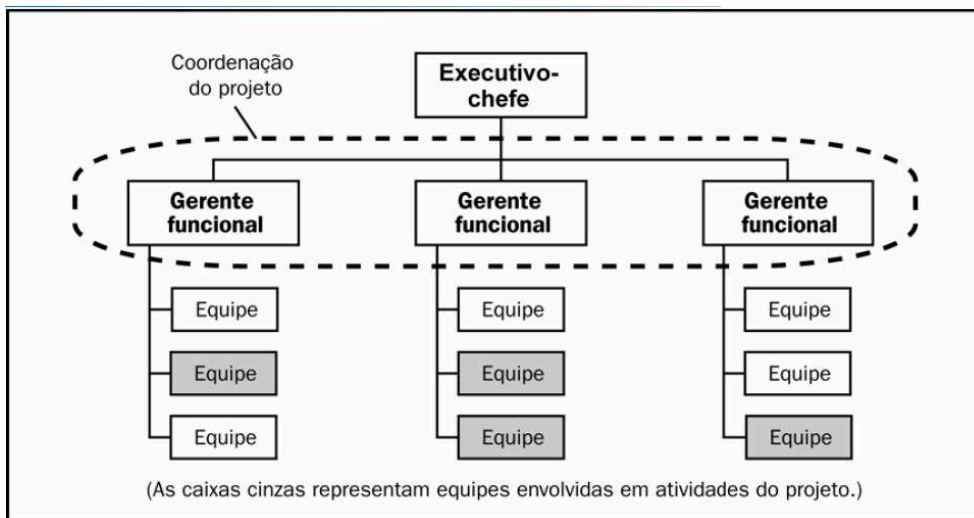


Figura 2 Estrutura organizacional “Funcional” (PMI, 2004, p. 29)

Nessa estrutura os profissionais são reunidos em departamentos conforme sua especialidade e os projetos que eles empreendem estão restritos às funções dos departamentos. Quando é necessário ir além dessas fronteiras, deve-se percorrer a hierarquia para se chegar aos outros especialistas (PMI, 2004, p. 28).

Mesmo apresentando vantagens, como a economia de escala dentro de departamentos funcionais e o maior desenvolvimento de conhecimentos e habilidades (DAFT, 2002, p.88), esse ambiente altamente hierarquizado não é favorável ao trabalho de gerenciamento de projetos, pois estes são de natureza multidisciplinar, o que exige coordenação horizontal e ágil (DINSMORE, 1990).

Para essas estruturas, o PMO poderia ser alocado como assessoria ao executivo-chefe nas funções mais voltadas à visibilidade dos projetos em andamento. Coordenar os projetos com um PMO assim poderia trazer conflitos com gestores funcionais, principalmente se o responsável pelo PMO não tiver cargo de gestor na estrutura hierárquica da empresa. A Figura 3 mostra a localização desse PMO.

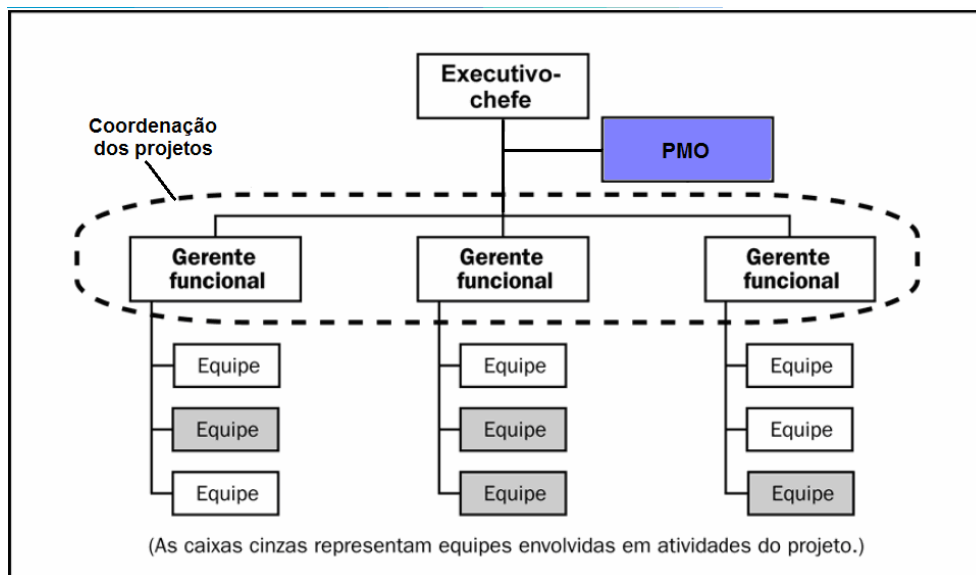


Figura 3 O PMO na estrutura organizacional "Funcional".

### 2.5.2 Estrutura Projetizada

Na estrutura projetizada (Figura 4), a maioria dos profissionais trabalha em projetos e respondem diretamente aos gerentes de projetos, que têm autoridade e independência para obter junto aos demais departamentos os recursos de que necessitam (PMI, 2004, p. 29).

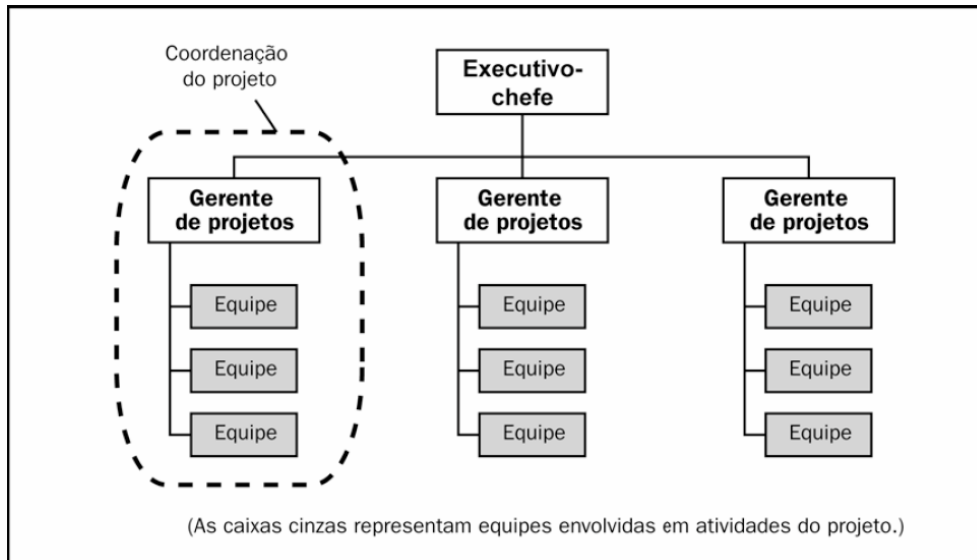


Figura 4 Estrutura organizacional “por Projeto” (PMI, 2004, p. 29)

Dinsmore (1990, p. 99) referencia a estrutura projetizada como “estrutura tipo ‘força-tarefa’”, ideal para o trabalho de projetos, em que o gerente de projetos trabalha a partir de um Termo de Abertura de Projeto (*Project Charter*) que lhe confere autoridade e responsabilidade e, às vezes, até prestígio.

Sobre essa estrutura, Dinsmore (1990, p. 100) cita também que ela “é orientada a tarefas, a equipes e não fica presa pelas restrições normalmente impostas pelas organizações externas [ao projeto] e ainda fica livre de conflitos externos”, mas o autor ressalta também que essa forma de organização apresenta algumas desvantagens: devido à natureza temporária dos projetos, mobilizar e desmobilizar pessoal é uma tarefa difícil e é difícil manter o nível de qualificação do pessoal, pois atividades em atividades funcionais mais estáveis podem atrair os especialistas.

O PMO nessa estrutura poderia ser o mesmo ilustrado para a estrutura funcional (Figura 3), uma vez que ainda temos a função de coordenação dos projetos sob a responsabilidade dos gerentes de projetos, que cuidam, cada qual, de mais de um projeto

simultaneamente. O PMO seria, assim, um facilitador a esses gerentes de projetos nas tarefas de reporte da situação de cada projeto e dos portfólios de cada gerente.

Frame (1987) comenta as estruturas projetizadas e fala sobre um forte consenso existente entre os profissionais de projetos, de que esses deveriam ser executados fora das organizações a que servem, e que isso é irrealista. Para ele, é preciso entender essas limitações e trabalhar *com elas*, ao invés de se lutar *contra* elas. As limitações impostas aos gerentes de projetos, continua Frame, são naturais e decorrem da natureza temporária e única dos projetos, além desses serem verdadeiros sistemas, com muitas interfaces e uma rotatividade natural nas equipes, devido às mudanças nas necessidades de habilidades e capacidades em cada etapa do projeto.

Valeriano (1998, p. 79) menciona que nessa estrutura, além dos problemas citados, há também uma dificuldade de manutenção da capacitação profissional:

"Há o risco de que os profissionais, uma vez afastados por longo tempo fora de sua base 'técnico-científicas' (seus órgãos funcionais), venham a se desatualizar, pois se acham devotados a transformar seus potenciais em trabalho produtivo." (VALERIANO, 1998, P. 79).

### **2.5.3 Estruturas Matriciais**

As estruturas matriciais são estruturas organizacionais mistas das duas acima, e podem ser: fraca, balanceada ou forte, conforme a autoridade dos gerentes de projetos, seu tempo de dedicação aos projetos, alocação de pessoal e o suporte administrativo aos projetos (PMI, 2004, p. 30). Segundo Valeriano (1998, p. 82), a organização matricial procura conciliar as vantagens da convivência departamental com o desempenho nos projetos, apesar de estudos mencionarem vulnerabilidades das matrizes organizacionais, devido ao conceito errôneo de que estão relacionadas com o processo decisório em grupo e de sua tendência às disputas de poder e anarquia (,).

Para essas as estruturas matricial fraca e matricial balanceada, o PMO poderia

localizar-se como ilustrado na Figura 3, porém, com mais autonomia sobre os projetos individuais. O responsável pelo PMO teria condições, por exemplo, para agir sobre a priorização e seleção do portfólio de projetos.

As duas últimas estruturas matriciais (forte e composta) admitem a existência de um departamento exclusivamente encarregado da coordenação de projetos.

O PMO indicado, nesses casos, poderia ser o "estratégico" ou "corporativo" (v. Figura 5), com autonomia para a negociação de prioridades com as áreas da empresa. Além disso, esse PMO teria o controle (autoridade) sobre as equipes durante os projetos e os gerentes de projeto são seus funcionários, alocados conforme suas capacitações e habilidades. Para esses gerentes de projetos, o PMO é o responsável pelo plano de carreira.

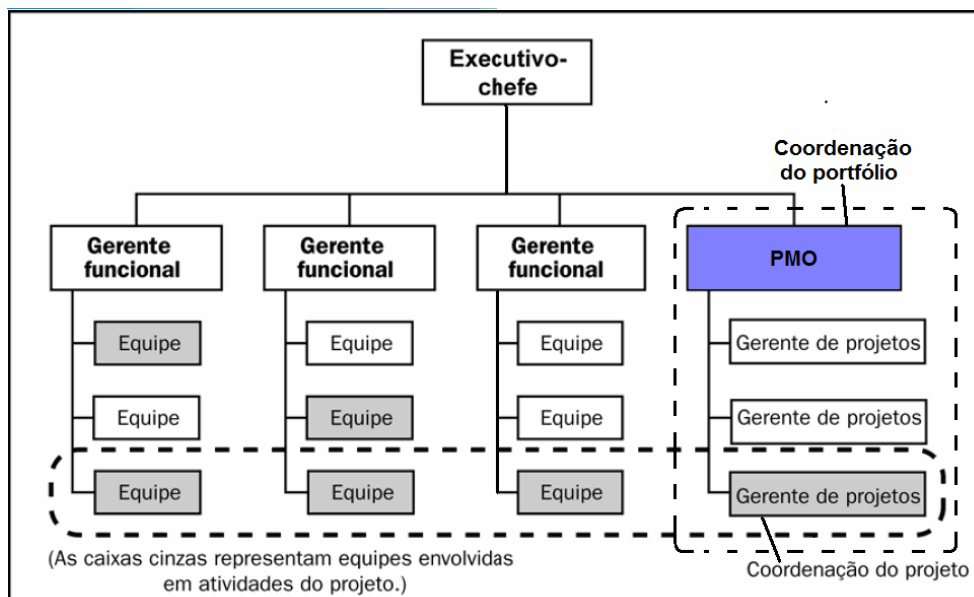


Figura 5 O PMO nas estruturas matriciais, adaptado de PMI (2004).

Em relação à dificuldade que se encontra para implementar estruturas matriciais, Dinsmore (1990) alerta que nem sempre é possível (ou viável). Segundo ele, devem ser

atendidas pelo menos duas de três condições para justificar o uso de estruturas matriciais, com o que concorda Daft (2002, p. 94-95):

1) existe pressão externa para concentração de esforços em dois ou mais produtos críticos (necessidade de se atender a determinada demanda de cliente por uma só pessoa como porta-voz, mesmo que internamente à empresa que empreende o projeto as soluções sejam obtidas por diversas especialidades profissionais);

2) pressão por uma alta capacidade de coordenação e processamento de informações (a característica de horizontalidade das matrizes lhe conferem vantagem sobre as demais estruturas em termos de como as informações são transmitidas entre os membros dos projetos) e

3) pressão por compartilhamento de recursos (a matriz se mostra mais eficiente no uso dos recursos que as demais estruturas organizacionais).

Em um estudo de caso sobre a implementação e uso de uma organização matricial no Bureau de Engenharia da Prefeitura Municipal de Los Angeles, Kuprenas (2003), relaciona as seis principais dificuldades encontradas e como essas foram vencidas:

1) a confusão na definição de papéis e responsabilidades entre gestores funcionais (que lideram as equipes de desenvolvimento) e os gerentes de projeto (que supervisionam o desempenho dos projetos) foi resolvida com a criação de listas sumarizadas de papéis e responsabilidades para cada função;

2) a dificuldade de monitorar o grau de comprometimento dos gestores funcionais com os projetos em que são envolvidos compreendeu um modelo de relatório de custos, além de um novo sistema de reporte;

3) influências políticas sobre a atribuição de recursos, que levam a atrasos e

mudanças nos projetos e alteram a priorização dos projetos, foram minimizadas com a introdução de um protocolo de priorização de projetos aprovado pelo Secretário de Obras e posterior adoção do protocolo como padrão pelo *bureau*;

4) necessidades de adequação dos profissionais à nova estrutura, que compreende ambigüidade de autoridade (hierarquia), aumento nas interfaces de comunicação e maior necessidade de habilidade de trabalho em equipe, foram supridas com treinamento específico em mudança, comunicação e trabalho em equipe;

5) necessidade de um programa contínuo de desenvolvimento dos gerentes de projetos, de forma a se atingir uma linguagem comum e uniformidade no entendimento do processo de gerenciamento de projetos: sessões semanais de mentoria<sup>8</sup> foram conduzidas, tanto para equipes funcionais quanto para as equipes de projetos e mensalmente os gerentes de projetos eram reunidos para uma sessão de troca de experiências e problemas;

6) para que o lado funcional não se fortalecesse em relação ao lado de projetos, gestores funcionais começaram a ser avaliados com relação a: consecução dos objetivos; indicadores de número de projetos que completam e horas de trabalho despendidas para isso, com base em um processo anual de planejamento das atividades.

Em nível de projeto, não se identificou diferenças significativas de custos de desenvolvimento dos projetos e em nível de programas e portfólio houve ganho em termos de valor agregado ao município, pois o desempenho na entrega dos projetos melhorou após a introdução da organização matricial, o que otimiza os gastos da verba municipal (KUPRENAS, 2003).

---

<sup>8</sup> Vide Apêndice C – Mentoria.

## 2.5.4 Comparação das Estruturas

O PMBOK (PMI, 2004, p. 28) ilustra a comparação entre os tipos de estruturas organizacionais, no âmbito de gerenciamento de projetos:

Estrutura da organização Características do projeto	Funcional	Matricial			Por projeto
		Fraca	Balanceda	Forte	
Autoridade do gerente de projetos	Pouca ou nenhuma	Limitada	Baixa a moderada	Moderada a alta	Alta a quase total
Disponibilidade de recursos	Pouca ou nenhuma	Limitada	Baixa a moderada	Moderada a alta	Alta a quase total
Quem controla o orçamento do projeto	Gerente funcional	Gerente funcional	Misto	Gerente de projetos	Gerente de projetos
Função do gerente de projetos	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo integral	Tempo integral	Tempo integral
Equipe administrativa do gerenciamento de projetos	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo integral	Tempo integral

Quadro 1 Tipos de estruturas organizacionais (PMI, 2004, p. 28)

Em uma pesquisa sobre a influência do uso de estruturas totalmente projetizadas ou somente funcionais, Might e Fischer (*apud* DAI; WELLS, 2004) concluíram que nenhum dos extremos tem correlação direta com o desempenho dos projetos. Contudo, os modelos intermediários (matriz fraca, forte e balanceada) mostraram alguma relação positiva nesse sentido.

Para Crawford (2002, p.65), as empresas organizadas em matriz forte ou projetizada experimentaram mais sucesso que aquelas que adotaram organizações funcionalmente ou matrizes fracas. Segundo Daft (2002), isso se dá pela facilidade que a estrutura matricial confere à organização para alocar recursos aos projetos e a capacidade de adaptação dessa estrutura às mudanças nas exigências externas.

Mudanças na estrutura de gerenciamento de um projeto em andamento, porém, apresentam efeitos negativos significativos no desempenho dos projetos, seja esta



formada só com o gerente de projeto ou por uma equipe de administração exclusiva do projeto, conforme descrito por Parker e Skitmore (2005). Segundo eles, sob o ponto de vista do gerenciamento dos projetos, seis pontos são de relevância, na análise da rotatividade: 1) momento da saída (dos gestores de projetos); 2) transferências internas; 3) diferenças de sexo; 4) os próprios resultados dos projetos; 5) perda de conhecimento organizacional e 6) os efeitos da chegada de novos gestores. A maioria dos respondentes da pesquisa considerou que essas mudanças afetam os projetos negativamente, sendo que a promoção ou transferência interna ao projeto diminui esses efeitos negativos (PARKER; SKITMORE, 2005).

Com relação à autoridade do PMO, a pesquisa de Hobbs e Aubry mostrou outra grande variedade entre os PMOs: 41% deles são de nenhuma ou pouca autoridade para tomada de decisão, sendo inferior a 15% os que têm 'autoridade muito significativa'. Isso pareceu conduzir a outra constatação interessante: há também bipolaridade na questão 'o PMO mantém os Gerentes de Projetos': 34% dos PMOs analisados mantém a totalidade dos GPs e 29% disseram não ter os GPs em seus quadros.

Essa autoridade do PMO, o padrão de comunicação nos projetos e a diferenciação de cargos na organização, foram utilizadas por Vasconcelos e Hemsley (2002) para propor um “índice de matricialidade” da organização, com o qual ela poderia melhor decidir sobre que tipo de estrutura gerencial e de controles adotar e assim reduzir as eventuais resistências à implementação de uma das estruturas matriciais para o gerenciamento de seus projetos (VASCONCELLOS; HEMSLEY, 2002 *apud*. RABECHINI JR., 2002, p. 10-14).

O estudo do Capítulo Rio de Janeiro, do PMI (PMI-RJ), (PINTO, 2005, p. ), mostra que, 41% das empresas pesquisadas organizam-se em estrutura funcional e 28% em matriz fraca. A estrutura projetizada foi relatada por 20% dos respondentes

(mencionada por  $\frac{2}{3}$  das empresas de construção) e a matricial forte por apenas 11%.

## 2.6 Tipos, Níveis e Funções do PMO

Os tipos possíveis de PMO são variados, de empresa para empresa, e também é possível também que se tenha mais de um PMO numa mesma organização. Hobbs e Aubry (2005), identificaram em uma pesquisa que, em termos de definição [de seus PMOs], 60% das organizações denominam os escritórios de projetos como PMO mesmo, já feita a diferença para 'PO - Project Office', que é a estrutura para administrar um projeto complexo. A grande maioria (55%) disse que seu PMO é único (central) na organização, mas 25% disseram ter 'mais de um PMO' na organização. Os 20% restantes disseram que seu PMO se relaciona com pelo menos outro PMO na empresa. (HOBBS; AUBRY, 2005).

Crawford define três tipos para um PMO: Escritório de Controle de Projetos, Escritório de Projetos como Unidade de Negócio e Escritório Estratégico de Projetos (2002, p. 55-59). O PMO Tipo 1 (v. Figura 6, abaixo) é um PMO típico para projetos únicos ou grandes (como os projetos do Ano 2000 foram para várias empresas), geralmente com vários cronogramas a integrar, constituindo-se, assim, num programa. Pode ter vários gerentes de projetos, cada qual responsável por um projeto completo do programa, atuando independentemente, mas com objetivos que devem ser atingidos coordenadamente. Além disso, normalmente compartilham recursos e os custos devem ser controlados de maneira única, para se encaixarem no orçamento previsto para o programa a que atendem. O gerente do PMO é o gerente de todos os projetos, e deve apresentar os resultados quanto ao alcance de metas, custos, prazos, etc. Dessa forma, o PMO Tipo 1 é o responsável por construir eficiência no projeto, através da aplicação

das práticas de gerenciamento de projetos: o plano do projeto, cronograma e todos os demais planos (comunicações, riscos, suprimentos, etc.) tornam-se efetivamente em ferramentas de comunicação do projeto com o restante da empresa.

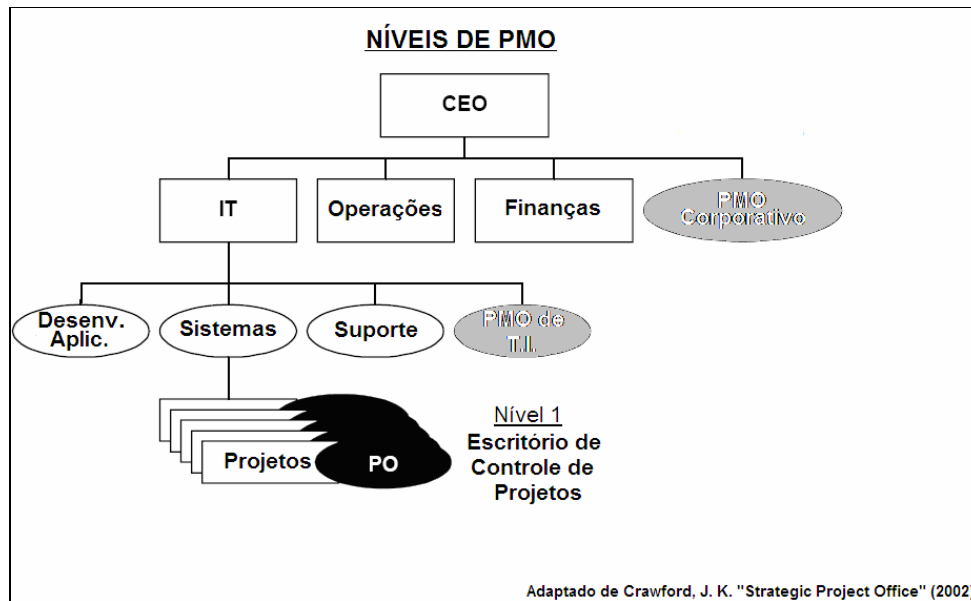


Figura 6 O PMO Nível 1, segundo Crawford (2002, p. 56).

O PMO Tipo 2 (v. Figura 7, adiante) é uma estrutura de apoio a uma unidade de negócios ou departamento, através da integração de vários projetos e da coordenação do uso de recursos comuns. Esse PMO provê a visibilidade de comprometimentos de recursos e do andamento dos projetos em geral. Além das atribuições do Tipo 1, o PMO Tipo 2 provê à organização um ganho com a excelência em gerenciamento de projetos para um departamento, unidade de negócios ou uma organização inteira, ao invés de se concentrar em apenas um grande projeto. Ele introduz o conceito do gerenciamento multiprojetos, com coordenação do uso de recursos e gerenciamento das interdependências entre as áreas funcionais. Adicionalmente, o PMO Tipo 2 trata do gerenciamento de grandes mudanças culturais na organização e leva o gerenciamento de

projetos a uma audiência mais ampla e distribui mais a especialidade de gerenciamento de projetos pelas demais áreas da empresa. Por exemplo, Cicmil (apud IVES, 2005) cita que “a cultura e o comportamento organizacionais deveriam ser considerados um elemento do projeto [de mudança]”, pois, para ele, o gerenciamento de um projeto de mudança é bem diferente do gerenciamento de um projeto operacional, como uma construção, por exemplo. A diferença estaria, segundo Cicmil, nas competências necessárias, pois as mudanças lidam essencialmente com as pessoas.

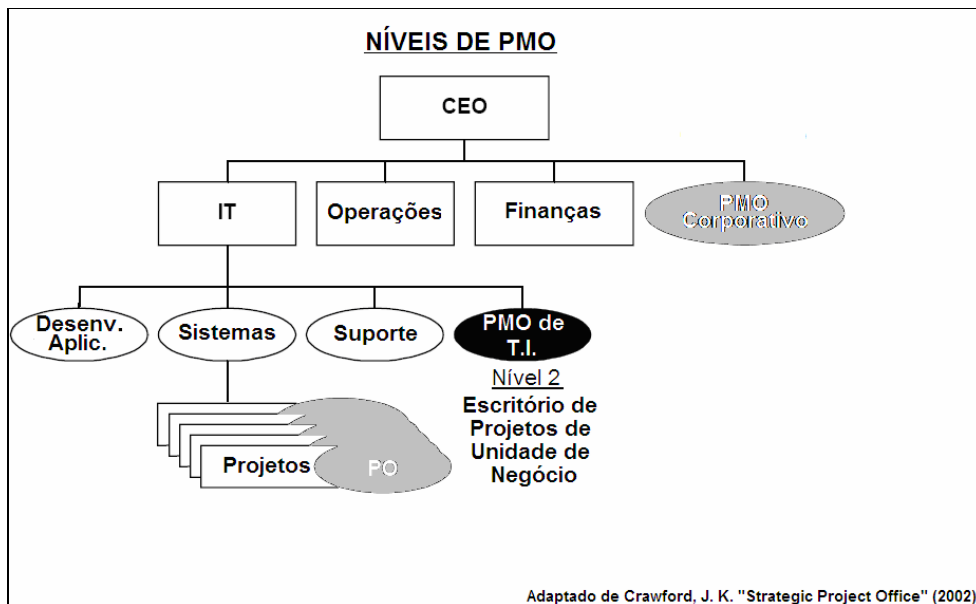


Figura 7 O PMO Nível 2, adaptado de Crawford (2002, p. 56)

O PMO Tipo 3 (v. Figura 8, adiante), chamado por Crawford de “Escritório Estratégico de Projetos”, serve como centro de suporte corporativo aos projetos, com um repositório central de processos, padrões e metodologias. Este PMO coordena o gerenciamento do portfólio de projetos de acordo com as estratégias das organizações. Nesse PMO surge o conceito de um “comitê gestor de projetos”, composto pelo gestor do próprio PMO e demais executivos, representantes das unidades de negócios e departamentos funcionais. Em organizações com múltiplas unidades de negócios,

múltiplos departamentos de suporte e vários projetos em andamento simultaneamente, em cada unidade de negócios, um PMO Tipo 2 teria dificuldades em exercer autoridade corporativa sobre o gerenciamento de recursos entre os projetos, incluindo o alcance de metas corporativas, como margens de lucro a obter, estratégias de penetração de mercado, expansão de linhas de produtos, expansão geográfica, entre outros. Um PMO Tipo 3 tem esse nível corporativo de autoridade, necessário à seleção, priorização e monitoramento dos projetos e recursos que implementam a estratégia corporativa, agora tratando os projetos em um portfólio abrangente. Essa definição de Crawford concorda com a de Miranda (2003), que defende um PMO que “atua como um agente para a alta administração, provendo consultoria, coordenação e supervisão ... responsável pela execução dos projetos, sem ser substituto de gestores ou patrocinadores com relação à priorização dos projetos e seu controle final”.

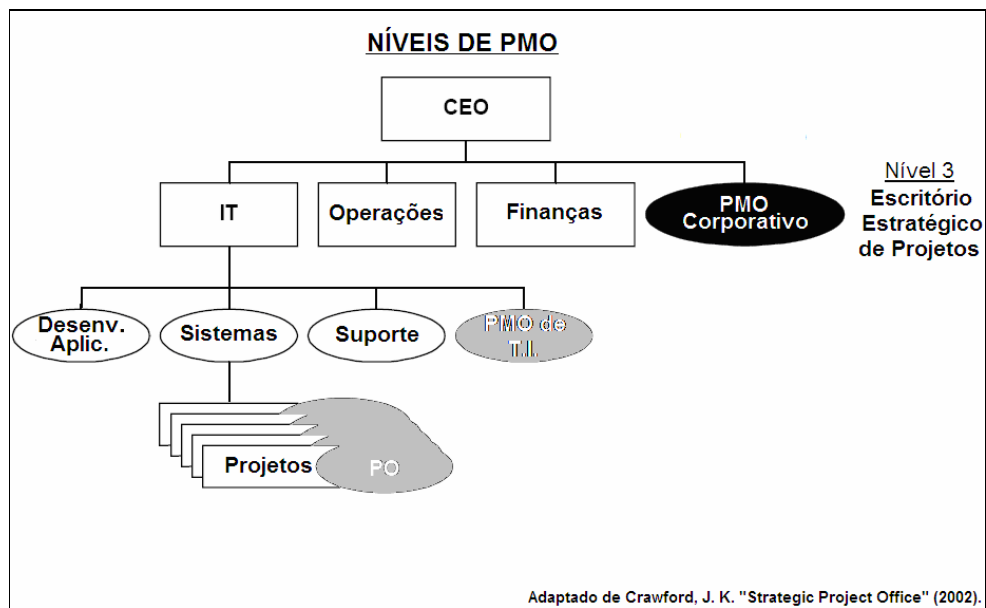


Figura 8 O PMO Nível 3, adaptado de Crawford (2002, p. 56)

Contudo, independente de onde se situe na organização da empresa, o gerente do PMO deveria, na visão de Miranda (2003), “ter acesso direto ao mesmo nível de

gerenciamento que os donos dos recursos”. Isso se justifica por que lhe “ajudaria a manter a atenção dos esforços do PMO nos interesses da organização como um todo, ao invés dos interesses de uma área em particular”. Essa é a autoridade que o gerente do PMO deveria ter para resolver conflitos quando projetos entrem em competição por recursos comuns (MIRANDA, 2003).

Uma visão com um pouco mais de detalhes sobre a estruturação do PMO é a de Hill (2004), que define o PMO numa organização como uma estrutura com competências evolutivas e funcionalidades a serem assumidas ao longo do tempo, em cinco estágios:

Gestão de Projeto		Suporte ao Processo		Maturidade de Negócios		Alinhamento Estratégico			
Controle de Processo		Estágio 3 PMO Padrão		Estágio 4 PMO Avançado		Estágio 5 Centro de Excelência			
<b>Estágio 1 Project Office</b>  Produzir os resultados do projeto em termos de custos, prazo e uso de recursos  <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 ou mais projetos</li> <li>• 1 Gerente de Projeto</li> </ul>		<b>Estágio 2 PMO Básico</b>  Definir uma metodologia de Gestão de Projetos padronizada e repetível em todos os projetos  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Múltiplos projetos</li> <li>• Múltiplos Gerentes de Projetos</li> <li>• 1 Gerente de Programas</li> <li>• Equipe de apoio do PMO em tempo parcial</li> </ul>		Estabelecer capacidade e infraestrutura para apoiar e conduzir um ambiente de projetos coeso  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Múltiplos projetos</li> <li>• Múltiplos Ger. de Projetos</li> <li>• Ger. de Programas</li> <li>• Dir./Ger. de Programas Sênior</li> <li>• Equipe de apoio do PMO em tempo integral e parcial</li> </ul>		Aplicação de capacidade abrangente de gestão de projetos para atingir os objetivos estratégicos  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Múltiplos projetos</li> <li>• Múltiplos Ger. de Projetos</li> <li>• Ger. de Programas</li> <li>• Diretor do PMO</li> <li>• Equipe de apoio e técnicos do PMO em tempo integral</li> </ul>		Gestão de melhoria contínua e colaboração interdepartamentos para atingimento de metas estratégicas  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas múltiplos</li> <li>• VP ou Dir. de Gestão de Projetos (CPO)</li> <li>• Equipe técnica de PMO dedicada</li> <li>• Equipe de apoio de âmbito corporativo</li> </ul>	

Figura 9 O “Competency Continuum”, adaptado de Hill (2004, p. 46)

Nesse modelo, cada nível subentende um escopo particular de capacidade funcional; os estágios superiores implicam em haver-se previamente conquistado as competências dos estágios anteriores; porém, mesmo devendo esses estágios ser

obrigatoriamente escalados um por um, a organização pode executar atividades em mais de um nível, num dado instante. Assim, pode-se ter vários *Project Offices* e um Centro de Excelência corporativo simultaneamente.

É crítico, portanto, que se identifique claramente qual o nível de PMO que atenderá melhor às necessidades em Gerenciamento de Projetos da empresa, bem como se ela deve ter apenas um, corporativo, centralizador ou vários, conforme as necessidades de suas unidades de negócio. As funções recomendadas para um PMO serão, então, adicionadas e adaptadas conforme essas necessidades. Normalmente, o Estágio 3 será suficiente para a maioria das empresas, uma vez que o custo para atingir o Estágio 5 pode ser muito superior aos benefícios auferidos. Esses níveis encontram descritos a seguir:

- *Estágio 1, “O Escritório de Projeto”*, é de responsabilidade de um gerente de projeto, responsável por um ou mais projetos. Nele estão definidas as práticas preferenciais de gerenciamento de projetos que compõem os padrões de excelência para o gerenciamento de cada projeto individual.
- *Estágio 2, “PMO Básico”*, é o primeiro a lidar com a consolidação da supervisão e controle dos projetos da organização, visibilidade de status, desempenho e análises, padronização dos processos e estabelecimento da disciplina de Gerenciamento de Projetos.
- *Estágio 3, PMO Padrão*, concentra-se em otimizar o desempenho de pessoas e dos projetos, podendo evoluir do PMO Estágio 2 ou ser construído inteiramente novo. Requer pessoal em tempo integral, capacitado para definir, implementar e facilitar o uso das funcionalidades de um PMO.
- *Estágio 4, PMO Avançado*, tem a missão principal de integrar as necessidades de negócios ao ambiente de projetos, o que requer que o PMO

não seja novo, mas que tenha evoluído dos níveis anteriores – a cultura de Gerenciamento de Projetos já deve ter sido absorvida pela empresa.

- *Estágio 5, o Centro de Excelência*, tem uma responsabilidade de âmbito corporativo sobre as operações de gerenciamento de projetos e concentra-se em interesses estratégicos de negócios. Pode ser evolução dos demais níveis ou criado separadamente, independente de quantos PMOs existam na empresa, a fim de coordená-los com orientação estratégica.

A maioria da literatura disponível sobre o assunto, como mostra uma análise da literatura feita por Kloppenborg e Opfer (2002), em que revisaram mais de 3.500 artigos, *journals* e *papers* determinou que, no estado da arte da disciplina estão os seguintes assuntos:

- Padronização de processos e ferramentas
- Mais uso de tecnologias de internet para comunicação e colaboração corporativas
- Uso das práticas e filosofias mais aceitas para o gerenciamento de projetos
- Mais contratação (*outsourcing*) de gerenciamento de projetos pelas grandes corporações
- Aumento na ocorrência de projetos “não tradicionais”, como voluntariado, campanhas de arrecadação de fundos, etc.
- Evolução da demonstração, pelos gerentes de projetos, de suas capacidades de liderança, e não apenas de gestão;
- Movimento em oposição aos “super-projetos”;
- Refinamento do escopo dos projetos, com mais ênfase aos requisitos de negócio e benefícios mensuráveis;



- Evolução da seleção e priorização dos projetos como questão chave
- Aumento da ênfase na formação e treinamento formais em gerenciamento de projetos
- Mais ênfase no gerenciamento de riscos em geral e mais oportunidades para os gerentes de projetos receberem treinamento no assunto
- Aumento de ênfase nas comunicações em projetos, planejamento de comunicações, em particular gerenciamento de *stakeholders*.

Na pesquisa de Hobbs e Aubry (2005), com relação aos papéis organizacionais exercidos pelos PMOs, cinco grupos de funções puderam ser identificados, nessa ordem de importância:

- Monitorização e controle de desempenho dos projetos
- Desenvolvimento de metodologias e competências dos GPs:
- Gerenciamento estratégico de projetos:
- Gerenciamento de multi-projetos:
- Aprendizado organizacional:

Além dessas funções, outros quatro grupos foram identificados, porém com presença estatística menos destacada. Também em ordem de importância verificada:

- Prover um conjunto de ferramentas padronizadas, porém não impostas:
- Monitorizar e controlar o desempenho do PMO
- Executar tarefas especializadas para os GPs;
- Gerenciar as interfaces com clientes/usuários dos projetos;

É claro que, no mundo real, praticamente não se consegue tal separação clara de funções e autoridades em relação aos projetos, e os PMOs normalmente são composições híbridas dessas funções.

Contudo, o maior erro que se tem notado é querer definir um PMO de abrangência corporativa (PMO Estratégico) e dotá-lo apenas com pessoal inexperiente e pouca influência na organização (nível de projeto). Deve-se, portanto, decidir antes quais são seus objetivos e então definir a estrutura do PMO de acordo com o porte da organização e aqueles objetivos.

Dai e Wells (2004) mencionam que o PMO é um importante candidato na contínua jornada para a promoção e sustentação da melhoria do desempenho dos projetos, sendo a definição de padrões e métodos para projetos os dois principais fatores dessa melhoria. Na pesquisa, esses autores identificaram diferenças nos conceitos de PMO, para os quais há vários nomes (PMO, PO – *Project Office*, SPO – *Strategic Project Office*, etc.), e preferiram usar o conceito de “presença do PMO”, ao invés de especificamente um nome entre esses. Nesse conceito, sua revisão de literatura indicou seis categorias de serviços e funções do PMO:

- Desenvolvimento e manutenção de padrões e métodos para o gerenciamento de projetos;
- Desenvolvimento e manutenção do histórico de projetos centralizados;
- Suporte administrativo aos projetos;
- Auxílio na composição de recursos humanos dos projetos;
- Consultoria e 'mentoring';
- Treinamento em gerenciamento de projetos.

Para Block e Frame (1998), o PMO desempenha funções variadas por organização, mas nos últimos anos essas funções têm convergido e os PMOs atualmente executam tipicamente uma ou mais das seguintes funções:

- Fornecer suporte ao gerenciamento de projetos para as equipes de projetos;

- Consultoria e 'mentoring' em gerenciamento de projetos (v. Anexo C);
- Desenvolvimento e manutenção de metodologias e padrões;
- Treinamento em gerenciamento de projetos;
- Prover à organização os gerentes de projetos;

Crawford (2002, p. 70) define que um PMO pode ter seis elementos principais:

O primeiro elemento é o conjunto de funções principais de suporte a projetos – a chamada “arte” de gerenciar projetos lida com assuntos como liderança, negociação, motivação, formação de equipes, facilitação, análise, criação de projetos (*chartering*), criação de incentivos e outros. Essas especialidades possuem influência significativa no desempenho dos projetos e levam tempo para serem desenvolvidas e reter e estão aderentes aos padrões de processos e abordagens da função de suporte ao gerenciamento de projetos. Entre essas funções, encontramos as descritas no Apêndice D.

Considerando-se a atual dependência das empresas em ferramentas de software, que agilizam os processos e facilitam o gerenciamento de grandes quantidades de dados, Crawford sugere que o PMO centralize as atividades de implementação e manutenção do *software* de gerenciamento de projetos, o que incluiria a padronização de formatos, para que os cronogramas e demais relatórios gerados nos diversos projetos possam ser integrados e sumarizados para escalonamento aos níveis de gestão solicitados. O grupo de suporte a projetos deve, então, identificar necessidades na área de *software*, facilitar ou executar o uso e integração desses produtos, manterem sua utilização e monitorar o desempenho de cada componente, garantindo que o conjunto seja compatível entre si.

Processos, padrões e metodologias são o terceiro elemento do PMO, que deve desenvolver e manter uma biblioteca de recursos para projetos, que incorpore, inclusive, as técnicas e ferramentas para lições aprendidas. No mínimo uma metodologia de

gerenciamento de projetos deve estar disponível aos gerentes e equipes de projetos, com modelos de documentos, listas de verificação e formulários (que podem ser eletrônicos ou não, baseados em sistemas de informação ou não), a fim de aliviar a carga de trabalho burocrático dos projetos. Se também houver processos básicos padronizados, será mais fácil comparar e priorizar os projetos no trabalho de gerenciamento de portfólio.

As definições feitas, porém, devem ser constantemente comparadas ao mercado atual, a fim de se identificar corretamente melhores práticas a adotar. Os arquivos de lições aprendidas, documentações de processos e métodos usados nos projetos podem servir no futuro de referências para poupar tempo e aprimorar a qualidade dos projetos.

Treinamento: o quarto elemento recomendado por Crawford (2002) para o PMO. Sendo uma estrutura de apoio à execução da política de gerenciamento de projetos na empresa, o PMO tende, com o tempo, a ser visto como o “ponto focal” para treinamento dos gerentes e participantes de projetos. Ele atua, assim, na identificação de necessidades, acompanhamento dos fornecedores, seleção de instrutores e adaptação dos programas de treinamento à cultura e metodologias aplicadas na organização. Assim, o PMO é também o local para se avaliar os gerentes e participantes de projetos.

O quinto elemento, a Consultoria, é exercido no caso de algum departamento preferir conduzir por si mesmo seus projetos, ou algum projeto específico. Nesse caso, o PMO serve como apoio ao início dos projetos ou fonte de consultoria em seu desenvolvimento. Uma vez que é possível que os consultores não sejam chamados a menos que surjam problemas, esse pessoal deve ser especialmente mais habilitado e experiente como gerentes de projetos, devem conhecer mais sobre o negócio e o mercado, para quando os projetos enfrentarem desafios eles possam auxiliar no desenvolvimento de planos de contorno.

Eventualmente, os especialistas do PMO podem trabalhar com gerentes de projetos e pessoal de *marketing* ou vendas para a elaboração de propostas de projetos externos. Uma vez que essas propostas geralmente possuem pequenas margens para negociação, as estimativas de prazos e custos devem ser mais precisas, o que garantirá que a lucratividade projetada para os contratos tenha maior grau de precisão.

Finalmente, para Crawford, o sexto elemento do PMO é o “repositório” de Gerentes de Projetos. Uma quantidade de profissionais capacitados e experientes em gerenciamento de projetos, que podem assumir uma ampla gama de portes e complexidade de projetos, e para reduzir ou eliminar influências funcionais sobre esses profissionais, é uma boa alternativa alocá-los em tempo integral no PMO. Assim, o escritório mantém uma base de dados de suas capacitações e especializações, podendo melhor recomendá-los nas atribuições a projetos específicos. Seu desenvolvimento, contudo, estaria a cargo de um gerente de gerentes de projetos ou do gestor do PMO, para avaliação, consultoria e desenvolvimento de desempenho, tanto dos gerentes de projetos quanto das equipes de projetos.

A integração do PMO às atividades da organização, ao nível corporativo, porém, é o que garante, segundo Crawford, o uso mais efetivo dessa estrutura estratégica. O Tipo 3 de PMO (Escritório Estratégico de Projetos) “é o lugar adequado para acompanhar as tendências corporativas [...] com dados para decisões sobre contratar ou terceirizar” (CRAWFORD, 2002, p. 80).

Numa pesquisa sobre os efeitos do planejamento de projetos sobre o sucesso desses, Dvir et. al. (2003) mencionam que, apesar não terem encontrado correlação do índice de sucesso dos projetos com o nível de implementação dos processos e procedimentos de gerenciamento, nas estruturas investigadas, o sucesso de projetos parece apresentar uma correlação positiva com os investimentos feitos na definição de

requisitos e no desenvolvimento de especificações técnicas.

A definição tradicional de projetos (PMI, 2004) considera que o nível de desempenho e os objetivos do projeto devem ser previamente bem conhecidos, o que na maioria das vezes não acontece. O PMI ressalta também que, se não há dúvidas de que um mínimo de planejamento aumenta as chances de sucesso dos projetos, a sua falta, por outro lado, garante a falha (PMI, 2004). E citam ainda que, ironicamente, mesmo sendo completados no prazo, no orçamento e gerando produtos dentro das especificações acordadas com o cliente, alguns projetos são logo reconhecidos como fracassos, uma vez que, concluídos, não geraram lucro para o cliente, nem produziram os benefícios esperados.

Adicionalmente, Bates (apud DAI; WELLS, 2004) acrescenta as tarefas de avaliação de riscos, verificação dos projetos pós-implementação e condução da cultura da organização para o trabalho por projetos.

Da pesquisa feita, portanto, podemos resumir uma lista mais comum de funções que um PMO deveria desempenhar numa organização, conforme os vários autores:

- Redução do ciclo de produção, por processos estruturados e repetíveis;
- Redução de custos, pela otimização do uso de recursos;
- Melhoria na qualidade dos produtos gerados;
- Melhoria nos resultados econômico-financeiros;
- Conservação e melhoria da imagem (área de negócios ou empresa);
- Conservação e melhoria da capacidade de execução de projetos;
- Suporte aos gerentes de projetos;
- Estrutura do acompanhamento e controle dos projetos e do portfólio;
- Prover a infra-estrutura tecnológica para o Gerenciamento de Projetos;

- Prover as competências necessárias ao gerenciamento de projetos;
- Definição dos processos de Gerenciamento de Projetos;
- Desenvolvimento de habilidades de gerentes de projetos;
- Gerenciamento de riscos de projetos.

## **2.7 Processos de Gerenciamento de Projetos**

O PMBOK (PMI, 2004, p.41) apresenta, em seu capítulo 3, a informação contextual essencial para o entendimento do que o PMI chamada de “moderno gerenciamento de projetos”. Atualmente reconhecido como uma das melhores referências para padrões e processos para planejamento de projetos, o guia contém uma série de recomendações para as diversas fases de um projeto, classificadas em “processos” e “grupos de processos” e é destinado aos profissionais de gerência de projetos.

Essas orientações provém de profissionais associados ao instituto e de suas experiências no campo do gerenciamento de projetos e constituem um conjunto de regras e definições do ambiente de projetos comumente aceitas, o que significa que tal conhecimento não se aplica uniformemente a todos os projetos, mas que podem ser ou não aplicadas aos projetos reais conforme a situação e o conhecimento da equipe de projeto.

O PMBOK, contudo, não é completo e nem conclusivo, segundo o próprio PMI destaca (PMI, 2004). Além disso, ele não contém uma metodologia definida para gerenciamento de projetos. No dicionário, encontramos que “metodologia: procedimento, técnica ou meio de se fazer alguma coisa, especialmente de acordo com um plano; ordem, lógica ou sistema que regula uma determinada atividade” (HOUAISS,

2003). Para ser uma metodologia, portanto, o conteúdo do PMBOK deveria incluir os modelos de documentos (procedimentos), indicar ferramentas (técnicas) e apresentar as tarefas detalhadas para o gerenciamento de projetos (ordem, lógica ou sistema). Assim, o guia é uma das boas referências para gerenciamento de projetos, mas a metodologia que cada organização ou gerente de projeto individual vai aplicar é de sua livre escolha, e o mercado de gerenciamento de projetos está hoje repleto de metodologias para se escolher.

Resumidamente, o PMBOK (PMI, 2004) organiza o que chama de “moderno gerenciamento de projetos” como um conjunto integrado de 44 processos, que são reunidos em cinco grupos. Ao testar seus conhecimentos em gerenciamento de projetos, o PMI se refere a esses processos como “grupos de competência”. Os cinco grupos de processos são:

- **Processos de Iniciação** – reconhecem que um projeto ou fase pode começar e estabelece o compromisso necessário para prosseguir;
- **Processos de Planejamento** – definem e mantêm um esquema exequível de trabalho para atingir as necessidades de negócio a que o projeto se propõe;
- **Processos de Execução** – coordenam pessoas e outros recursos para implementação do plano;
- **Processos de Monitoramento e Controle** – garantem que os objetivos do projeto sejam atingidos, pelo monitoramento e medição do progresso, tomando medidas corretivas quando necessário;
- **Processos de Encerramento** – formalizam a aceitação do projeto ou fase deste, trazendo-o a um final ordenado.

O PMBOK (PMI, 2004) descreve os processos individuais decompondo-os em:

- **Entradas** – o quê se utiliza como subsídio para planejamento e ação;



- **Técnicas e Ferramentas** – conhecimentos, métodos, normas, políticas e outras regras, mecanismos ou sistemas que se pode aplicar às entradas nos processos de gerência de projetos;
- **Saídas** – o que se obtém de resultados da aplicação das técnicas e ferramentas às entradas.

Em relação à aplicabilidade dos processos completos do PMBOK (PMI, 2004), uma pesquisa respondida por 124 filiados ao PMI (2005) mostrou que existe uma confiança bastante grande da comunidade de Gerenciamento de Projetos na aplicabilidade dos processos em projetos reais (mais de 80% dessas pessoas responderam que vêm aplicabilidade do PMBOK em 20% a 80% dos projetos que empreendem), como mostra o Gráfico 2 a seguir:

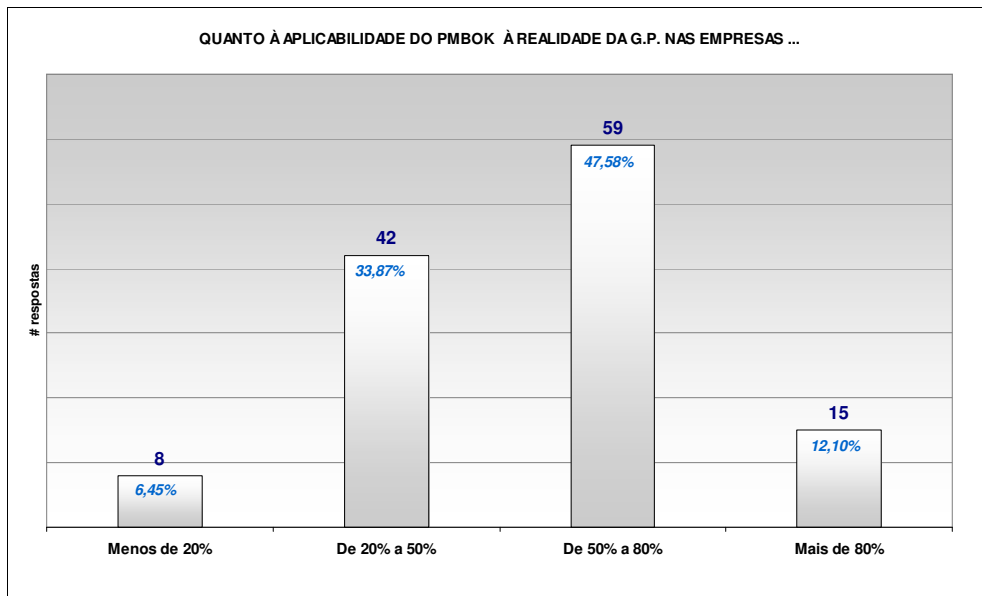


Gráfico 2 Percepção da aplicabilidade do PMBOK (Filiados PMI)

## 2.8 Modelos e Ferramentas

O primeiro dos benefícios que se espera de um PMO é a padronização do trabalho de gerenciamento de projetos na organização, chamados por Valeriano (1998, p. 97-98) de “denominador comum”: procedimentos e rotinas de uso comum, detalhados ao nível operacional e que os gerentes de projetos podem adotar conforme as especificidades de seus projetos o exigirem.

Além de servir como fator de otimização de tempo dos gerentes de projetos e participantes das equipes de projetos, a padronização unifica a linguagem utilizada nos projetos – todos usam termos comuns e conhecem seus significados, reduz os formatos de documentos para coleta de informações – todos reconhecem os modelos de documentos e podem preenchê-los com mais facilidade (uma vez que são conhecidos de projeto para projetos), e uniformiza a forma de apresentação de resultados – os patrocinadores, principais envolvidos, clientes e equipes identificam com mais facilidade as informações contidas nessas apresentações. Conforme observa Valeriano:

Se por um lado a inexistência de procedimentos uniformes e dos planos orientadores é pernicioso, 'deixando o barco à deriva', o rigor, o detalhe excessivo e a inflexibilidade desses procedimentos poderão sufocar a organização em uma camisa de força. O trabalho participativo para a geração, aplicação, análise e melhoramento e atualização dos planos e das metodologias é o caminho indicado para o bom resultado (Valeriano, 1998, p. 97-98).

A definição e manutenção de ferramentas visam prover ferramentas que foram cuidadosamente analisadas e extensivamente verificadas quanto à sua aplicabilidade, participação no mercado, facilidade de uso, disponibilidade de treinamentos, suporte ao usuário e assistência técnica e custos de aquisição, instalação e manutenção. Da mesma forma como os modelos, as ferramentas definidas pelo PMO se tornam padrão para os projetos, e fornecem benefícios semelhantes quanto à otimização de tempo, unificação da linguagem utilizada em projetos, apresentação de resultados e ainda adicionam as de

disponibilidade de uso, suporte e treinamento.

No mercado brasileiro, uma amostra de utilização de produtos para gerenciamento de projetos, coletada pela pesquisa do PMI-RJ (PINTO, 2005, p.109), cita três produtos mais utilizados, além de sistemas desenvolvidos internamente às empresas usuárias e outros:

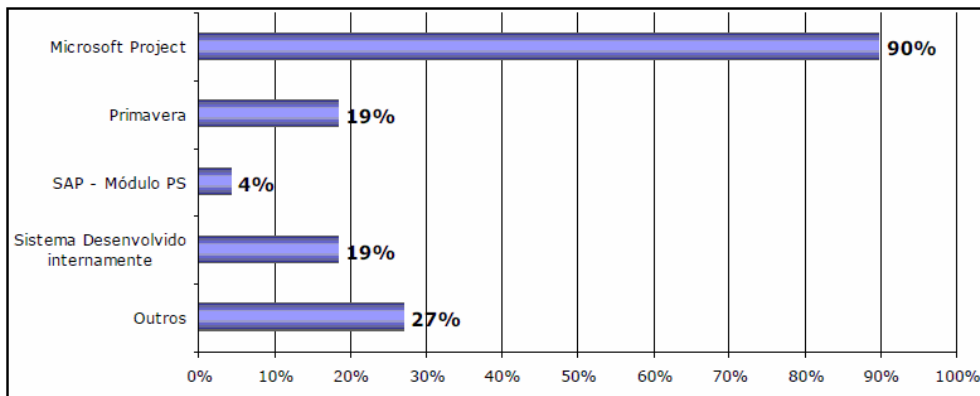


Figura 10 Opções de *software* pelo mercado brasileiro (PINTO, 2005, p.109)

Uma busca em *links* indicados pelo PMI, para mecanismos de Internet especializados de busca por *software* para gerenciamento de projetos e programas, indica mais de 550 produtos no mercado<sup>9</sup>, que poderiam ser objeto de avaliação por trabalhos posteriores, e fogem do escopo deste trabalho.

Vale ilustrar, porém, uma pesquisa do Gartner (GARTNER, 2005, p. 3), bastante conhecida no âmbito da T.I. como “Quadrante Mágico” (v. Figura 11, adiante), pela forma como dispõe os concorrentes em relação a dois componentes principais: completude de visão (identificação das necessidades e tendências do mercado) e habilidade para execução (capacidade para fazer aquilo a que se propõem). Esses componentes são dispostos em um quadrante que designa sua tendência de inovação ou atuação em nichos de mercado, liderança ou desafiadores. Na pesquisa de 2005, o

<sup>9</sup> Inclui produtos não necessariamente apenas de gerenciamento de portfólio e programas.

Gartner identifica os seguintes produtos para gerenciamento de projetos e portfólio (v. gráfico na próxima página):

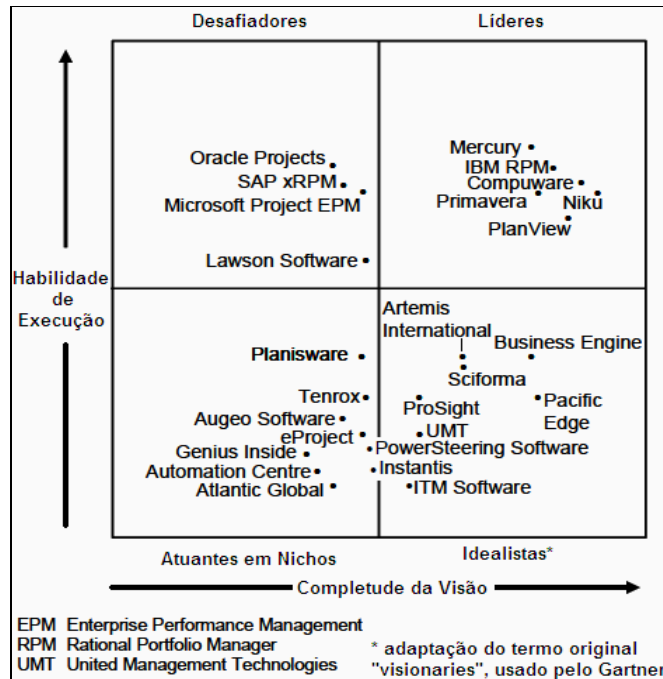


Figura 11 Quadrante Mágico Gartner (GARTNER, 2005, p. 3)

Em uma pesquisa do Forrester, *Forrester Wave®: Project Portfolio Management*, Visitacion (2006) ressalta o quão crítica é a disciplina de Gestão de Portfólio para a consecução de objetivos da T.I.. Segundo a consultora, “as organizações de T.I. devem dominar a capacidade de visualizar os requisitos, determinar as melhores combinações de novos projetos e sistemas existentes, a fim de obterem um correto balanceamento de recursos e controle de investimentos” (VISITACION, 2006). Numa avaliação de fornecedores de *software* para Gestão de Portfólio de projetos, o Instituto Forrester utilizou 94 critérios de avaliação de fornecedores, e concluiu que “os tradicionais melhores competidores ainda dominam o mercado”. Para eles, Primavera e PlanView possuem profundidade funcional, abrangência e atendimento específico a tipos de problemas ou ramos de indústria que excedem em muito os requisitos genéricos

de gestão de serviços de T.I. Um gráfico comparativo dos produtos avaliados encontra-se a seguir, na Figura 12:

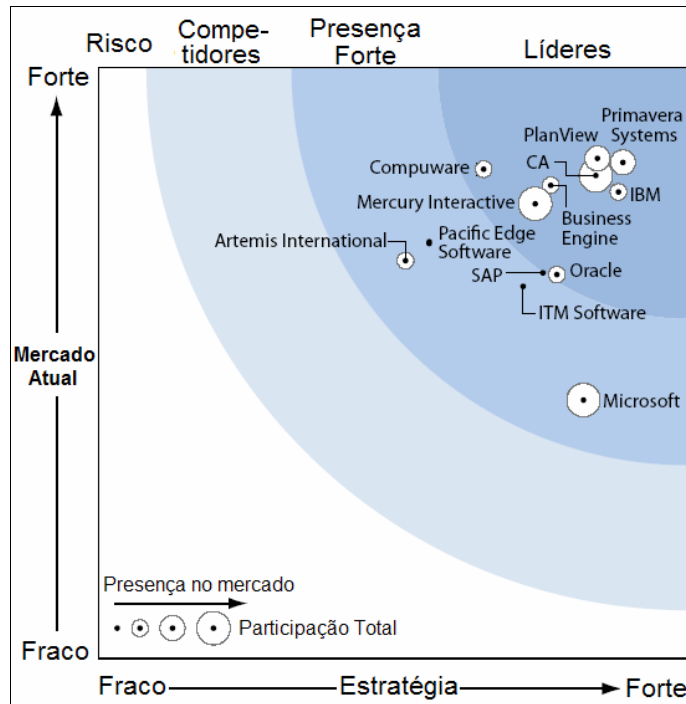


Figura 12 Fornecedores de software para gestão de portfólio – adaptado de Visitation (2006, p. 8)

## 2.9 Implementação de um PMO

Uma das definições exemplo de visão de um PMO é a dada por Englund, Graham e Dinsmore (2003), de que o PMO é uma estrutura que deve “agir como veículo de mudança organizacional para o aprimoramento do gerenciamento de projetos na organização através da padronização dos processos [e que isso deve] ficar claro desde o início [de seu projeto de implementação]” (ENGLUND; GRAHAM; DINSMORE, 2003).

Segundo Kotter (RODRIGUEZ, 2005), formalizar essa visão, de que implementar o PMO é uma iniciativa de definir uma nova maneira de trabalhar, é uma

das oito etapas necessárias à conclusão bem sucedida de uma mudança nas organizações. As outras sete etapas, complementa Kotter, são: estabelecer o senso de urgência para o projeto, formar uma aliança forte de lideranças, comunicar a visão ao restante da organização, prover a devida autoridade aos funcionários envolvidos, definir objetivos atingíveis no curto prazo, consolidar as melhorias e produzir mais mudanças e institucionalizar as novas abordagens, pela sua incorporação aos procedimentos para atividades regulares da empresa.

Para isso, porém, é necessário que haja o entendimento pela alta administração sobre o projeto e seus objetivos, pois essas pessoas são o principal cliente e interessado no projeto. Assim, seu efetivo engajamento em termos de apoio formal e comprometimento com seus resultados é fator crítico de sucesso na implementação do PMO (TURNER, 1993, p. 62-63; KERZNER, 1997, cap. 9; CARVALHO; RABECHINI JR., 2005, p. 41, 86; RABECHINI, 2005, p. 25). A importância desse apoio é destacada pelo PMI, que adicionou um processo de comunicação no PMBOK 3ª Edição (PMI, 2004, p. 235). Esse entendimento, que leva ao comprometimento com o sucesso do projeto, reduz prováveis impactos no processo de implementação e é uma das forças motrizes da maturidade em gerenciamento de projetos (KERZNER, 2002, cap. 2-3).

Em seu artigo para o portal *Gantthead* (2002), o profissional e autor Mark Mullaly, PMP, resume o primeiro e mais importante passo na implementação do PMO numa organização: responder à questão “Que papel desempenha o PMO na organização?” e, para completar o desafio, a organização deveria também saber responder “porquê [o PMO] está sendo criado?”. Ainda segundo Mullaly, a primeira pergunta continuará válida mesmo após o PMO ter sido criado e continuar a evoluir. A “busca pela identidade”, que dá título ao artigo, se daria, segundo o autor, pelo PMO

tentar ser tudo para todos, “lutando com seu propósito para existir”.

Para Mullaly (2002), o PMO, para ser corretamente criado, deveria ter uma missão clara, definida conforme as necessidades de seus clientes, que precisam ser identificados mesmo antes da missão. O plano de estabelecimento do PMO deveria, então: ser iniciado a partir de uma avaliação inicial do estado do gerenciamento de projetos na organização; ter os objetivos do PMO totalmente alinhados aos da empresa; ser criado a partir de um plano claro e convincente para a mudança proposta; contar com um plano detalhado para a melhoria do processo de gerenciamento de projetos na empresa e ser implementado conforme os princípios de mudança organizacional.

Isso lembra exatamente a fase de concepção de um projeto, e como tal deveria ser tratada a implementação do PMO. Essa seria a oportunidade para sua equipe inicial mostrar como um projeto bem gerenciado deveria ser.

Block e Frame (1998, p. 76) concordam com os questionamentos acima, pois também reconhecem a ampla gama de serviços e funções que um PMO pode desempenhar. Porém, adicionam uma terceira questão, ao se decidir pela implementação de um PMO: “onde se situará o PMO, organizacional e fisicamente?”. Sua resposta, contudo, é simplista (“onde quer que faça mais sentido”) e depende do tipo de empresa que o implementará.

De acordo com a pesquisa de Hobbs e Aubry (*op. cit.*, p. 76), “PMOs são desfeitos na mesma grande velocidade com que são criados”. O ponto que lhes dá mais legitimidade (e garante sua sobrevivência) é justamente a melhoria no desempenho dos projetos e programas. Mas essa legitimidade também mostrou ser dependente (de forma circular) da maturidade em GP da empresa (uma leva à outra). Outro fator que contribui é o limite de autoridade dos PMOs, que por sua vez também é dependente dos outros dois fatores citados.

Em sua pesquisa, Dai e Wells (2004) perceberam uma quantidade surpreendente de PMOs que tiveram sua aprovação pela alta administração (presidências e diretorias) e a ela se subordinam, sendo muito poucos os que foram aprovados pela média gerência e igualmente poucos se reportam a esse nível de gerência. O grupo de profissionais pesquisados<sup>10</sup>, em sua composição mista permitiu enriquecer os resultados da pesquisa, em que se comprovou o grande número de empresas que recentemente começaram a estabelecer PMOs, o que demonstra confiança, por parte dos gestores, nessa inovação em termos de administração. Além disso, ficou evidente que ter padrões e métodos comuns para gerenciamento de projetos está muito correlacionado com a melhoria do índice de sucesso dos projetos, e que essa função deveria ser priorizada em relação às demais. A manutenção e uso de históricos de projetos mostrou a mesma correlação e os pioneiros na implementação de PMOs estão hoje em condições de recomendar que políticas e documentos deveriam acompanhar a implementação de um PMO.

Uma vez que é recomendado que o PMO seja estabelecido conforme as necessidades da organização, seus clientes e o perfil de projetos que são empreendidos, é importante uma análise do portfólio de projetos em andamento, ao momento da decisão de se implementar o PMO (KENDALL; ROLLINS, 2003, cap. 19).

Um fator que não se deve ignorar é a questão importante da cultura organizacional. A cultura organizacional é parte do ambiente interno da empresa e ela se apresenta como uma importante vantagem competitiva (DAFT, 1999), devendo assim ser considerada na definição e na implementação de quaisquer mudanças, como é o caso da implementação de um PMO.

---

<sup>10</sup> Divididos em dois grupos pelos pesquisadores: 1.000 profissionais filiados ao PMI, selecionados aleatoriamente entre 35.880 voluntários com 23,4% de resposta, e 96 profissionais selecionados entre participantes do *PMI Annual Symposium 2000* e do curso *Master of Science in Project Management*, da George Washington University, todos selecionados por declararem estar em empresas que possuíam um PMO (qualquer "versão"). No total, 330 responderam à pesquisa.



Outro aspecto, igualmente importante a ser considerado, é o chamado “clima organizacional” em que o projeto de implementação do PMO será empreendido. Uma pesquisa (GRAY, 2001) mostrou o quanto as ameaças ambientais e de objetivos que um projeto sofre lhe são prejudiciais ao bom desempenho. A atitude dos gestores, e principalmente do patrocinador do PMO, portanto, deveriam ser fortemente orientadas a eliminar tais ameaças.

A equipe encarregada de implementar o PMO deve também estar consciente de que atualmente é muito comum, e tudo indica que será ainda mais, o uso de “equipes virtuais”, ou seja, grupos de trabalho em que os integrantes estão geograficamente dispersos (ainda que dentro da mesma cidade ou mesmo dentro da própria empresa). Assim, o PMO deve ser projetado de forma a lidar com essa forma de trabalho. Ela implica não mais em problemas de comunicação, como a definição de equipes virtuais leva a crer, pois as tecnologias de informação estão suficientemente desenvolvidas para minimizar tais dificuldades. Ao invés disso, o PMO deve concentrar-se nos problemas gerenciais que a formação de tais equipes compreende; por exemplo, deve-se estar preparado para lidar com pessoas em diferentes fusos horários no mesmo projeto (BLOCK; FRAME, 1998).

Finalmente, no processo de estruturação da atividade por projetos numa empresa, deve-se levar em conta tanto as considerações teóricas quanto as práticas, o que inclui aspectos relacionados à estrutura organizacional e ao desenvolvimento de competências em gerenciamento de projetos (CARVALHO *et. al.*, 2005). Para a avaliação de competências existem hoje diversos “modelos de maturidade, inspirados em Humphrey (1989), que identificou níveis de maturidade de processo de desenvolvimento de projetos de T.I. baseado, sobretudo, nas atitudes gerenciais encontradas nas empresas” (LAURINDO; CARVALHO; SHIMIZU, 2003 *apud*

CARVALHO *et. al.*, 2005).

No estudo de Carvalho *et. al.* (*op. cit.*), nesses modelos concentra-se na avaliação da institucionalização do gerenciamento de projetos nas empresas, mas “há carência no que concerne à avaliação das competências e dos recursos a serem construídos pela organização, no âmbito do indivíduo, da equipe e da organização”. Assim, concluem os autores, “como a literatura dessa área [de avaliação da maturidade em gerenciamento de projetos] é ainda recente, existe demanda por desenvolvimento de pesquisas que aprofundem o processo de construção da excelência em projetos” (CARVALHO; RABECHINI JR; SHIMIZU, 2005).

### 3 MÉTODO DA PESQUISA

#### 3.1 Seleção do método de pesquisa

Para a escolha da método da pesquisa, partimos da declaração dos objetivos específicos e geral, que deveriam permitir responder à questão da pesquisa: “como transcorreu a implementação do Escritório de Gerenciamento de Projetos (PMO) na área de Tecnologia da Informação de uma grande empresa?”. No quadro apresentado por Yin (2001, p. 24) para seleção de método de pesquisa, os elementos acima levaram à escolha do “Estudo de Caso”:

Estratégia	Forma da questão de pesquisa	Exige controle sobre eventos comportamentais?	Focaliza acontecimentos contemporâneos?
Experimento	Como, por que	Sim	Sim
Levantamento	Quem, o que, onde quantos, quanto	Não	Sim
Análise de Arquivos	Quem, o que, onde quantos, quanto	Não	Sim/Não
Pesquisa Histórica	Como, por que	Não	Não
Estudo de Caso	Como, por que	Não	Sim

Quadro 2 Estratégias de Pesquisa - adaptado de Yin (2001, p. 24).

De fato, o objetivo geral da pesquisa proposta aponta para uma formulação do tipo “como transcorreu a implementação”, em condições não controladas e tratando de eventos de um passado recente.

Nas palavras de Martins (2006, p. 69), a opção pelo Estudo de Caso mostrou-se adequado, às intenções desta pesquisa, uma vez que esse método, de características peculiares, define-se como uma “estratégia de pesquisa em profundidade de um caso, que possibilita o estudo de fenômenos contemporâneos, [...] em que o pesquisador tem, geralmente, pouco controle sobre os eventos comportamentais” (MARTINS, 2006, p.

**Excluído:** adequada

**Excluído:** da

**Excluído:** em

69). Além disso, cita Martins que os eventos pesquisados no Estudo de Caso inserem-se em “algum contexto da vida real” (como é nosso caso, do PMO da área de T.I. pesquisada) e para o qual “não são apropriadas formulações de objetivos e hipóteses”.

Nossa interpretação, porém, a respeito dessa última afirmação, diverge um pouco, pois achamos necessário manter a definição de objetivo da pesquisa mencionada no Capítulo 1.

### **3.2 Seleção da forma de coleta dos dados**

A coleta de informações envolveu consulta aos registros referentes à organização do ambiente de projetos da área analisada e aos principais profissionais envolvidos na implementação. Esses registros incluem dados sobre os projetos gerados no período 2000-2005.

A maior, e mais importante, fonte de informação foram as entrevistas realizadas com os gestores área de T.I., pelo seu envolvimento no processo e por serem esses os maiores afetados pelos resultados da implementação. Vários autores sugerem a entrevista como forma mais recomendada de coleta de dados em pesquisas sociais e o cuidado com alguns pré-requisitos no planejamento e execução da entrevista (GIL, 1998, p. 123-125; LAKATOS; MARCONI, 2001, 97-98; YIN, 2001, p. 112-115):

- Planejamento da entrevista com base nos objetivos a serem alcançados, com um roteiro específico com as questões mais importantes;
- Questões formuladas de forma a permitir a compreensão imediata pelo entrevistado, evitar constrangimento, não antecipar implicitamente respostas e em uma ordem que mantenha o interesse do entrevistado;
- Oportunidade da entrevista (local e hora adequados para garantir a realização

da entrevista sem interrupções);

- Preparação antecipada dos entrevistados, por comunicação escrita ou contato pessoal, a respeito do assunto a ser tratado: finalidade da visita, objetivo da pesquisa, importância das informações que forneceriam, contribuições à comunidade e garantias de anonimato, garantia de confidencialidade das respostas e preservação da identidade de cada entrevistado.

Para elaboração e posteriormente execução das entrevistas, alguns procedimentos foram cumpridos:

**Procedimentos de campo** – alguns preparativos foram necessários (YIN, 2001, p. 91): requisitar autorização da diretoria da área em que trabalham os entrevistados para realização das entrevistas e posterior publicação dos resultados, solicitar à área de Segurança Corporativa a autorização para porte e uso de gravador durante as entrevistas e acesso físico aos locais de trabalho dos entrevistados (vide Figura 11, no Anexo C) e agendar previamente o horário com cada pessoa. Essa preparação não significava, porém, a garantia de sucesso (ou mesmo da ocorrência) das entrevistas conforme planejado. Como lembra Martins, “a coleta deve ser pautada por um plano formal; todavia, informações relevantes para o estudo podem ser coletadas mesmo não sendo previsíveis” e mesmo com algum rigor no planejamento, “geralmente, a realidade acaba por surpreender, e diante de situações não previstas, o pesquisador precisa[rá] mostrar habilidades para reverter o ocorrido em favor da pesquisa” (MARTINS, 2006, p. 73). Foi próximo disso o que vivemos, em constantes reagendamentos ou “agilização” do questionamento ou resposta de algumas perguntas, sempre com a interrupção dos motivos habituais de um ambiente de trabalho complexo como o da área em pesquisamos.

**Protocolo do estudo** – instrumento “orientador e regulador da condução da estratégia da pesquisa” (MARTINS, 2006, p. 73) o protocolo desta pesquisa constituiu-se das seguintes etapas:

Preparativos: a fim de se obter autorizações para acesso à empresa e às áreas envolvidas, fizemos breve apresentação da pesquisa ao Diretor da área (o CIO da empresa), que também se prontificou em responder à pesquisa; uma série de agendamentos prévios de reuniões, uma com cada gestor de T.I., foi necessária para obtermos o compromisso inicial de todos com a pesquisa;

Definição das questões e objetivos do Estudo de Caso: conforme descrevemos no Capítulo 1, a principal questão proposta para o estudo e objetivo da pesquisa, era descobrir “Como transcorreu a implementação de um ‘Escritório de Gerenciamento de Projetos’ na área de Tecnologia da Informação de uma empresa da região do Vale do Paraíba orientada a projetos?”. Como objetivos secundários, visou-se também “Identificar por que a Empresa investiu nesse empreendimento, quais foram os fatores facilitadores e dificultadores encontrados durante a implementação do PMO e identificar quais os ganhos que se percebeu com a implementação”.

Determinação das possíveis fontes de evidências: alguns registros de atividades da área de Tecnologia da Informação, às quais talvez ainda não se pudesse denominar “projetos”, foram pré-selecionados como possíveis fontes de informação; esses, porém, posteriormente vieram a ser descartados, em função de não se mostrarem relevantes às análises da pesquisa, exceto pelo fato de que comprovam a não existência de métodos e políticas de tratamento das demandas da área em relação a seus clientes internos, ou seja, os usuários das soluções e sistemas implementados pela área de T.I.. As entrevistas vieram, assim, a se configurar como a mais relevante fonte de informações a partir das quais se poderiam inferir as conclusões que são apresentadas nos Capítulos 4 e 5. As

**Formatado:** Recuo: Primeira linha: 1,25 cm, Sem marcadores ou numeração

questões das entrevistas são descritas a seguir.

**Formatado:** Fonte: Negrito

**Estruturação da entrevista** – considerando os objetivos específicos, o roteiro de entrevista elaborado deveria visa buscar a identificação do contexto de gerenciamento de projetos na área de T.I. da empresa, antes e depois de se haver implementado o PMO. Assim, foi necessário estruturar a pesquisa que, conforme as definições de Gil (1998, p. 120-121), Lakatos e Marconi (2001, p. 96), e Merton *et. al.* (*apud.* YIN, 2001, p. 113), poderia ser qualificada como pouco além da “Entrevista Focalizada”, “por Pautas” (GIL, 1998, p. 120) ou mesmo “Despadronizada ou Não Estruturada” (LAKATOS; MARCONI, p. 96), em que pontos de interesse foram elaborados de forma a poder-se, posteriormente, analisar as respostas em uma certa lógica objetiva, ilustrada na Figura 13:

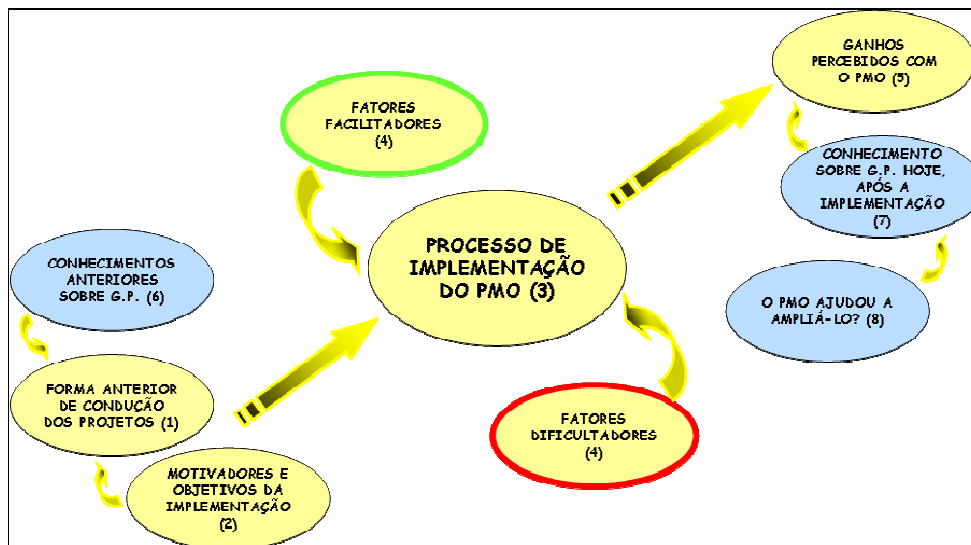


Figura 13 Pontos a Explorar nas Entrevistas

Segundo essa estrutura, a entrevista começa por identificar o cenário anterior à implementação do PMO na área de T.I. “1) Antes da implementação de processos e

padrões para gerenciamento de projetos na área, qual era, em sua opinião, a forma de condução dos projetos de T.I.?” Isso serviu de base para podermos traçar paralelo com a situação atual da área.

Em seguida, pergunta-se a respeito dos fatores que levaram a organização a iniciar essa implementação: (“2) Quais foram os fatores motivadores e principais objetivos para a implementação do gerenciamento de projetos na área, àquela época?”). Do conjunto de respostas, pode-se identificar o grau de entendimento entre os gestores sobre os objetivos do PMO, conforme este foi idealizado.

A terceira questão proposta foi “3) Como transcorreu, na sua visão, a implementação do gerenciamento de projetos na área?”. Ela visou a obter as impressões pessoais dos envolvidos principais, cuja experiência no processo pode contribuir para a formação do conhecimento a respeito de mudanças significativas numa organização, como é a introdução de um PMO ou outra estrutura administrativa.

A próxima pergunta questionou sobre fatores facilitadores e dificultadores: “4) O que você considera que tenha facilitado ou dificultado o processo de implementação do PMO?”. Ela buscava informações sobre o que pode ter facilitado ou dificultado o processo, no ponto de vista dos entrevistados, para completar o conhecimento a respeito do processo e permitir um melhor planejamento para futuras implementações semelhantes.

Na quinta questão procurou-se uma “5) O que você acha que a organização (área de T.I.) ganhou ou perdeu com a implementação?”. Essa visão *a posteriori* das mudanças também serviu para a comparação entre os objetivos pretendidos com a implementação do PMO e os resultados efetivamente obtidos dessa implementação.

Por fim, três perguntas visavam a extrair informações a respeito da formação de conhecimento que a implementação do PMO possa ter trazido à organização: “6) Qual



era seu conhecimento sobre projetos e gerenciamento de projetos, antes da implementação do PMO?"; "7) Como você classificaria seu conhecimento sobre esses assuntos hoje? Houve influência na forma como conduz seus projetos?"; e "8) No caso de ter adquirido conhecimento a respeito, você atribui essa aquisição como efeito positivo da implementação do PMO?".

**Formatado:** Fonte: Negrito

**Seleção dos entrevistados** – tendo-se como premissa que o PMO implementado classifica-se como de cunho estratégico/gestão, a seleção das pessoas a serem entrevistadas foi feita com base nos seguintes critérios: os gestores da área de T.I. são as pessoas mais diretamente interessadas pela implementação do PMO (que poderia ser um auxílio à sua organização para tratar as demandas a serem atendidas) e também afetadas pelos resultados do PMO (por esse é que seus resultados em relação à execução dos projetos seriam comunicados à direção de T.I. e demais áreas da empresa, envolvidas ou atendidas pelos projetos); essas pessoas contam com uma experiência acumulada em gestão de T.I. suficiente para receberem e responderem às perguntas que a pesquisa apresentaria; todos demonstram total acessibilidade, disponibilidade e interesse em participar.

Com base nesses critérios, foram entrevistadas 9 pessoas, gestores de T.I., com idades entre 35 e 55 anos, formação acadêmica variada (Análise de Sistemas ou Ciência da Computação, Engenharias – Elétrica, Eletrônica ou Mecânica e Administração de Empresas) e especializações diversas em gestão (pós-graduações *latu sensu* ou MBA e uma pessoa com Mestrado). Em termos de experiência profissional, esse grupo atua em T.I. há pelo menos 20 anos e conta com no mínimo 13 anos de experiência só em gestão.

### **3.3 Tratamento dos dados e apresentação de resultados**

As respostas das entrevistas foram analisadas à luz do contexto em que cada entrevistado se encontrava (em relação ao assunto “implementação do PMO de T.I.”), para que se pudesse entender o que foi dito sobre pontos em particular “e permitir destacar diferenças e semelhanças entre os discursos dos entrevistados [a respeito daqueles pontos]” (MINAYO, 2000, p. 200; GHIGLIONE; MATALON, 1985, p. 162 *apud* CHAMON, 2005).

Sem caracterizar complementemente o uso da técnica da Análise de Conteúdo, a análise das respostas visou principalmente a síntese das respostas de cada pessoa sobre os objetivos da pesquisa: percepção sobre os fatores que motivaram a implementação; opinião sobre como transcorreu o processo de implementação; identificação de fatores que dificultaram e que facilitaram a implementação; percepção de resultados obtidos com a implementação. O resultado dessa análise está apresentado no Capítulo 4, a seguir.

## 4 RESULTADOS E ANÁLISE

### 4.1 Histórico

A área de T.I. da Empresa existe há pelo menos 15 anos, época em que o processamento de dados baseava-se principalmente nos sistemas executados em computador de grande porte (*mainframe*), cujo acesso pelos usuários se dava por terminais chamados “dedicados” e com recursos limitados para funções de manipulação de dados, impressão e outras facilidades.

Os sistemas utilizados àquela época eram comercializados pelo fabricante dos computadores e terminais ou desenvolvidos especificamente para a Empresa, por pessoal especializado externo à Empresa, com base em definições e requisitos obtidos em reuniões com as equipes operacionais e de gestão. Assim, a Empresa tinha pouca necessidade de definir e manter um sistema próprio de gerenciamento de projetos.

Posteriormente, a área de T.I. assumiu a tarefa de desenvolver e modificar internamente os sistemas de processamento de dados, porém, sem uma formação específica nos conhecimentos de gerenciamento de projetos, como esses são conhecidos atualmente. Assim, até o início dos trabalhos de implementação do PMO, por volta do final do ano de 2000, o assunto “gerenciamento de projetos” era ainda uma novidade entre os analistas de sistemas e até mesmo entre os líderes dessas equipes e seus gestores.

Nessa época, o gerenciamento das atividades de T.I. era “informal, sem condições de se estabelecer prazos e definir recursos” (entrevistado 03) e tal fragilidade ficou mais evidente quando o executivo responsável pela área, chamado a compor o quadro abrangente de informações sobre os projetos em andamento na empresa à época,

não conseguia fornecer uma visão razoavelmente precisa sobre os que a área de T.I. tinha sob sua responsabilidade.

A implementação do PMO iniciou, então, para “tentar usar uma metodologia comum para todos os projetos da área de T.I.”, uma vez que “cada um desenvolvia o projeto da sua maneira”. O objetivo do PMO era descobrir “como é que estava funcionando o portfólio dos projetos ... Para poder priorizar melhor a alocação de recursos.” (entrevistado 02). Essa seria uma resposta da área de T.I. a uma fase de crescimento acelerado da empresa, quando “nenhuma atividade poderia ser gargalo para os objetivos da empresa” (entrevistado 02).

Por essa razão é que os registros referentes aos projetos da área de T.I., anteriores à implementação do PMO, não foram úteis nesta pesquisa. Esses registros eram mantidos em uma base de dados do sistema Lotus Domino, gerenciada por uma aplicação desenvolvida em Lotus Notes, e servia para o registro de demandas das áreas usuárias para a área de T.I.. O maior problema relacionado a essa aplicação era seu livre acesso pelos usuários, que “podiam incluir demandas não avaliadas pela área de T.I., com prazos muitas vezes inexequíveis e com requisitos obscuros” (entrevistado 04).

Da mesma forma os dados de projetos à época do início da implementação do PMO não se mostraram úteis para o entendimento do processo de gerenciamento de projetos naquela época, uma vez que se encontravam incompletos ou não corretamente preenchidos e atualizados, razão pela qual foram descartados da pesquisa.

As maiores contribuições para a pesquisa foram, portanto, as declarações dadas durante as entrevistas, que expõem melhor o pensamento dos gestores de T.I. a respeito do processo e resultados da implementação do PMO. Esses detalhes são analisados nas seções seguintes deste capítulo, em que duas tentativas que aconteceram de implementação do PMO serão descritas.

#### **4.1.1 A primeira tentativa de implementação do PMO**

Na primeira tentativa de implementação do PMO, realizada entre o final do ano de 2000 e meados de 2001, e buscou-se a orientação de pessoas com experiência em empreendimentos similares em outras empresas e áreas com igual complexidade organizacional à da área de T.I. em questão. Nesse processo de seleção participaram empresas e consultores especializados em projetos, dos quais um consultor independente foi selecionado.

O consultor deveria desenvolver um plano específico para a área de T.I. contratante, segundo o qual um processo de gerenciamento de projetos padronizado seria implementado e difundido pelas equipes de análise e desenvolvimento de sistemas de T.I. Também constariam do plano o treinamento dos profissionais da área, definição do ambiente tecnológico de suporte necessário às atividades de gerenciamento de projetos de T.I. e sessões de conscientização dos principais usuários dos serviços de T.I., com o objetivo de minimizar os reflexos eventualmente negativos dos projetos durante essa mudança de processos de T.I..

O consultor, apesar de experiente no assunto, não obteve o sucesso esperado, devido à baixa receptividade das pessoas ao seu plano, que na época não estavam preparadas (entrevistado 07). Havia um viés de conhecimento a respeito de gerenciamento de projetos, segundo o qual a área esperava outro resultado com a estruturação de projetos: “Antes de mais nada, a gente queria um cronograma. ... a gente não conseguia [fazer] com que os nossos analistas pensassem começo, meio e fim.” (entrevistado 07).

Essa falta de preparo das pessoas mostrava que o gerenciamento de projetos na

época “era de uma forma bastante informal. Cada um cuidava do seu próprio assunto ... não tinha controle da carga/capacidade, ... não tinha como fixar prazos e ... honrar os prazos combinados. ... Cada um fazia o máximo que podia, mas de uma forma desordenada, sem negociar prioridades, sem alocar recursos de uma forma conveniente e tal.” (entrevistado 03).

Essa primeira fase durou aproximadamente 18 meses e nesse período alguns analistas receberam o treinamento básico em gerenciamento de projetos e padrões para controle das atividades dos projetos começaram a ser desenvolvidos.

A participação nos treinamentos, porém, não foi efetiva, e muitas vezes as sessões eram canceladas por falta de quorum. Havia também a dificuldade de se envolver os gestores, cuja agenda não priorizava esse treinamento, o que não lhes permitia ver os benefícios que se poderia obter com essa capacitação e a aplicação efetiva dos conceitos de gerenciamento de projetos.

Os padrões para documentação do planejamento e controle de projetos, baseado em *software* específico, tiveram alguma aceitação no início, quando alguns cronogramas foram feitos e centralizados em uma base única, gerenciada por um segundo produto. A função desse produto seria prover uma visão integrada e instantânea do portfólio, com as situações dos projetos em um dado instante, a partir de dados atualizados pelos próprios gerentes de projetos, sem a dependência de pessoa no PMO com essa atribuição.

Porém, com o decorrer de algumas semanas, o hábito de atualizar os cronogramas não foi completamente adquirido pelos gerentes de projetos, que desempenhavam também a função de interface com os usuários dos projetos sob sua responsabilidade e de liderança ou mesmo execução de desenvolvimento de sistemas.

Assim, com seu tempo dividido entre atender demandas, definir requisitos com

os usuários, atuar no desenvolvimento das soluções e executar tarefas administrativas de gerenciamento dos projetos, era comum que essa última atividade fosse preterida em função das demais, e os cronogramas apresentavam defasagens nas informações.

Além disso, existe uma cultura forte na Empresa, de que determinados solicitantes (executivos de áreas usuárias) podem, a qualquer momento, alterar prioridades sem maiores justificativas, a despeito de todos os estudos de viabilidade e estimativas que tenham sido feitos para se priorizar um portfólio.

Sem julgar o mérito de tais atitudes, o efeito sobre os gerentes de projetos era a sensação de que “para quê que eu vou ficar fazendo cronograma, se essa atividade na semana seguinte vai estar desatualizada ou então vão mudar a prioridade?” (entrevistado 07). Com isso, as informações sobre o andamento dos projetos ficavam a cada dia mais defasadas.

Da parte dos gestores, havia também a preocupação de que, com uma carteira de projetos formalizada e publicada em alguma ferramenta de visibilidade a outros gestores e clientes internos, uma nova dificuldade surgiria:

Você tem que dar explicações do porque o projeto atrasou, [...] porque o levantamento inicial não foi correto, [...] porque que você não voltou no usuário para ver aquilo, [...] porque você não deu treinamento [...] As pessoas não gostam muito de dar explicações sobre o que fazem. [...] Então o gestor tem uma cobrança muito forte por manter no ar uma operação e aquilo para ele é só um trabalho a mais. (entrevistado 07).

Aliada à não priorização dessas atividades de gerenciamento de projetos pelos próprios gestores, essa defasagem crescente das informações na base de projetos a levou, gradativamente, ao desuso, até finalmente ser descontinuada.

Ao término do contrato (por tempo pré-determinado) com o consultor, os trabalhos realizados foram avaliados como insuficientes, em termos de resultados percebidos, razão pela qual o contrato foi finalizado e não renovado. Posteriormente, a percepção que ficou foi que o esforço até “trouxe uma série de *insights* (sic) para o

pessoal, mas não levou a uma maturidade suficiente para as pessoas, para os líderes avaliarem realmente os riscos de cada projeto, terem uma visão mais gerencial. ... uma percepção melhor do que é gerenciar projetos ... e uma visão mais estruturada [do portfólio]” (entrevistado 02).

Terminava, assim, uma primeira tentativa de implementação do PMO, sem sucesso, o que é atribuído a vários fatores, entre os quais: a) falta de capacitação das equipes e gerências para o gerenciamento de projetos, ainda que em nível básico; b) falta de um planejamento de mais longo prazo que descrevesse os objetivos do projeto e os papéis que as equipes desempenhariam no processo; c) apoio executivo não claramente demonstrado; d) opção equivocada pela tentativa de instalação de uma solução tecnológica sem uma solução organizacional que a suportasse, antes de se ter o processo idealizado de gestão da demanda e de projetos; e) falta de comunicação dos objetivos e metas do projeto de implementação do PMO, entre outros.

Por alguns meses, ao longo dos quais outras mudanças estruturais da empresa ganharam a prioridade dos gestores, o assunto gerenciamento de projetos permaneceu intocado, tendo os projetos, então, voltado a serem conduzidos como antes: conforme o conhecimento, priorização e dedicação individual de cada gerente de projetos, até a segunda tentativa de implementar o PMO, descrita a seguir.

#### **4.1.2 A segunda tentativa de implementação do PMO**

A segunda tentativa de implementação do PMO se deu em um cenário de negócios pouco diferente, em que a empresa se recuperava de uma crise mundial em seu ramo de negócios e “o foco depois da mudança [de executivo da área] foi mais controle. ... o crescimento já não estava tão acentuado e havia uma preocupação em colocar as



finanças em ordem. ... Uma visão mais orçamentária, uma visão de verificar como é que você pode utilizar melhor os recursos existentes, o que se pode racionalizar nesse sentido.” (entrevistado 02).

Nessa época, uma reestruturação organizacional da área de T.I., representada na Figura 14 abaixo, criou equipes reduzidas de Analistas de Negócios<sup>11</sup>, o que, por sua vez, gerou uma necessidade de se estruturar melhor a forma como as demandas de áreas usuárias seriam tratadas e também de informar os usuários sobre o andamento dos projetos.

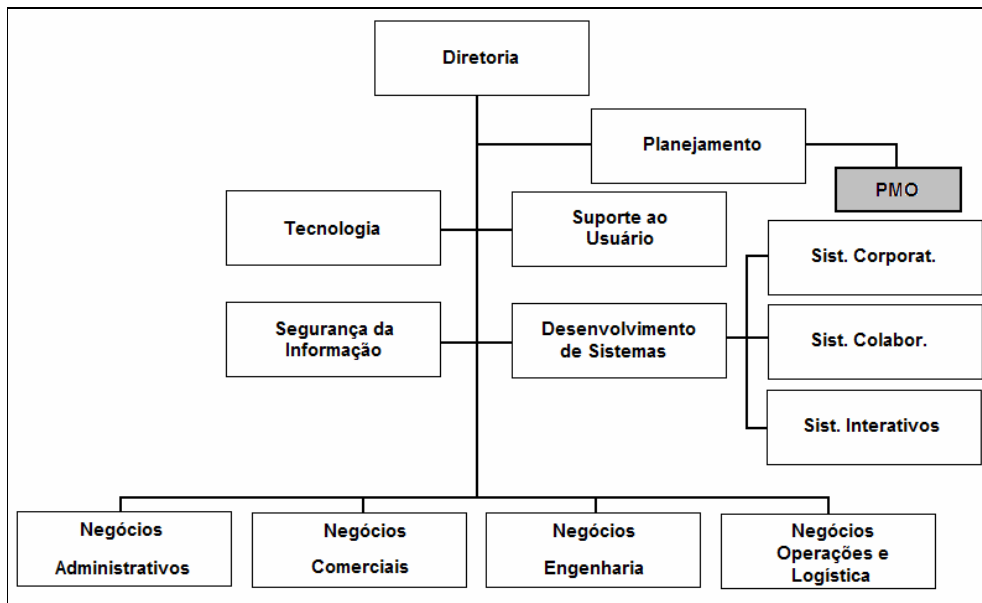


Figura 14 Organograma da área de T.I. na época da implementação do PMO

Nessa estrutura, as áreas de Negócios de T.I. (Administrativos, Comerciais, Engenharia, Operações e Logística) comportam os Analistas de Negócios, que têm a atribuição de manter contato com as respectivas áreas usuárias, a fim de entender seus

<sup>11</sup> Os Analistas de Negócios são, para a Empresa, os Analistas de Sistemas que fazem o contato com as áreas usuárias de produtos e serviços de T.I. A responsabilidade deles é entender os processos das áreas, auxiliar aos usuários na definição de requisitos para desenvolvimento ou alteração em sistemas de T.I. para atendimento de novas demandas ou melhorias dos processos das áreas usuárias quanto ao uso dos recursos de T.I..

processos, conhecer suas demandas e propor soluções de T.I. (que mais tarde podem vir a ser desenvolvidas por projetos) para essas necessidades. A área de Planejamento exerce assessoria ao Diretor de T.I. e mantém o PMO. A área de Desenvolvimento de Sistemas contém os Analistas de Sistemas, que projetam e desenvolvem as soluções de T.I., sejam elas resultado de projetos de novos sistemas ou correções nos sistemas existentes. As demais áreas compõem o chamado “back office”, ou seja, áreas de suporte operacional às áreas de Sistemas e Negócios.

Essa necessidade veio a somar-se à necessidade que o executivo da área teve de demonstrar melhor como os recursos de T.I. eram empregados e que resultados apresentavam, dados os números de vulto da área quanto ao orçamento e efetivo (tanto interno quanto subcontratado).

Diferentemente da primeira tentativa de implementação do PMO, porém, nessa segunda fase tratou-se de envolver mais os gestores no processo. Esses, com uma visão mais administrativa e menos técnica sobre os projetos, perceberam que mais importante para a área seria definir um processo pelo qual as demandas deveriam ser recebidas pela área de T.I. (entrevistado 04), pois dependendo de como se fizesse esse tratamento é que seria composto o portfólio de projetos e, conseqüentemente, os compromissos de T.I. com as áreas usuárias.

Desenvolvido ao longo de uma série de reuniões dos gestores de T.I. com a gerência de Planejamento (de T.I.), o processo incluía reuniões semanais formalizadas nas agendas dos gestores, quando se discutiria não apenas o processo em si, mas a forma como os projetos de T.I. deveriam ser priorizados e conduzidos. Em algumas semanas após o início dos trabalhos, já era possível dizer o que se queria controlado nos projetos, da sua concepção ao início da execução.

Com essas definições, partiu-se para a criação de uma ferramenta de T.I. que

pudesse atender às principais demandas do processo interno de gerenciamento do portfólio de projetos da área. Inicialmente, essa ferramenta foi uma pasta de planilhas eletrônicas, adaptada para as necessidades de T.I. a partir de uma versão que havia sido implementada pouco antes na área de produção. Foram criadas planilhas e campos nessa pasta para as definições que os Analistas de Negócios deveriam criar com os usuários para cada projeto: um *project charter*<sup>12</sup>, orçamento, lista de resultados intermediários e finais, equipe envolvida/necessária, plano de comunicações, plano de gestão de riscos, etc.

Uma pasta dessas deveria ser criada para cada projeto e submetida a um comitê interno de T.I. que faria sua avaliação, aprovação e priorização da demanda para execução. O conjunto das planilhas que correspondiam aos projetos em proposta e em execução num dado instante eram consolidados numa outra planilha, de uso do Planejamento, que resumizava os dados dos projetos, separados por gerência de T.I. proponente (áreas de negócios de T.I.). Assim se conseguia uma visão do portfólio sobre a qual se podia deliberar a respeito de cada proposta de projeto.

A solução vigorou por pouco mais de um ano, quando a quantidade de projetos em proposta, em andamento e encerrados tornou-se grande demais para manipulação por planilhas e decidiu-se então partir para o desenvolvimento de uma ferramenta, também automatizada, com base em banco de dados ou similar, que pudesse facilitar o registro e acompanhamento dos projetos por todos os envolvidos, incluindo usuários, patrocinadores e executivos.

Apesar de considerada de difícil operação, a ferramenta foi considerada como

---

<sup>12</sup> O *project charter* é um documento que informa dados básicos de um projeto, como a descrição da necessidade de negócios a ser atendida, prazo em que o projeto deve estar concluído e com seus resultados implementados, estimativas de custos, recursos e equipamentos necessários, equipe inicial, gerente do projeto, clientes e patrocinadores, riscos inerentes ao projeto, riscos da não implementação da solução, ganhos e benefícios esperados, etc. Um modelo de Project Charter para um PMO encontra-se no Apêndice D.

útil e necessária pelos Analistas de Negócios (que recebem as demandas dos usuários e devem registrá-las na base de dados da aplicação) e também de Sistemas (que atuam como Gerentes de Projetos e têm que informar os dados de andamento dos projetos).

Um dos problemas com a ferramenta, por exemplo, é o preenchimento tempestivo das atividades e custos associados. Em projetos de grandes quantidades de tarefas, a tendência é de mais atraso, pois esses projetos normalmente requerem atenção mais concentrada dos Gerentes de Projeto.

Contudo, várias foram as opiniões de que o uso da ferramenta foi considerado necessário pelos gestores, pois assim podiam ter melhor visão do que estava em andamento por suas equipes (entrevistados 03, 04 e 08). Isso não mudou, porém, o fato de que o preenchimento das informações no sistema ainda é um problema. Seja pela dificuldade de preenchimento, falta de condições de fornecer estimativas ou ainda dificuldades de envolvimento de usuários chave dos sistemas, parar e preencher os dados nas telas da aplicação é um desafio para alguns porque requer que se anote todas as atividades e seus resultados ou dificuldades, porque os Analistas de Negócios ainda alegam não ter o tempo necessário ou ainda por que são centralizadores e deixam tudo para si mesmos. Com a sobrecarga de cada pessoa, dificuldade de envolver os interessados com mais poder de decisão ou ainda pela simples indisciplina pessoal de cada funcionário, o preenchimento de apenas algumas telas de informação na aplicação torna-se um desafio até para analistas com maior tempo de experiência.

A análise das entrevistas, a seguir, visa relacionar os pontos de vista dos gestores de T.I. sobre o processo de implementação do PMO, considerando os objetivos da pesquisa: identificar os fatores facilitadores e dificultadores da implementação.

## 4.2 Resultados

Nas entrevistas, foram ouvidos nove gestores de T.I. (entrevistados 01 a 09) e as entrevistas surpreenderam, de certa forma, quanto à riqueza de detalhes das informações obtidas e pela disponibilidade de todos para o relato de suas experiências.

Com relação ao conhecimento em Gerenciamento de Projetos, os entrevistados demonstraram, de forma geral, possuir algum conhecimento prévio (à implementação do PMO) e todos citaram haver aprendido pelo menos um pouco mais a respeito durante a implementação do PMO.

Os entrevistados mostraram, também, que compartilham das mesmas dificuldades de gestores de outras empresas para a implementação de mudanças como essa em um ambiente de negócios. Entre essas dificuldades, citaram: limitação de recursos, principalmente verbas, pessoas (tanto numérica quanto qualitativamente), prazos a serem cumpridos, capacitação para Gerenciamento de Projetos e técnicas de negociação para melhor discutir e obter consenso com as áreas solicitantes de produtos e serviços de T.I. a respeito de requisitos, custos e prazos.

Finalmente, quanto a terem adquirido algum conhecimento novo sobre Gerenciamento de Projetos após a implementação, todos mencionaram ter ganhado conhecimento a respeito do assunto.

Obtidas essas primeiras informações a respeito dos entrevistados, as entrevistas seguiram o roteiro descrito no Anexo A. Estruturado em uma forma lógica que visa a conduzir o entrevistado do momento em que se iniciou a implementação do PMO até os dias atuais, o roteiro identifica os pontos de vista dos respondentes em relação a como era o ambiente de gerenciamento de projetos na área estudada antes da implementação do PMO, os motivadores para a implementação do PMO, como transcorreu o processo,

que ganhos e eventuais perdas a área poderia ter percebido e como ficou o gerenciamento de projetos na área após essa implementação.

Das respostas, identificam-se os seguintes tópicos: a) motivadores para a implementação do PMO, b) reflexos positivos trazidos à área, c) ferramentas introduzidas ou utilizadas no processo, d) pontos negativos (ou para melhoria) do processo e e) fatores que dificultaram ou facilitaram o processo como um todo.

#### **4.2.1 Motivadores para a implementação do PMO**

Em relação aos motivadores para implementação do PMO, foi praticamente unânime entre os entrevistados que o maior fator motivador do PMO foi uma determinação do alto executivo da área a que pertence a estrutura de T.I. da Empresa para que a área pudesse emitir uma visibilidade mais precisa e completa do seu portfólio de projetos.

A principal instrução desse executivo havia sido que se desse, em apresentações mensais de resultados das várias diretorias sob sua responsabilidade, uma visibilidade sobre a demanda que a área de T.I. tinha e alguns indicadores mínimos: quantidade de pedidos em aberto, pedidos em andamento e fila de espera. Essa instrução veio em resposta às constatações, por parte da diretoria de T.I., de que seus recursos eram insuficientes para suprir aquela demanda, apesar do orçamento alocado e a quantidade de pessoas, equipamentos e sistemas em operação.

Seguindo essa determinação, a área de planejamento de T.I. iniciou, então, a implementação do PMO, com a inclusão de objetivos secundários, que auxiliavam os gestores na condução de seus próprios projetos: descrever a demanda, determinar os principais pontos de escassez de recursos, prover uma base para negociação de

prioridades e melhorar a capacidade de entrega dos projetos (cumprir prazos, reduzir custos e melhorar a qualidade dos produtos finais – sistemas e infra-estrutura).

Uma pesquisa entre membros do PMI, apesar de estatisticamente não conclusiva, apresenta a mesma tendência de objetivos ao se implementar o PMO: pelo menos uma de cinco opções foi citada: a) controlar ou cortar custos em projetos, b) melhorar a priorização do portfólio de projetos, c) melhorar a visibilidade do portfólio e d) melhorar a alocação de recursos, sendo a mais citada foi a quinta, “d) todas as alternativas acima” (PMI, 2005).

#### **4.2.2 Reflexos positivos da implementação do PMO**

Os reflexos positivos (ou ganhos) que o processo trouxe mais comentados foram:

- permitiu obter melhor conhecimento da demanda, uma vez que se obriga o registro dessa demanda para posterior tratamento;
- para novos projetos, levou a uma melhor definição de escopo (“definir certo” os projetos: mais envolvimento dos usuários, formalização das aprovações necessárias e melhor estimativa dos recursos necessários), o que permite estabelecer compromisso com os usuários (clientes internos dos projetos) e evita cobranças do que não está no escopo dos projetos, quando de sua avaliação (final ou intermediária) (entrevistado 06);
- com isso, o processo ajudou a ter uma visão mais realista do conjunto dos projetos que entraram em andamento, quais estão ou não alinhados com a estratégia da área e da empresa, quais estão em situação comprometedora e devem ser cancelados ou, pelo menos, completamente replanejados;

- conseqüentemente, o processo facilitou a seleção dos projetos (executar os “projetos certos”);
- permitiu mais controle e visibilidade do portfólio e, com isso, mais integração entre as áreas, para uma melhor alocação dos recursos de forma geral (entrevistados 01 e 08);
- pela implementação gradual e envolvimento dos gestores na definição do processo de gestão da demanda, facilitou o aceite dos profissionais de T.I. ao longo do processo;
- também pela implementação gradual, o aprendizado, em conjunto, do conhecimento básico sobre gerenciamento de projetos e gerenciamento de portfólios foi facilitado (entrevistado 04);
- permitiu uma ferramenta para melhor negociação com os usuários: mais recursos para questionamento sobre os motivos para cada projeto e mostrar aos usuários quanto a T.I. estava trabalhando para cada um em particular.

Sobre as ferramentas utilizadas e introduzidas, na visão de gestores, as planilhas inicialmente criadas e posteriormente refinadas eram simples e atendiam ao necessário para gerenciamento das áreas de T.I. e visão do portfólio que cada analista deveria gerenciar.

O sistema também ocasiona, segundo alguns, demora por parte do Analista de Negócios no preenchimento dos requisitos da solicitação e existe ainda uma demora excessiva da área de Sistemas nas respostas sobre estimativas de prazos e recursos necessários. Também foi considerada difícil a atualização dos dados de projetos em andamento, o que na maioria das vezes causa inserção de dados sem critérios, “para cumprir tabela” (entrevistado 01).



O índice de projetos original, também baseado em planilha eletrônica, estava melhor, e ainda falta no sistema a “visão consolidada dos projetos por área (para melhor visualização pelo gestor dos projetos sob sua responsabilidade)” (entrevistado 03). Contudo, já ter-se um ambiente centralizado e com mais controle sobre atualizações das informações facilita a integração das áreas, que podem discutir, com base em informações comuns, os projetos em que estão simultaneamente envolvidas (entrevistado 06).

Foi também apontado que ainda falta mais aceitação por parte dos usuários, possivelmente devido à falta de divulgação ou divulgação incorreta das funções e benefícios não apenas da ferramenta, mas do processo em que ela é utilizada (entrevistados 02 e 03).

#### **4.2.3 Pontos negativos e fatores dificultadores da implementação do PMO**

Os pontos negativos do processo identificados, ou em que ele ainda poderia ser melhorado, uma vez que a implementação do PMO não está concluída, foram:

- não foi visto o lado das diversas áreas de T.I., ou seja, de quem operaria o sistema, quando se “decretou” que era obrigatório incluir e atualizar certos dados dos projetos;
- ainda não há “publicação formal” do portfólio para os clientes (dar-lhes visão simples do que solicitaram, para que possam priorizar melhor os pedidos feitos – novos e alterações);
- o processo de Gerenciamento da Mudança ainda não está claramente definido (é necessário definir e organizar melhor as passagens de fases dos projetos);

- falta ainda uma capacitação mais adequada dos analistas e gerentes de projetos, incluindo o uso da aplicação de registro e acompanhamento dos projetos; até porque esses profissionais, apesar de lidarem naturalmente em “projetos”, não viam a atividade com essa perspectiva, ou seja, é natural para o Analista de Sistemas que o produto a ser gerado seja feito de forma estruturada (análise, definição de requisitos, desenvolvimento de diagramas de relacionamento, projeto da base de dados, formas de acesso, codificação, testes, implementação e acompanhamento), mas não o projeto em si: definir escopo (do projeto, não só do produto), planejar recursos, estimar custos, prazos e entregas, providenciar controles sobre os testes e aceitação formal dos usuários (clientes internos) sobre o que for entregue e encerrar pendências (contratos, sessões de equipamentos ou *software*, devolução de pessoas às áreas de origens, recolher documentação, etc.);
- uma melhor capacitação (e experiência) que teria sido um diferencial, também, seria que o processo todo fosse conduzido por alguém com experiência em tais implementações, com conhecimento sobre os entraves mais comuns e as formas mais eficazes de contorno para esses obstáculos (entrevistado 06);
- o sistema atual para registro e acompanhamento das demandas, projetos e portfólio “complicou o processo” (entrevistado 01), pois introduziu muitos detalhes no cadastramento dos projetos, cuja finalidade e forma de preenchimento não ficou clara a quem opera o sistema pela primeira vez; além disso, ao se desenvolver a ferramenta que substituiu o esquema anterior, de controle feito com planilhas, aparentemente perdeu-se o aprendizado do uso das planilhas, ou seja, um novo projeto, desenvolvido do

começo, não considerou o que havia de bom com as planilhas e ainda acrescentou problemas que as planilhas não tinham (entrevistado 01);

- ainda não é obrigatório o registro de todas as atividades das áreas (pendentes e em execução), o que influi nas atividades de condução de projetos (devido à priorização de esforços entre “projetos” e “atividades da área”);
- organizar melhor a pauta do CITI<sup>13</sup>, para melhorar a análise sistêmica dos pedidos (sistemas que afetam outros sistemas) e só envolver as pessoas necessárias, incluindo infra-estrutura e segurança, quando necessário (e não obrigatoriamente em todas as reuniões do comitê);
- dar ainda mais rigor na definição de escopo e negociação de requisitos: demonstrar aos clientes o valor do processo (ganhos para eles, como priorização e visibilidade), melhorar a conexão com o Plano de Ação da diretoria e aprimorar a gestão de riscos e a gestão de custos de uma forma geral (item pouco valorizado no processo até o momento de conclusão desta pesquisa) (entrevistado 01);
- definir um processo de revisão dos projetos concluídos (controle de qualidade, lições aprendidas, revisão do processo, gerar informações para melhoria de capacitações ou contratações com base nos resultados da revisão, etc.).

Em relação a como se deu o processo de implementação do PMO, as entrevistas analisadas mostram que houve uma falha clara em termos de comunicação do propósito da implementação.

Por exemplo, muitos analistas não sabiam do que se tratava já no primeiro

---

<sup>13</sup> CITI-Comitê Interno de T.I. – comitê composto pelos gestores de T.I., administrador de recursos de desenvolvimento de sistemas e responsável pelo PMO, reunido semanalmente para análise das propostas de projetos, priorização do portfólio e outros assuntos relativo ao portfólio de projetos de T.I.

contato com a equipe de treinamento básico; vários nem tinham sido convocados para as sessões de esclarecimento e treinamento; os gestores aparentaram não ter dado a devida importância ao projeto (não porque não apoiassem a idéia, mas principalmente por terem sido, eles mesmos, mal informados a respeito de como o processo deveria transcorrer e, principalmente, qual seria o seu papel no projeto).

A estratégia adotada, de pequenas conquistas sucessivas com vistas ao objetivo principal (ter o PMO implementado) dificultou um planejamento adequado, mais abrangente, com visão das metas intermediárias e definitivas mais claras, funções chave para o PMO e seus integrantes e apoios requeridos, entre outros requisitos de um bom projeto. Com isso, para muitos a imagem que se teve foi de um conjunto de iniciativas desconexas, aumento não justificado da carga administrativa de trabalho, dificuldade de negociar prazos para responder aos usuários solicitantes de alterações e novos desenvolvimentos de soluções de T.I., etc.

Algumas respostas, porém, indicaram a percepção de que o processo apenas introduziu burocracia. Por parte dos clientes dos projetos, a percepção de alguns foi de que teriam mais dificuldade no atendimento de suas solicitações (dificuldades para explicar as necessidades, impor alternativas preferenciais, limitar custos, etc.).

Como fatores que dificultaram o processo, identificamos nas respostas os seguintes:

- o planejamento da implementação foi incompleto e pouco divulgado, o que dificultava, de início, o entendimento de todos sobre o que se pretendia; assim, a confiança na solução, por parte dos analistas e demais envolvidos, ficou comprometida;
- esse planejamento, se feito com mais amplitude de visão futura, poderia ter providenciado que o processo todo fosse incorporado gradativamente aos

procedimentos normais de trabalho das equipes para, assim, garantir sua evolução contínua (entrevistado 06);

- assim, teria sido melhor trabalhar mais a comunicação para obter mais envolvimento de todos, principalmente escalões superiores (diretoria e vice-presidências envolvidas) e também os clientes internos dos projetos de T.I. (entrevistados 03 e 06); dos primeiros, é sempre necessário o apoio na obtenção de recursos (quer sejam humanos, materiais ou mesmo tempo – renegociação de prazos) e dos últimos sempre será necessário poder-se negociar prazos e requisitos, conforme as disponibilidades de recursos para atendê-los sofram variações que afetem o que havia sido combinado e definido nos projetos;
- a capacitação do pessoal foi insuficiente e ter continuado e aprofundado o conhecimento de todos em tópicos importantes, como análise de viabilidade, definição e controle de custos, planejamento de cronogramas, etc., poderia ter contribuído para uma melhor assimilação de todos sobre o processo e a importância de se manter a documentação dos projetos atualizada;
- sobre o processo em si, teria sido um facilitador comunicar mais claramente aos envolvidos que os controles a serem estabelecidos visavam à melhor gestão do ambiente de projetos, e não à comparação ou classificação do desempenho individual das pessoas (entrevistado 04);
- a burocracia, entendida como necessária, ainda é vista como redutora de agilidade (deveria haver, por exemplo, um “processo simplificado” para os “pedidos pequenos ou urgentes e emergenciais”, que não necessitam de todas as definições e formalidades dos projetos mais complexos);
- essa burocracia ajuda a reforçar o conceito vigente na empresa, em relação às

áreas de apoio – como o são a T.I., a infraestrutura, a segurança corporativa, entre outras – da “cultura do atender” (entrevistado 06), segundo a qual essas áreas devem ser “ágeis”, o que frequentemente é traduzido em “tem que fazer, vamos fazer”; isso diminui a importância das atividades de planejamento e documentação e pode afetar o processo decisório;

- ainda é necessário mais controle da qualidade sobre as informações registradas no sistema (evitaria o preenchimento “para cumprir tabela”, ao trabalhar mais com a conscientização da necessidade da correta documentação, ao invés de apenas tornar essa documentação obrigatória);
- um dos pontos positivos do esquema anterior (controle com planilhas) que se perdeu com a nova ferramenta foi a questão dos sumários de projetos – uma visão consolidada, geral ou por gerência de T.I., em que os projetos eram vistos como um conjunto, que permitia compará-los, classificá-los, etc. – simplificação, enfim, do sistema;
- não há clareza na definição de que o PMO formalmente acompanha os projetos ou apenas “cobra o preenchimento das informações”;
- em relação ao processo completo de gestão da demanda, incluindo discussão das propostas no comitê e casos “emergenciais” ou “simples”, este deveria ser revisto em termos de agilizar o que for possível, para realmente agregar valor (pelo controle adequado e suficiente) e não limitar o atendimento das demandas (com entraves meramente burocráticos, que atrasam o processo);
- definição de papéis e responsabilidades, inclusive com separação, se possível, das atividades de análise e desenvolvimento de sistemas e gerenciamento de projetos, muitas vezes executadas pela mesma pessoa, no mesmo projeto (o que deve fazer e o que se espera dos Analistas de

Negócios, Analistas de Sistemas, Gerentes de Projetos, *sponsors*, gestores funcionais e executivos – também deveria haver mais definição dos critérios para a seleção dessas pessoas quanto aos projetos) (entrevistados 04 e 07);

- essa definição poderia reduzir o impacto negativo em termos de prazos nas etapas por que passa uma análise e aprovação de um atendimento de demanda ou proposta de projeto: ao saberem mais exatamente qual sua função no processo, as pessoas poderiam deliberar com mais rapidez nas etapas em que são envolvidas (entrevistado 08);
- a reestruturação da área, que redistribuiu as pessoas nas áreas de sistemas de T.I., trouxe alguma incerteza quanto ao resultado das mudanças, permanência das pessoas na área ou mesmo nos empregos, aceitação por parte dos clientes internos, etc.;
- o Plano de Ação (da área e de cada gerência) ainda é “vago” em termos de objetivos específicos a serem atingidos por projetos;
- o “momento” vivido pela área com o projeto de ampliação do sistema SAP (este agiu como o “grande divisor de esforços”, altamente prioritário, demandante de modificações no restante da estrutura de sistemas e infraestrutura, o que deixou poucos recursos para se falar sobre projetos);

#### **4.2.4 Fatores facilitadores da implementação do PMO**

Os fatores que facilitaram o processo, mais mencionados, foram:

- uma boa parte dos profissionais que gerenciam projetos percebeu a necessidade e as vantagens de se organizar a condução dos projetos na área de T.I. da Empresa e, com isso, melhorar o relacionamento com as áreas

usuárias das soluções de T.I. que esses projetos implementam;

- a oportunidade de aprender uma nova técnica, como é praticamente qualquer assunto sobre Gerenciamento de Projetos atualmente (Gerenciamento de Configuração, Gerenciamento de Mudança, Gerenciamento de Riscos, etc.), aliada à possibilidade de ascender a atribuições de maior relevância foi, para alguns, um motivador importante;
- apesar da burocracia inerente aos processos de controle de qualquer estrutura como a do PMO, os profissionais que estavam sob forte pressão de prazos, falta de recursos e excesso de carga de trabalho viram no PMO uma possibilidade de, pelo menos, organizar essa carga excessiva e evitar os conflitos das constantes renegociações de prazos com usuários finais dos sistemas em desenvolvimento ou manutenção na área de T.I.;
- para os gestores, sem dúvida ficou evidente a melhora significativa em relação à visibilidade do portfólio de projetos; hoje, se não está completamente organizado e priorizado, pelo menos está definido em termos de quantos projetos se tem em execução, inclusive estratificado por tecnologia (plataforma de hardware e software necessária) e área usuária; com isso, algumas solicitações por recursos podem ser mais bem respaldadas e defendidas por esses gestores e o executivo encarregado;
- ainda para os gestores, está pendente a questão de controle de custos dos projetos, mas com a melhora da visibilidade do portfólio vem também a percepção da necessidade de se estabelecer melhores formas de orçamento e controle de custos dos projetos.

Por outro lado, houve entrevistados que perceberam, na estratégia, uma impressão inversa: a de que, aos poucos, cada objetivo cumprido (as “pequenas

Excluído: ¶



conquistas”) permitia “melhor assimilação de cada conceito, processo ou etapa de processo em definição pela sua experimentação gradual” (entrevistado 06). De fato, pudemos perceber que algumas metas intermediárias, como o fluxo das reuniões semanais de apresentação e defesa de projetos, puderam ser mais enfatizados em termos de objetivos, seqüência de ações em que cada participante deveria participar, aprendizado dos critérios de julgamento para aprovação ou reprovação de projetos, etc. Isso levou ao refinamento de alguns detalhes em forma de consenso entre as áreas de T.I. envolvidas: sistemas, negócios, suporte e infra-estrutura e segurança da informação (essas três últimas conhecidas como áreas de “backoffice”).

A primeira tentativa de estabelecer um PMO na área de T.I. da Empresa deixou isso claro, além de evidenciar um viés natural dos profissionais de tecnologia, quando se refere à implementação de novas soluções para problemas técnicos ou administrativos: a de se concentrar esforços, já no começo das atividades, em alguma ferramenta de software para apoio aos trabalhos de entrada de dados, registro, processamento e armazenamento de informações, emissão de relatórios ou criação de apresentações de suporte a reuniões de discussão ou relatório de andamento de projetos, etc. Na segunda tentativa, deixou-se essa mesma impressão em alguns, apesar do recomeço ter sido um pouco melhor.

Nessa tentativa, buscou-se primeiro definir um processo pelo qual seriam mais bem analisadas e priorizadas as várias solicitações que chegam de praticamente todas as áreas da empresa. Esse processo deveria fazer com que a lista de pedidos de alterações em sistemas existentes, a inclusão de novos sistemas ou *interfaces* entre esses e a exclusão ou substituição de aplicativos obsoletos ou desacordo com alguma norma ou lei. A esse processo deu-se o nome de “Processo de Gestão da Demanda de T.I.”, e na literatura encontramos o tema mais comumente como “Gerenciamento de Portfólio de

Projetos”. As primeiras versões do controle dessa demanda eram relacionadas em planilhas, não consolidadas e sem *interface* entre si. A primeira providência foi padronizar o documento eletrônico a utilizar. Um modelo proveniente de uma das áreas de Engenharia da Empresa foi adaptado às necessidades da área de T.I. e do Vice-presidente ao qual ela estava subordinada na época da pesquisa.

Esse modelo, inclusive, deveria ter servido para aprimorar o processo pelo qual todo Analista de Negócios de T.I. definiria o escopo “macro” do projeto, inclusive com informações de custos e riscos. Na opinião do executivo da área, porém, esse objetivo não foi ainda alcançado, mesmo após o segundo ano de uso do processo. Segundo o entrevistado, “havia poucas diferenças em relação à situação atual, onde ainda falta mais planejamento para os projetos, tanto em termos de estratégia (justificativa e seleção de projetos) quanto de detalhamento dos projetos (definição de escopo, atividades, recursos, prazos e métricas, etc.)” (entrevistado 04). Com isso, as mudanças de escopo ainda são constantes e significativas para o desempenho em projetos, há perda de recursos, na medida em que tempo e pessoas não são mais bem aproveitados e, principalmente, a “cultura de gerenciamento de projetos ainda não está completamente instalada na área” (entrevistado 07). Na opinião de ambos acima, ainda é necessário completar a capacitação dos gerentes de projetos.

A análise do processo de implementação do PMO na Empresa também mostrou pontos de concordância com os resultados da pesquisa de Hobbs e Aubry (*op. cit.*), que identificou como pontos para melhoria, algumas funções críticas para o sucesso dos PMOs, agrupadas da seguinte forma:

- *desenvolvimento e implementação de metodologias*: o PMO da Empresa ainda precisa concluir o desenvolvimento da metodologia padrão de planejamento de projetos e comunicar esse padrão aos gerentes de projetos e

principais intervenientes (usuários, fornecedores e gestores das áreas envolvidas ou servidas pelos projetos);

- *monitorização e controle de desempenho dos projetos*: a ferramenta implementada recentemente para monitorização e indicação de desempenho e andamento dos projetos ainda requer melhorias e definições mais completas, que têm sido feitas conforme a necessidade e conforme a cultura de Gerenciamento de Projetos se difunde na área de T.I. Ainda é necessário que os gestores definam os parâmetros pelos quais medem desempenho de seus projetos e que informações lhes são necessárias para controlar as atividades desenvolvidas e a concluir e reportar corretamente sobre o andamento de seus projetos.
- *assumir coordenação dos projetos*: o PMO em estudo não tem, por definição de sua criação, a tarefa de assumir o gerenciamento efetivo dos projetos de que mantém visibilidades. Contudo, é função de um PMO estar preparado, em termos de pessoal e outros recursos, para assumir projetos problemáticos, para trazê-los a termo em condições satisfatórias para todos os intervenientes. Essa capacidade para orientar gerentes de projetos em dificuldades ainda é limitada, devido à pequena equipe que compõe o PMO em questão.
- *mentoria para gerentes de projetos*: nesse ponto, o PMO estudado está em condições apenas de auxiliar aos gerentes de projetos iniciantes, visto que as necessidades destes são mais simples; porém, com gerentes de projetos mais experientes, ou para projetos mais complexos, é possível que haja escassez de recursos ou tempo hábil para coordenar as ações para vários gerentes de projetos simultaneamente.

- *implementação de sistemas de informação para o gerenciamento de projetos*: a questão de tecnologia de informação para suporte às atividades do PMO e dos projetos sob sua administração ainda não foi completamente resolvida. Até o ponto de conclusão deste trabalho, a orientação da diretoria da Empresa nesta questão é que seja utilizado o módulo de gerenciamento de projetos do sistema SAP R/3 v. 4.7 (PS), cuja implementação não havia sido concluída até a data de conclusão deste trabalho.
- *desenvolvimento de competências e recrutamento dessas competências*: devido a diversas restrições sobre a área de T.I. da Empresa, os recursos necessários para esse desenvolvimento tem sido escassos, e quaisquer adições ao quadro de pessoal ou contratações de serviços externos (como consultorias, por exemplo) devem aguardar aquela atualização de sistema para poderem ser postuladas junto à direção da empresa.
- *comunicação do valor do investimento em um PMO*: também tem sido um ponto de difícil solução para a área de T.I. da Empresa. Tradicionalmente naquela empresa, os investimentos em organização e definição de metodologias e padrões são vistos como despesa adicional, e o pessoal de projetos da área de T.I. deve refinar a forma como faz tais comunicações. É preciso desenvolver mais massa crítica para demonstrar o valor do PMO, com melhores índices de desempenho dos projetos e como o PMO tem influenciado na melhoria desses índices.

**Formatado:** MGDR-Parágrafo normal, Espaço Antes: 0 pt, Depois de: 0 pt

**Excluído:** ¶

### **4.3 Síntese do processo de implementação do PMO**

A primeira pergunta da entrevista (“Antes da implementação de processos e

padrões para gerenciamento de projetos na área, qual era, em sua opinião, a forma de condução dos projetos de T.I.?”) visava identificar o grau de conhecimento médio dos entrevistados em relação à disciplina de gerenciamento de projetos.

Conforme se percebeu pelo conjunto de respostas, não havia, à época do início dos trabalhos, gestor naquela área de T.I. com experiência anterior em implementação de PMO. Essa pode ter sido a causa de algumas das dificuldades encontradas durante o processo, em que alguns conceitos específicos de gerenciamento de projetos, portfólio e PMO não terem sido completamente absorvido por esses gestores.

As respostas à segunda pergunta da entrevista (“Quais foram os fatores motivadores e principais objetivos para a implementação do gerenciamento de projetos na área, àquela época?”) permitem constatar-se que o principal motivo pelo qual se decidiu implementar o PMO estudado foi o de prover visibilidade sobre os projetos em andamento à época. Era necessário não apenas prover essas informações para o diretor de T.I. da Empresa, mas também aos gestores da área que tinham projetos sob sua responsabilidade. Para o diretor, essa visibilidade poderia fornecer subsídios para a tomada de decisões a respeito das operações de T.I., sobre as estratégias a serem adotadas e os resultados pretendidos, além de permitir a definição de planos de ação para se negociar recursos, prazos, etc.

Para os gestores, o benefício principal seria o de terem à disposição, de maneira mais tempestiva, as informações mais detalhadas sobre a alocação de seu pessoal nos projetos, os resultados obtidos com esses projetos e conhecer melhor as dificuldades encontradas, além de poder identificar alternativas, implementar correções em um prazo menor, pelo menos suficiente para minimizar ou, eventualmente, eliminar eventuais perdas.

O apoio, além de determinação formal do diretor da área para que se organizasse

o gerenciamento de projetos da área de T.I. é freqüentemente citado na literatura como “fator crítico de sucesso” para projetos de tal complexidade (ENGLUND; GRAHAM; DINSMORE, 2003, p. 11; CRAWFORD, 2002, p. 83; KENDALL; ROLLINS, 2003, cap. 1). Segundo a maioria dos autores, a iniciativa “de cima para baixo” deixaria como desafio apenas o convencimento da estrutura organizacional, teoricamente mais fácil se os níveis superiores já estivessem convencidos da necessidade da solução. Esse apoio, porém, apesar de essencial como fator de sucesso para a implementação de um PMO, não se mostrou suficiente.

Esse grande objetivo seria o de evitar o “gerenciamento acidental”, comentado e condenado por Block e Frame, que dificulta às empresas enfrentar os desafios e explorar as oportunidades (BLOCK; FRAME, 1998). Esse gerenciamento acidental, descrito por Block e Frame, foi inclusive mencionado como informal: “A priorização, o andamento, o custo e demais ‘atributos’ (sic) estavam diretamente atrelados ao poder de persuasão de seus solicitantes. ... existia uma grande insistência dos gestores na falta de pessoas para fazer frente a tanta demanda, mas não se sabia dizer exatamente de que se tratavam.” (entrevistado 03). Os resultados finais que se pretendia podem, então ser descritos em termos de redução do ciclo de produção (tempo médio para o desenvolvimento de sistemas e correções ou melhorias), redução de custos e melhoria da qualidade dos produtos conforme citado por Crawford (2002).

Esse “gerenciamento acidental”, porém, como já dissemos, não pode ser confundido com o “informal”, muitas vezes necessário. As definições formais, permitem esse entendimento e podem agilizar a comunicação (RABECHINI JR, 2003). Além disso, os empregados que entendem a estrutura organizacional em que atuam podem trabalhar melhor (KERZNER, 1999 *apud*. RABECHINI JR, 2003).

A situação da área de T.I. pesquisada, naquela época, praticamente foi descrita

por Schneidmuller e Balaban, ao descreverem como emergiu a idéia de PMO na AT&T, entre as décadas de 1980 e 1990, em que os gerentes de projetos não tinham uma forma única e consistente de gerenciamento de seus projetos, não tinham apoio organizacional suficiente, eram avaliados por seus respectivos gestores com critérios independentes e poucos haviam sido treinados em gerenciamento de projetos, além de exercer essa função apenas em tempo parcial (SCHNEIDMULLER; BALABAN, 2000, p.1, apud ENGLUND; GRAHAM; DINSMORE, 2003, p. 9).

O PMO que se pretendeu implementar seria, então, condizente com o que a literatura define como “estratégico” que visa controlar o andamento dos projetos a fim de se obter resultados melhores para os negócios em termos do portfólio de projetos, e não necessariamente em termos de projetos individuais. Essa capacidade que a empresa tem de gerenciar seus projetos e programas já foi fortemente relacionada com a sua capacidade de implementar suas estratégias de negócios, ou seja, melhorar a capacidade de gerenciamento de projetos melhora os resultados dos negócios (CRAWFORD, 2004; TURNER, 2003). Finalmente, podemos ainda identificar nesses objetivos iniciais do PMO estudado uma forte correlação com as áreas de ação das empresas atendidas por projetos estratégicos, definidas por Prado (2004, p. 181):

- *melhoria dos resultados econômico-financeiros*: certamente a área de T.I. em questão não tinha como objetivo a conquista de novos mercados, mas ainda havia correlação com melhorar os índices econômico-financeiros da área. Uma maneira de se conseguir isso é pelo aumento da produtividade ou inovação, e isso exige melhor conhecimento sobre os resultados finais dos projetos; assim, seria preciso começar por controlá-los de forma mais metódica e detalhada;
- *acompanhamento do mercado e concorrentes (benchmarking)*: apesar de

alguns paralelos que se poderia fazer entre a área de T.I. da Empresa e esses assuntos, não foi essa uma área que tivesse relação muito significativa com a área estudada;

- *conservação e melhoria da imagem*: nesse ponto, a área de T.I. estudada precisava de um forte trabalho de melhoria da imagem, pois sofria com o estigma de ser área “de despesa e não de resultado”, comum à maioria das áreas de T.I. nas empresas; para isso, sempre devia provar “por que deve ser tão grande”, “por que tem orçamento tão alto”, etc.; assim, organizar-se melhor para conhecer e mostrar os resultados dos projetos era (e sempre será) relevante;
- *conservação e ampliação da capacidade técnica, social e gerencial*: da mesma forma que o item anterior, poder emitir demonstrações mais precisas e tempestivas de resultados dos projetos deveria resultar em desenvolvimento profissional dos envolvidos na gestão da área, o que em grande parte das vezes resulta nesse “desenvolvimento social” (no âmbito da empresa) em forma de melhor relacionamento com as áreas usuárias das soluções e recursos de T.I., e isso facilita negociações desde o escopo de cada projeto até a exposição de resultados desses projetos, ainda que não satisfatório como os usuários esperassem;
- *crescimento do nível tecnológico da empresa*: sem dúvida isso foi observado; na época em que se decidiu pelo PMO, a empresa experimentava um crescimento vertiginoso, resultado de uma nova linha de produtos, até então com apenas um concorrente internacional, mas com qualidade, desempenho e aceitação pelo mercado muito mais forte que o concorrente; como resultado disso, a infra-estrutura de T.I. como um todo (sistemas,



tecnologia e pessoal) teve que, rapidamente, se expandir para tentar atender à demanda crescente em um tempo que não comprometesse os resultados de negócio planejados pela Administração.



Partindo-se, então, dessa idéia válida de visão e objetivos para o PMO, a próxima fase foi a atribuição da tarefa a uma profissional com formação e experiência anterior na condução de projetos compatíveis com o que se esperava em termos de desenvolvimento da organização do trabalho com projetos na área de T.I. Essa pessoa, ao entrar para a área de T.I. da Empresa, percebeu inicialmente que “o plano de ação da diretoria era sustentado pelos projetos, mas não havia efetivamente 'gerenciamento de projetos’” (Entrevistado 07); o máximo que havia implementado ali era um sistema aplicativo, desenvolvido internamente, onde os analistas cadastravam os pedidos de áreas usuárias que ainda estavam por ser atendidos, daí o nome da aplicação: *backlog*. Para auxiliar a essa profissional, foi contratado um consultor de projetos, com recomendações e experiência, que conhecia bastante sobre estruturação de projetos. Até então, segundo eles a principal preocupação “era ter os cronogramas feitos; os analistas não tinham a visão de começo-meio-fim para projetos ... não havia controle do andamento, mas apenas registro do andamento dos projetos, sem padronização de nomes, fórmulas e formas de atualização. Os registros estavam sempre desatualizados, e só era registrado o que era cobrado” (Entrevistado 07). O trabalho mostrava, então, que implementar um ambiente de gerenciamento de projetos seria, principalmente, uma questão de mudança cultural na área. Conforme Rabechini observa em sua tese sobre a institucionalização do gerenciamento de projetos numa organização, “um programa desta natureza deve contemplar mudanças em procedimentos, em estratégia, em comportamento e em postura gerencial. Isto realmente é um processo extremamente

**Formatado:** Fonte: Itálico

**Formatado:** Com marcadores  
+ Nível: 1 + Alinhado em:  
1,25 cm + Tabulação após:  
1,89 cm + Recuar em: 1,89  
cm

complexo e longo.” (RABECHINI JR., 2003).

Em razão da necessidade de ser ter uma visão mais clara a respeito de projetos e seus impactos, a área iniciou a busca por uma solução de *software* que fizesse as funções de cadastro e exibição, de forma ordenada, do portfólio de projetos. Um ambiente de avaliação foi montado especificamente para esse fim, onde se experimentou um produto baseado em *software*<sup>14</sup> “servidor” com um banco de dados que poderia ser acessado pelos envolvidos nos projetos e seus gestores a partir de suas estações de rede da empresa, com uma *interface* “cliente”. Tendo os testes sido considerados bem sucedidos em termos de avaliação das funcionalidades do produto, sua aquisição, porém, foi recusada pelo responsável pela T.I. à época, devido aos elevados custos de aquisição, implementação e manutenção; o treinamento também deveria ser completo a todo o efetivo de T.I. e o custo seria alto, além do tempo necessário para contemplar a todos que trabalhavam em projetos<sup>15</sup>.

Uma segunda tentativa foi feita, ainda com o intuito de se organizar a visibilidade de projetos em andamento, seus cronogramas e situação atual. Uma solução baseada em web<sup>16</sup> foi localizada e experimentada localmente, em princípio com condições de atender a área. Seu uso era relativamente simples, apesar de requerer um servidor com banco de dados, onde seriam armazenadas informações provenientes de cronogramas individuais<sup>17</sup>. As configurações iniciais tomaram em torno de uma semana, mas puderam ser documentadas sem dificuldades. O uso pelos analistas que conduziam projetos, porém, levou mais tempo, devido às tradicionais dificuldades de agenda e

---

<sup>14</sup> Optou-se pelo sistema da Microsoft, na época a versão Project Central, que acompanhava o Microsoft Project 2000 e para o qual, por contrato corporativo, a Empresa já dispunha de suporte técnico e comercial.

<sup>15</sup> Como acontece nas demais áreas de T.I. em outras empresas, a da Empresa pesquisada não executa apenas projetos, pois é responsável também pela operação e suporte ao ambiente de tecnologia para a empresa. Assim, nem todos os funcionários da área teriam que passar pelo treinamento.

<sup>16</sup> Project Reporter, da Cogentex, relativamente desconhecido no mercado brasileiro.

<sup>17</sup> No formato de arquivos gerado pelo Project, da Microsoft.

resistência, apesar de ser um produto de tecnologia.

Novamente ocorreu com essa solução algo muito parecido com a anterior: devido à necessidade de optar entre atender à crescente demanda e manter cronogramas atualizados, os analistas frequentemente deixavam essa tarefa em segundo plano. Com isso, as informações disponíveis no sistema nem sempre estavam atualizadas e úteis, o que levou, gradativamente, ao uso de alternativas tradicionais para apresentações de resultados. O uso do *software* para visibilidade do portfólio de projetos foi, então, novamente descontinuado e por um período de aproximadamente um ano a área voltou à situação anterior – coletas tempestivas de informações de última hora e elaboração de gráficos a partir de dados baseados em planilhas para geração de apresentações com slides.

#### **4.4 Lições Aprendidas**

Entre as principais lições aprendidas com o processo, os responsáveis pela implementação e vários dos que foram posteriormente envolvidos concordam que o processo de comunicação do projeto deveria ter sido melhor considerado. Esclarecer os objetivos e metas do projeto, além de informar às pessoas sobre o que vai acontecer, pode ser crítico para a obtenção do apoio e engajamento necessários. As opiniões coletadas mostraram que muitos dos problemas percebidos referiam-se a essa comunicação entre a equipe de implementação, os gestores afetados e demais envolvidos. Algumas expectativas erroneamente assumidas poderiam ter sido minimizadas ou melhor explicadas pela equipe de implementação, evitando conflitos e atrasos que o processo sofreu. Por exemplo, no caso do ambiente de *software* centralizado de controle de projetos, ou na estratégia de uso de planilhas eletrônicas

vinculadas ou ainda na ferramenta de sistema de registro da demanda e dos projetos (mais recente), várias pessoas esperavam mais facilidade nas operações de registro e de acompanhamento da demanda até o final do projeto; outros, porém, viram facilidades nessas ferramentas, mas esperavam menos entraves nos processos de apresentação, defesa e aprovação das demandas e projetos.

A definição mais clara do escopo do projeto, e da própria atuação do PMO no conjunto de projetos da área, é fundamental para se obter esse nível adequado de comunicações sobre os objetivos do PMO. Com essa definição pode-se chegar a uma melhor programação de prazos, recursos necessários e custos envolvidos, além de permitir a definição dos parâmetros de medição de resultados do projeto (métricas). Essa definição de escopo, porém, não é completa sem uma fase anterior, de análise da situação atual da área com relação ao gerenciamento de projetos (nível de maturidade em gerenciamento de projetos), definição da estrutura de PMO que se melhor atende à organização (a área considerada ou mesmo a Empresa) e comprometimento da Administração para com as mudanças culturais que estão por vir, ao implementar-se um PMO. (CRAWFORD, 2002, p.109). Sobre mudanças culturais, Englund, Graham e Dinsmore (2003) também citam que as pessoas que tiveram dificuldades na implementação de escritórios de projetos geralmente concluem que deveriam ter adotado a abordagem de gerenciamento de mudança desde o início. Ou seja, eles geralmente começaram por concentrar-se nas funções do escritório em si, ao invés de concentrar-se no processo de mudança necessário para implementar tal escritório. Esses autores lembram também que “as falhas na implementação do escritório de projetos geralmente originam-se de uma combinação de fatores como falha de suporte da alta administração, subestimativa do escopo de mudança organizacional necessária, falta de metodologia para o gerenciamento de projetos e gerenciamento inadequado do processo

de mudança” (ENGLUND; GRAHAM; DINSMORE, 2003).

Deveria fazer parte da estratégia de implementação do PMO também uma definição mais clara de papéis e responsabilidades que os membros do PMO teriam a desempenhar, pois em algumas ocasiões não ficava claro quem deveria fazer o quê.

Ter processos mais claramente definidos também é algo com que uma organização que pretenda ter um PMO deveria se preocupar desde o início dos trabalhos de definição dessa estrutura.

Com relação à organização da área, ainda permanece uma questão a ser discutida, em relação à estrutura – se matricial ou mista – e à composição dessa estrutura em termos de requisitos para cada função. A dificuldade para essa definição parece comum a algumas áreas consultadas em outras empresas, onde normalmente se conduz tanto operações quanto projetos. Parte do problema pareceu estar encaminhado para uma solução em breve, devido à descoberta (pelo menos entre os analistas de sistemas) de pessoas com tendência ou interesse para assumir a função de gerente de projetos, o que certamente deve facilitar a organização de equipes chave. Os demais podem trazer o benefício de se saber, de antemão, onde estão as melhores capacidades de execução das tarefas mais comuns no ambiente de tecnologia da informação.

Em relação à padronização da documentação de projetos, essa é uma recomendação amplamente mencionada nas referências consultadas. Notamos, durante a pesquisa e em encontros informais com o pessoal da área estudada, que a importância mais acentuada recairia sobre os cronogramas e os documentos de definição dos projetos. Para essas definições de projetos, eram preenchidos campos de planilhas eletrônicas, na primeira versão, e agora, na versão mais recente do sistema de controle de demanda, preenchem-se folhas de entrada de dados para um sistema de colaboração e documentação. Em termos de documentos para apresentações de resultados, o padrão na

Empresa é mesmo um software de geração de “slides eletrônicos”, o que torna desnecessário despender tempo em criação de documentos alternativos e que requeiram ainda outro software para sua edição, impressão e exibição em salas de reunião. O restante da documentação completa, sugerida na literatura, vários entrevistados consideraram de menor importância no momento ou que tornaria necessário ter-se especialistas em várias áreas ao mesmo tempo.

Igualmente importante também é a consideração da capacitação técnica e administrativa, no assunto Gerenciamento de Projetos, de todos os envolvidos na estruturação do gerenciamento de projetos de uma organização:

- *equipe do PMO*: essa equipe deveria, preferencialmente, possuir experiência prévia ou receber capacitação em conhecimentos e técnicas de administração geral (documentação, organização, apresentação de relatórios e procedimentos administrativos da empresa) e gerenciamento de projetos propriamente dito (domínio mínimo das técnicas de análise, planejamento, programação, acompanhamento e controle de projetos, relacionamento com fornecedores e prestadores de serviços); além disso, é recomendável que esses profissionais sejam dotados de habilidades sociais, essenciais para o relacionamento com as pessoas integrantes de equipes de projetos, gerentes de projetos, gestores da área – detentores dos recursos comuns – e intervenientes em geral;
- *profissionais candidatos a gerentes de projetos*: tradicionalmente escolhidos entre os mais tecnicamente competentes, esses profissionais nem sempre passaram pela formação mínima ou mesmo experiência necessárias para o gerenciamento de pessoas, planejamento e condução de atividades, requeridas do gerente de projeto; algumas atividades a serem desenvolvidas

podem também requerer conhecimentos específicos para o gerenciamento dos projetos, como análise de viabilidade técnica, econômica e financeira, projeção e controle de custos, gerenciamento de riscos, gerenciamento de aquisições e contratações, etc., previstas no currículo de formação de especialistas em gerenciamento de projetos.

- *integrantes de equipes de projetos*: quando não desempenham funções de coordenação ou liderança nos projetos, esses profissionais devem, pelo menos, entender os processos e razões pelos quais os controles existem e como devem exercê-los de maneira eficaz; um mínimo de instrução em relação à gerenciamento de riscos também auxiliaria na pró-atividade em relação a manterem gestores e gerentes de projetos ao par de situações potencialmente prejudiciais aos projetos;
- *clientes dos projetos*: no caso da área pesquisada, são os usuários das soluções geradas pelos projetos e seus gestores, incluindo executivos;
- *gestores diretamente envolvidos nos projetos e demais possíveis intervenientes*<sup>18</sup>: sem o objetivo de impingir a esses os detalhes de uma área de atuação que não lhes compete, o treinamento em gerenciamento de projetos (ainda que apenas em nível básico) para essas pessoas poderia trazer o benefício de entenderem como o processo funciona, desde a análise de um pedido, sua validação e aprovação, execução e encerramento. Com isso, esses intervenientes conheceriam a importância de seu apoio para o bom andamento dos projetos e consecução dos objetivos setoriais e corporativos que esses projetos visam atender, além de entenderem os principais pontos de atenção no processo, em que possam colaborar no gerenciamento de

---

<sup>18</sup> Adaptado do termo “stakeholders”, usualmente encontrado na literatura sobre gerenciamento de projetos.

riscos dos projetos.



Não necessariamente o processo trouxe melhoria imediata ou em curto prazo em termos de cumprimento de datas de entrega e custos (a opinião quanto a ter-se conseguido esses objetivos é contestada por alguns e defendida por outros).

**Formatado:** Com marcadores  
+ Nível: 1 + Alinhado em:  
1,25 cm + Tabulação após:  
1,89 cm + Recuar em: 1,89  
cm

#### 4.5 Comparação dos resultados: Empresa x Literatura

Conforme se viu na revisão da literatura, ainda são poucas as pesquisas no Brasil que permitam comparar estratégias das empresas em relação ao gerenciamento de projetos. Alguns pontos importantes da pesquisa do PMI-RJ (PINTO, 2005), porém, merecem comentários, pois encontram paralelos próximos na área estudada:

- A maioria das empresas participantes do estudo é de T.I./Telecomunicações, o que garante certa familiaridade com a área pesquisada; outras consultas em listas de discussão, fóruns, páginas internet e eventos especializados confirmam essa frequência;
- Nas empresas do estudo, mais de 70% mencionam pouca ou nenhuma resistência ao tema Gerência de Projetos; no que se pode perceber dos gestores entrevistados, a Empresa também tem essa característica, e poucos são os que apresentam alguma resistência (no estudo do PMI-RJ, nas empresas de T.I./Telecomunicações, essa resistência é inversamente proporcional ao valor dos projetos).
- Em relação à importância com que a alta administração trata o assunto, mais de 70% dos respondentes da pesquisa do PMI-RJ disseram dar “alta ou altíssima” importância; na empresa pesquisada, apesar de haver o apoio



declarado de alguns executivos, apesar de, em alguns casos, ter-se percebido uma certa falta de apoio executivo e delegações de poderes aos gerentes de projeto quanto à autonomia necessária sobre os assuntos e problemas referentes aos projetos sob sua responsabilidade;

- Em termos de reconhecimento do Gerenciamento de Projetos, porém, a maioria das empresas o consideram como profissão (56%); para algumas, atividade em tempo parcial (35%) e apenas 9% mencionaram nem ter a função de Gerentes de Projeto em seus quadros funcionais; destaca-se no estudo, porém, que 67% das empresas declaram que seus Gerentes de Projeto são profissionais subcontratados (“terceirizados”); na empresa pesquisada nota-se a participação dos gerentes de projetos nas mesmas três modalidades de contratação (tempo integral, parcial ou subcontratados).
- O PMO da empresa pesquisada parece ter tido sua estrutura instalada como identificado nas empresas respondentes da pesquisa do PMI-RJ, pois 41% das empresas descrevem a estrutura de seus PMOs como “matricial fraca” (28% disseram ter estruturas tradicionais e departamentalizadas, ou “funcionais puras”, como o PMBOK descreve (PMI, 2004)). Isso pode ter sido a causa mais provável para uma série de dificuldades, como o insucesso de alguns projetos da T.I. da empresa, pois nessas estruturas existe uma prevalência grande de autoridade dos gestores funcionais sobre os gerentes de projetos e pouca autonomia desses quanto aos recursos necessários; assim, esses recursos tornam-se, com certa frequência, críticos para o sucesso desses projetos;
- Dessas empresas do estudo, 55% disseram praticar o gerenciamento de portfólio com algum método, sendo que nas de T.I./Telecomunicações esse

número é de 66%. É o que fez a área de T.I. da empresa pesquisada, com a definição de pelo menos um processo para controlar as demandas de áreas usuárias por serviços e produtos de T.I.;

- Finalmente, o fato da T.I. da Empresa ainda estar com seu PMO em implementação é algo condizente com o que se viu no mercado: no estudo, realizado entre setembro e novembro de 2004, mais de 57% das empresas estavam com o PMO em implementação ou pretendiam implementar um em até o ano seguinte.



A literatura recomenda amplamente que se estabeleça, de alguma forma, vínculo forte entre o ambiente de projetos e o planejamento estratégico das empresas (CARVALHO, RABECHINI JR., 2005, p. 17; CRAWFORD, 2004; PRADO, 2004; PRADO, 2005; TURNER, 1993;).

Nesta pesquisa percebeu-se que ainda existe necessidade da área de T.I. estudada trabalhar essa questão. Existe a dificuldade da direção da área e seus gestores de serem envolvidos mais imediatamente na definição de planos estratégicos e metas das demais áreas da empresa. A falta desse envolvimento com frequência gera dificuldades na obtenção dos recursos necessários para os projetos de T.I. atenderem às demandas das demais áreas, além de dificultar a priorização da alocação e uso desses recursos. Também a justificativa do volume de recursos necessários à manutenção do ambiente instalado enfrenta resistência por parte da alta administração.

O principal objetivo desse alinhamento estratégico seria que, considerando o ambiente de incerteza e risco em que se inserem os projetos (TURNER, 1993), os objetivos de negócio definidos pela alta administração pudessem ser atendidos de maneira mais satisfatória, pelo uso mais racional dos recursos destinados aos projetos

**Formatado:** Com marcadores + Nível: 1 + Alinhado em: 1,25 cm + Tabulação após: 1,89 cm + Recuar em: 1,89 cm

(sejam esses recursos humanos, materiais, financeiros ou mesmo intangíveis).

Para essa organização dos projetos e recursos necessários, considerando-se os objetivos estratégicos da empresa, recomenda-se que atenção especial seja dedicada pela equipe encarregada de gerenciar o ambiente de projetos a pontos de conflitos e dificuldades que podem surgir nas equipes e que vão comprometer o resultado dos projetos (ARCHIBALD, 1976, cap. 4 e 5; GHASEMZADEH; ARCHER, 2000; PRADO, 2004; TURNER, 1993).

No ambiente pesquisado, um possível descolamento entre o planejamento estratégico corporativo e o planejamento dos objetivos e metas de T.I. pode ter levado dificuldades quanto à priorização dos projetos, obtenção dos recursos necessários, integração entre os projetos e o próprio desenvolvimento organizacional e sistemas de gestão que pudessem ampliar a eficiência e eficácia com que são conduzidos os projetos de T.I. Em face de urgências verificadas durante a pesquisa, notou-se que as várias gerências da área tinham dificuldades em estabelecer um plano integrado de ataque a essas dificuldades, e o comportamento dos funcionários em geral foi bastante prejudicado, com demonstrações de frustração e ansiedade.

O processo de organização do ambiente de projetos poderia ser facilitado com a aplicação dos processos de várias propostas de modelos e melhores práticas para o gerenciamento de projetos como, citam por exemplo, Crawford (2002), Grundy (1998), Prado (2005), Turner (1993) e Hutchinson (2002), entre outros, e que o PMI reuniu em seu PMBOK (PMI, 2004).

As condições relatadas anteriormente não facilitaram a elaboração de estratégias da área de T.I. para a definição e aplicação dessas práticas. Pequenos progressos puderam ser verificados em relação à visibilidade do portfólio de projetos, porém a confiabilidade das informações foi questionada por algumas pessoas. Capacitação em

gerenciamento de projetos é também outro ponto de atenção fortemente verificado.

## 5 CONCLUSÕES

Conforme a maioria da literatura indica, a área de T.I. envolvida nesta pesquisa parece sofrer das mesmas necessidades e deficiências de suas correspondentes em outras empresas, como está amplamente divulgado em notícias do setor, na mídia impressa ou na Internet.

Inicialmente, o trabalho de se reunir para o projeto o corpo gerencial da empresa, com apoio dos principais profissionais (líderes e outros mais antigos, que contam com a confiança dos demais), é importante para o sucesso do projeto. O que se deve ter em mente é que implementar um PMO pode (e certamente o fará) implicar mudanças (por vezes radicais) na forma de gerenciamento da empresa, e é importante ter-se conhecimento dessas implicações para o dia-a-dia da empresa (PRADO, 2005).

A seguir, se o PMO será uma estrutura do ambiente de Controles Internos, é necessário dizer-se qual será o nível de controle que o PMO exercerá, o que se define após o processo de planejamento.

Outro dos principais fatores identificados que podem determinar o sucesso da implementação do PMO é a capacitação dos profissionais envolvidos na mudança. Não apenas os gerentes de projetos (ou candidatos a receber essa atribuição), mas os demais participantes de projetos (gestores funcionais da área, executivos e clientes dos projetos) deveriam receber alguma instrução básica sobre Gerenciamento de Projetos.

Os executivos e alta gerência compreendem o principal público interessado nos resultados dos projetos em uma organização, e sua importância e apoio constituem fator crítico de sucesso na implementação do PMO. Assim, é importante que esses gestores entendam o que se pode obter da estrutura em termos de informações a cerca das

atividades desenvolvidas em suas áreas de responsabilidade. Igualmente importante é que saibam, também, o que se espera deles como patrocinadores, autorizadores e aprovadores dos projetos. De posse desse entendimento, esses executivos terão melhores condições para decidir sobre os investimentos necessários à consecução de seus objetivos de negócio, formalmente estabelecidos com a alta administração em seus planos de ação.

Para os gerentes de projetos, atuais e candidatos, bem como para os demais profissionais participantes dos projetos, uma formação nas técnicas de gerenciamento de projetos é essencial. Isso é naturalmente mais evidente, uma vez que são eles os responsáveis finais pela execução dos projetos e apresentação de seus resultados aos gestores, porém, nem sempre é considerado importante.

Os gestores tendem a crer que excelentes técnicos são também excelentes gerentes de projetos, e isso nem sempre é verdade, pois as habilidades pessoais necessárias a cada atividade são bastante diferentes (KERZNER, 1997, CAP. 12; DISNSMORE, 1990, P. 40, 54-56; RABECHINI JR., 2005, cap. 4). Assim, além do treinamento tradicionalmente fornecido aos que vão gerenciar projetos, como identificação de requisitos, planejamento de atividades e elaboração de cronogramas e controles de custos, é necessário que esses profissionais sejam orientados nas habilidades lógicas (solução de problemas) e sociais (relacionamentos), necessárias ao cumprimento das atividades técnicas.

Especial atenção deveria ser dada no que se refere a definir os papéis e responsabilidades de todos no processo de implementação de uma estrutura formal para gerenciamento dos projetos. Deve-se ter em mente que implementar o PMO é também um projeto e, como tal, este pode vir a ter a composição de sua equipe alterada ao longo do trabalho, tanto quanto sua equipe pode ser alterada ao longo da vida do PMO,

conforme suas funções são expandidas ou ajustas à necessidade da empresa em dado instante. Desta forma, são válidas também para a implementação e futura gestão do PMO as recomendações do Cap. 9 do PMBOK (PMI, 2004, p. 199), que prevê a criação do Plano de Gestão de Recursos Humanos, onde se estabelece os procedimentos para a composição do projeto (nesse caso, o PMO): como se define os recursos necessários, como obter essa equipe, capacitá-la e acompanhar e comunicar o desempenho.

Dada a importância da Gestão dos Recursos Humanos no projeto de implementação (e posteriormente na manutenção) do PMO, identifica-se no estudo oportunidades de pesquisas futuras a respeito do aspecto humano da implementação do PMO, a fim de se evitar o estresse causado pelas altas expectativas em relação aos resultados e expectativas não realistas de profundidade com que o assunto foi tratado.

Tecnicamente, porém, vários pontos ainda poderiam ser explorados em pesquisas subsequentes, dentre os quais citamos os que mais foram mencionados: treinamento (desde a referência a manuais, procedimentos e outras formas documentais até a instrução detalhada sobre o uso de material) e comunicações (a respeito do projeto, planejamento inicial, ganhos obtidos até o presente, etc.).

Esperamos, portanto, com o trabalho apresentado, ter apresentado informações suficientes para a reflexão a respeito de pontos a considerar numa implementação de PMO, e que essas informações possam contribuir com implementações futuras.

## REFERÊNCIAS

ARCHIBALD, R. D. **Managing High-technology Programs and Projects**. Nova Iorque: John Wiley & Sons, 1976.

\_\_\_\_\_. **Managing High-tech Projects**. 3 ed., Hoboken (EUA): John Wiley & Sons, 2003.

\_\_\_\_\_. **State of the Art of Project Management**: 2003b, partes 1-1, 2-1. Disponível em <<http://www.pmforum.org/pmwt/archives/pmwt04/papers04-01more.htm>>, acessado em 18/out/2004.

BARBER, E. Benchmarking the Management of Projects: A Review of Current Thinking. **International Journal of Project Management**, v. 22, n. 4, 2004, p. 301-307.

BEER, M. (org.) **Gerenciando Mudança e Transição**/ trad. *Managing Change and Transition*. Rio de Janeiro: Record, 2002.

BERNSTEIN, S. Project Offices in Practice. **Project Management Journal**, Richmond, EUA, v. 31, n. 4, 2000, p. 4-6.

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**. Nova Iorque (EUA): AMACOM Books, 2002.

CARVALHO, M. M.; RABECHINI JR., R.; PESSÔA, M. S. de P.; LAURINDO, F. J. B. Equivalência e Completeza: Análise de Dois Modelos de Maturidade em Gestão de Projetos. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, São Paulo: USP, 2005, v. 40, n. 3, p.289-300, jul/ago/set.2005.

CHAMON, M. A. **Análise de Dados em Ciências Sociais**. In: SOUZA, C. M.; CHAMON, E. M. Q. de O. (Org.). *Estudos Interdisciplinares em Ciências Sociais*. Taubaté, 2005.

GLEN, Paul. “Making Change”. **CIO Magazine**, 2005. Disponível em <http://www.cio.com>, acessado em 15.jul.2004.

CLELAND, D. I.; IRELAND, L. R. **Gerência de Projetos**. Rio de Janeiro: Reichmann



& Affonso, 2002, p. 60-61.

\_\_\_\_\_. **Project Management** – Strategic Design and Implementation. Nova Iorque: McGraw Hill, 2002, p. 3-4.

CLELAND, D. I.; KING, W. R. **Project Management Handbook**. Hoboken (EUA): John Wiley & Sons. 2 ed, 1988.

\_\_\_\_\_. **Systems Analysis and Project Management**. Nova Iorque (EUA): McGraw-Hill Book Company. 1968, p. 10-11.

CRAWFORD, J. K. **The Strategic Project Office** – A Guide to Improve Organizational Performance. New York, NY: Marcel Dekker, 2002, cap. 1.

CRAWFORD, J. K.; PENNYPACKER, J. S. Put an End to Project Mismanagement – Get your IT projects done on time and on budget. **OPTIMIZEMAG**, 2002. Disponível em <<http://www.optimizemag.com>>, acessado em 30.jun.2005.

CRAWFORD, L. Supporting Delivery Capability: The Many Faces of Project Support in Organisations. In: **INTERNATIONAL PROJECT MANAGEMENT ASSOCIATION (IPMA) World Congress**, 18., 2004, Budapest. Anais... Budapest: IPMA, 2004. 1 CD-ROM.

\_\_\_\_\_. Senior management perceptions of project management competence. **International Journal of Project Management**, v. 23, n. 1, 2005, p. 7-16.

DAFT, R. L. **Administração**. Trad. Morales, F. G. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

\_\_\_\_\_. **Organizações** – Teoria e Projetos. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

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, n. 7, 2004, p. 523-532.

DAVIS, S. M.; LAWRENCE, P. R. **Problems of Matrix Organizations**. Harvard Business Review, maio.1978, p.

DE REYCK, B. ; GRUSHKA-COCKAYNE, Y.; LOCKETT, M.; CALDERINI, S. R.; MOURA, M.; SLOPPER, A. The impact of project portfolio management on information technology projects. **International Journal of Project Management**. V. 23, n. 7, 2005, p. 524-537.

DINSMORE, P. C. **Human Factors in Project Management**. Nova Iorque: AMACOM, 1990.

DINSMORE, P. C.; SILVEIRA NETO, F. H. **Gerenciamento de Projetos** – Como Gerenciar seu Projeto com Qualidade, Dentro do Prazo e Custos Previstos. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004, p. 30-31.

ENGLUND, R. L.; GRAHAM, R. J.; DINSMORE, P. C. **Creating the Project Office** – A Manager's Guide to Leading Organizational Change. San Francisco, CA: Josey-Bass, 2003.

McELROY, W. Implementing Strategic Change Through Projects. **International Journal of Project Management**, v. 14, n. 6, 1996, p. 325-329.

VISITACION, M. The Forrester Wave: Project Portfolio Management, Q1 2006. FORRESTER RESEARCH, INC., 2006. Disponível em <http://www3.ca.com/solutions/collateral.aspx?CID=84989&ID=>, acessado em 29.mar.2006.

FRAME, J. D. **Managing projects in organizations** – How to Make the Best Use of Time, Techiques and People. São Francisco (EUA): Jossey-Bass Publishers, 1987.

LIGHT, M.; STANG, D. B. Magic Quadrant for IT Project and Portfolio Management. **GARTNER INSTITUTE**, 2005, disponível em <http://www.gartner.com>.

GHASEMZADEH, F.; ARCHER, N.P. Project portfolio selection through decision support. **Decision Support Systems**, n. 29, 2000, p. 73–88.

GIL, A. C. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. São Paulo: Atlas, 1998.

GLEN, Paul. “Making Change”. **Projects@Work**, 2005. Disponível em <http://www.projectsatwork.com/article.cfm?ID=225767&authenticated=1>, acessado em 18.jul.2005.

GRAY, R. Organizational climate and project success. **International Journal of Project Management**, v. 19, n. 2, 2001, p. 103-109.

GRUNDY, T. Strategy Implementation and Project Management. **International Journal of Project Management**, v. 16, n. 1, 1998, p. 43-50.

HENRIE, M; SOUZA-POZA, A. Project Management: A Cultural Literary Review.

**Project Management Journal**, v. 36, n.1, 2005, p. 5-14.

HILL, G. M. Evolving the Project Management Office: A Competency Continuum. **Information Systems Management**, v. 21, n. 4, 2004, p. 45-51.

HOBBS, B.; AUBRY, M. **A Realistic Portrait of PMOs**: The Results of an Empirical Investigation. In: PMI Global Congress 2005 – North America; 2005, Toronto, CA. Anais... Toronto: PMI, 2005.

HOUAISS, A. (Ed.). **Dicionário Eletrônico da Língua Portuguesa**. São Paulo: Objetiva, v.1.0.5a, nov.2002. CD-ROM.

HUTCHINSON. **The Hutchinson Encyclopedia 2002**. 8 ed., Hutchinson (ed.), Helicon Publishing: Oxfordshire (G.B.), 1988. CD-ROM.

IVES, MARK. Identifying the Contextual Elements of Project Management within Organizations and their Impact on Project Success. **Project Management Journal**, v.36, n.1, 2005, p. 51-50.

JOHNSTON, R. **Project Offices Done Right**. PMI-PMO Special Interest Group, in: Insight, Fall, 2001. Disponível em <<http://www.pmi-pmosig.org/Newsletters.htm>>, acessado em 22.ago.2004.

KAST, F. E.; ROSENZWEIG, J. E. Science, Technology and Management in **Proceedings of the National Advanced-Technology Conference**. 4 a 7.set; 1962, Seattle (EUA) in CLELAND, D. I.; KING, W. R. **Systems Analysis and Project Management**. Nova Iorque (EUA): McGraw-Hill Book Company. 1968, p. 135.

KENDALL, G. I.; ROLLINS, S. C. **Advanced Project Portfolio Management and the PMO – Multiplying ROI at Warp Speed**. Boca Raton: J. Ross Publishing e International Institute for Learning, 2003.

KERZNER, H. **In Search of Excellence in Project Management**: Successful Practices in High Performance Organizations. Nova Iorque: Van Nostrand Reinhold, 1997.

\_\_\_\_\_. **Project Management – A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling**. 7 ed., Nova Iorque: John Wiley & Sons, 2001.

\_\_\_\_\_. **Gerenciamento de Projetos – As Melhores Práticas** / trad. Borges, M. A.V.; Klippel, M.; Borba, G. S. de. Porto alegre: Bookman, 2002.

\_\_\_\_\_. Strategic Planning for a Project Office. **Project Management Journal**, v. 34,

n. 2, p. 13-25, jun. 2003.

KOTTER, J. P. **Como Liderar a Mudança:** Por que os esforços de transformação fracassam. In: RODRIGUEZ, M. V. R. (Org.) **Gestão da Mudança**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005, p. 9-25.

KUPRENAS, J. A. Implementation and performance of a matrix organization structure. **International Journal of Project Management**. v. 21, n. 1, 2003, p. 51-62.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo, Ed. Atlas. 5.ed, 2002.

LAURINDO, F. J. B.; CARVALHO, M. M.; SHIMIZU, T. Information Technology Strategy Alignment: Brazilian Cases. In: KANGAS, Kale (Org.). **Business Strategies for Information Technology Management**. Hershey: Idea Group, 2003, p. 186-199.

LYCETT, M.; RASSAU, A.; DANSON, J. Programme management: a critical review. **International Journal of Project Management**, v. 22, n. 4, 2004, p. 289-299.

MARTINS, G. de A. **Estudo de Caso: Uma Estratégia de Pesquisa**. São Paulo: Ed. Atlas, 2006.

MEREDITH, J. R., MANTEL, S. J. Jr. **Project Management: A Managerial Approach**. 4 ed., Hoboken (EUA): John Wiley & Sons, 2000.

MILOSEVIC, D.; PATANAKUL, P. Standardized project management may increase development projects success. **International Journal of Project Management**, v. 23, n. 3, 2005, p. 181-192.

MIRANDA, E. **Running the Successful Hi-Tech Project Office**. Artech: Nova Iorque, 2003, cap. 3.

MORRIS, P. W. G. **Science, objective knowledge, and the theory of project management**. 2004. Disponível em [http://www.bartlett.ucl.ac.uk/research/management/mgmt\\_papers.htm](http://www.bartlett.ucl.ac.uk/research/management/mgmt_papers.htm), acessado em 15.jan.2005.

MORRIS, P.; JAMIESON, A. **Translating Corporate Strategy into Project Strategy**. Project Management Institute: Newton Square (EUA), 2004.

MULLALY, M. **The Effective Project Management Office: Strategies for Building, Selling & Setting Up PMOs**. Disponível em <<http://www.gantthead.com>>, acessado em

12.dez.2004.

\_\_\_\_\_. **Defining the Role of the PMO: The Quest for Identity**, 2002. Disponível em <<http://www.gantthead.com>>, acessado em 18.dez.2004.

NEW ECONOMICS FOUNDATION (NEF). **Entrepreneurial Mentoring: A Key to Business Success**. 2005. Disponível em <<http://www.neweconomics.org>>, acessado em 22.jun.2005.

PARKER, S. K.; SKITMORE, M. Project Management turnover: causes and effects on project performance. **International Journal of Project Management**, v. 23, n. 3, 2005, p. 205-214.

PARTINGTON, D. The project management of organizational change. **International Journal of Project Management**, v. 14, n. 1, 1996, p. 13-21.

PINTO, A. (Org.) *Benchmarking em Gerenciamento de Projetos Brasil: Relatório 2004*. Rio de Janeiro: Ed. SENAI, 2005.

PRADO, D. dos S. *Gerenciamento de Programas e Projetos nas Organizações*. Nova Lima: INDG, 3. ed, 2004.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). **Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos**. 3 ed., Newtown Square: Project Management Institute, 2004.

\_\_\_\_\_. **Member Community Surveys**. 2005. Acessível (para filiados) em [http://member.pmi.bluestep.net/shared/survey/surveys.jsp?\\_event=view&\\_id=200001\\_U126961\\_\\_137919](http://member.pmi.bluestep.net/shared/survey/surveys.jsp?_event=view&_id=200001_U126961__137919).

QUELHAS, O.; BARCAUI, A. B. *Perfil de Escritórios de Gerenciamento de Projetos em Organizações Atuantes no Brasil*. Rio de Janeiro: UFF. 2003.

RABECHINI JR., R. **Competências e Maturidade em Gerenciamento de Projetos: Uma Perspectiva Estruturada**. São Paulo, 2003. 286p. Tese (Doutorado) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Produção.

\_\_\_\_\_. **O Gerente de Projetos na Empresa**. São Paulo: Ed. Atlas, 2005.

RIBEIRO, M. J. F. X. **Metodologia da Pesquisa Científica**, Taubaté: UNITAU, 2004.

RUDIO, F. V. **Introdução ao Projeto de Pesquisa**. 31 ed., Petrópolis: Vozes, 1986.

SALGUES, L. J. V.; DIAS, S. M. R. C.; MORAES, I. C. Processos de Mentoria: Existência de Múltiplos Mentores e as Características de uma Relação de Mentoria. In: **XXVIII ENCONTRO DA ANPAD-Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**. 28.; 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004. Disponível em <[http://www.anpad.org.br/frame\\_enanpad2004.html](http://www.anpad.org.br/frame_enanpad2004.html)>, acessado em 15.mar.2005.

SANTOSUS, M. Office Discipline: Why do You Need a Project Management Office. **CIO MAGAZINE**. Disponível em <<http://www.cio.com/archive/070103/office.html>>, acessada em 12.maio.2004.

SATO, C. E. Y.; DERGIN, D. E. A.; HATAKEYAMA, K. A Utilização do Escritório de Projetos como Instrumento para Melhoria da Produtividade Sistêmica das Organizações. In: **SEMANA DE TECNOLOGIA: TECNOLOGIA PARA QUEM E PARA QUÊ?** 2003, Curitiba. Disponível em <<http://www.ppgte.cefetpr.br/semanatecnologia/>>, acessado em 15/ago/2004.

SERVIÇO NACIONAL DA INDÚSTRIA (SENAI). **Benchmarking em Gerenciamento de Projetos Brasil: Relatório 2004**. Pinto, A. (org.). Rio de Janeiro: Ed. SENAI, 2005.

SHEA, Gordon F. **Mentoring: Como desenvolver o comportamento bem sucedido do mentor**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

SIMSEK, Z. Sample surveys via electronic mail: a comprehensive perspective. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, São Paulo: USP, 1999, v. 39, n. 1, p.77-83.

SOFIAN, A. **Project Success in Relation with Organizational Roles and Capabilities and Project Manager's Skills and Capabilities**. Project Management Institute Survey Results, 2003. Disponível em [http://www.pmi.org/prod/groups/public/documents/info/PP\\_Sofian.pdf](http://www.pmi.org/prod/groups/public/documents/info/PP_Sofian.pdf), acessado em 15.jun.2005.

STANLEIGH, M. **The Impact of Implementing a Project Management Office**. Project Management Institute Survey Results, 2005. Disponível em [http://www.pmi.org/prod/groups/public/documents/info/pp\\_surveyresults.asp](http://www.pmi.org/prod/groups/public/documents/info/pp_surveyresults.asp), acessado em 25.maio.2005.

STUCKENBRUCK, L. (Ed.) **The Implementation of the Project Management**. PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE: Addison-Wesley, 1996, p. 13-14.

THOMAS, J.; DELISLE, C.; JUGDEV, K.; et al.. **Selling project management to senior executives: what's the hook?**. In: SLEVIN, D.P.; CLELAND, D.I.; PINTO,

J.K. (ed.). The frontiers of project management research. Newtown Square: Project Management Institute; 2002. p. 309 a 328.

TURNER, J. R. **The Handbook of Project-based Management**: Improving the processes for achieving strategic objectives. Berkshire: MacGraw-Hill, 1993.

TURNER, J. R.; KEEGAN, A. The Versatile Project-based Organization: Governance and Operational Control. **European Management Journal**, v. 17, n. 3, 1999, p. 296–309.

VALERIANO, D. L. **Gerenciamento em Projetos**. São Paulo: Makron Books, 1998, cap. 4.

\_\_\_\_\_. **Gerenciamento Estratégico e Administração por Projetos**. São Paulo: Makron Books, 2001, p. 108.

Formatado: Fonte: Negrito

\_\_\_\_\_. **Moderno Gerenciamento de Projetos**. São Paulo: Prentice Hall, 2005, cap. 5.

VERZUH, E. **MBA Compacto**. Gerenciamento de Projetos / trad. André de L. Cardoso. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

WARE, L. C. **BEST PRACTICES FOR PROJECT MANAGEMENT OFFICES**. 2003. In: CIO.com, 1994-2006. Portal na internet publicado por CXO Media Inc. e dirigido às necessidades de informação dos CIOs (*Chief Information Officers* – diretores e executivos de Tecnologia da Informação) e outros executivos. Disponível em <http://www2.cio.com/research/surveyreport.cfm?id=58>, acessado em 25.maio.2005.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: Planejamento e Métodos / trad. Daniel Grassi. 2 ed., Porto Alegre: Bookman, 2001.

## ANEXO A – TERMO DE CONSENTIMENTO PARA A PESQUISA

O “Termo de Consentimento Livre e Esclarecido” é um requisito da Universidade em pesquisas com pessoas, e visa apresentar o trabalho e as condições em que as respostas serão mantidas, além de oferecer aos participantes a liberdade de reverem, ou mesmo retirarem suas opiniões.

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Esta pesquisa está sendo realizada por aluno do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade de Taubaté. O tema da pesquisa é a implementação de Escritórios de Gerenciamento de Projetos (PMO). Seu objetivo é levantar informações sobre o processo de implementação de um PMO em uma área desta empresa. Os resultados dessa pesquisa serão utilizados apenas para fins acadêmicos.

Seguindo os preceitos éticos, informamos que sua participação será absolutamente sigilosa, não constando seu nome ou qualquer outro dado referente à sua pessoa que possa identificá-lo no relatório final ou em qualquer publicação posterior sobre esta pesquisa. Pela natureza da pesquisa, sua participação não acarretará em qualquer dano a sua pessoa.

Você tem a total liberdade para recusar sua participação, assim como solicitar a exclusão de seus dados, retirando seu consentimento sem qualquer penalidade ou prejuízo, quando assim o desejar.

Agradeço sua participação, enfatizando que a mesma em muito contribui para a formação e para a construção de um conhecimento atual nesta área.

Taubaté, maio de 2005.

\_\_\_\_\_  
*Prof. Dr. Marco Antonio Chamon*

Orientador da Pesquisa

Tendo ciência das informações contidas neste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, eu

\_\_\_\_\_, portador do RG nº \_\_\_\_\_  
 autorizo a utilização, nesta pesquisa, dos dados por mim fornecidos.

\_\_\_\_\_  
 Assinatura

Taubaté, \_\_ / \_\_ / 2005.



## ANEXO B – AUTORIZAÇÃO DO COMITÊ DE ÉTICA

	<p><b>Universidade de Taubaté</b>          Autarquia Municipal de Regime Especial          Reconhecida pelo Dec. Fed. Nº 78.924/76          Recredenciada pela portaria CEE/GP nº 30/03          CNPJ 45.176.153/0001-22</p>	<p><b>Reitoria</b>          Rua 4 de Março, 432 Centro Taubaté-SP 12020-270          tel.: (12) 225.4100 fax: (12) 232.7660 www.unitau.br reitoria@unitau.br</p>
		<p><b>PRPPG - Pró-reitoria de Pesquisa e Pós-graduação</b>  <b>Comitê de Ética em Pesquisa</b>          Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro Taubaté-SP 12020-040          tel.: (12)225-4217 225-4143 fax: (12)232-2947 edwiges@unitau.br</p>

---

### DECLARAÇÃO

**Protocolo CEP/UNITAU nº 154/05** (Esse número de registro deverá ser citado pelo pesquisador nas correspondências referentes a este projeto)

**Projeto de Pesquisa:** *Escritório de projetos: um estudo de caso de implementação*

**Pesquisador(a) Responsável:** Nestor Nogueira de Albuquerque

**Apresentar relatório final ao término da pesquisa:** 31/05/2006

O Comitê de Ética em Pesquisa, em reunião de **10/06/2005** e no uso das competências definidas na Resolução CNS/MS 196/96, considerou o Projeto acima **aprovado.**

Taubaté, 13 de junho de 2005

**Prof. Dra. Maria Júlia Ferreira Xavier Ribeiro**  
 Coordenadora do Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade de Taubaté

CEP/UNITAU  
EIM/23785

## ANEXO C – AUTORIZAÇÃO PARA TRABALHO EM CAMPO

[REDACTED]	MEMORANDO	Nº
		Data : 22.jun.2005

De : [REDACTED]	Folhas: 01/01
Para : [REDACTED]	

<b>Assunto : Autorização para realização de pesquisa de Mestrado na TI</b>
--


  

Empresa	Empregados	Crachá	RG
[REDACTED]	Nestor N. de Albuquerque	[REDACTED]	3.400.038-7
Portaria de Acesso	Período	Horário	Prédio (s)
[REDACTED]	22.jun.05 a 30.nov..05	[REDACTED]	[REDACTED]

Descrição das Atividades
Entrevistas gravadas com os gestores e os principais líderes de T.I, em [REDACTED], para fins de pesquisa acadêmica de Mestrado (UNITAU). Aparelho utilizado: Gravador MPIO FL300, n/s CPFL34J10402

Parecer de Liberação		
Suporte ADM ( ) Sim ( X ) Não	Segurança do Trabalho ( ) Sim ( X ) Não	Segurança Patrimonial ( ) Sim ( X ) Não
Obs:	Obs:	Obs:


---

**Diretor de Controladoria**

## **APÊNDICE A – ROTEIRO PARA A ENTREVISTA**

O roteiro para entrevista tem as seguintes questões chave aos entrevistados:

Antes da implementação de processos e padrões para gerenciamento de projetos na área, qual era, em sua opinião, a forma de condução dos projetos de T.I.?

Quais foram os fatores motivadores e principais objetivos para a implementação do gerenciamento de projetos na área, àquela época?

Como transcorreu, na sua visão, a implementação do gerenciamento de projetos na área?

O que você considera que tenha facilitado ou dificultado o processo de implementação do PMO?

O que você acha que a organização (área de T.I.) ganhou ou perdeu com a implementação?

Qual era seu conhecimento sobre projetos e gerenciamento de projetos, antes da implementação do PMO?

Como você classificaria seu conhecimento sobre esses assuntos hoje? Houve influência na forma como conduz seus projetos?

No caso de ter adquirido conhecimento a respeito, você atribui essa aquisição como efeito positivo da implementação do PMO?

## APÊNDICE B – MENTORIA

Com a crescente necessidade de profissionais para as estruturas “projetizadas”, o local mais apropriado para se alocar esses profissionais é o PMO. uma das funções que o PMO deveria assumir, mencionada por vários autores, é a de mentoria, ou orientação profissional. Segundo a pesquisa das autoras Salgues, Dias e Moraes (2004), mentoria não é um tema novo:

A expressão “mentor” é derivada da mitologia grega. Segundo Shea (2001), tem sua origem na lendária guerra de Tróia, quando Odisseu, Rei de Ithaca, foi para frente de batalha e conferiu os cuidados de sua família à figura do escravo Mentor, que trabalhava como mestre e conselheiro de seu filho Telêmaco. A função de Mentor não era apenas de tutelar Telêmaco, mas de orientar e contribuir para melhor desenvolvê-lo e prepará-lo para que ele pudesse enfrentar as responsabilidades que teria de assumir posteriormente.

É daí que a palavra Mentor passou a significar “orientador, conselheiro, amigo, tutor, professor e homem sábio” (SHEA, 2001). Em gerenciamento de projetos, mentoria é “prover aconselhamento e esclarecimento conceitual quando necessário” e essa função pode ser provida para os gerentes de projetos do PMO ou de outras áreas, se for escolha dessas áreas gerenciar os próprios projetos (CRAWFORD, 2002, p. 78).

Mas essa relação de parceria no trabalho depende do bom relacionamento entre os mentores e as pessoas a quem elas atendem (LIANG *et. al.*, 2002 *apud* Salgues, Dias e Moraes).

Essa relação de parceira é importante devido às funções que o mentor desempenha junto aos profissionais de projetos: aconselhamento de experiência, auxílio na definição de visão dos projetos, orientação para o planejamento, guia para equipes de projetos, facilitação ou negociação e suporte ,

Para isso, o mentor deveria ser um profissional experiente em competência no gerenciamento de projetos, com forte capacidade de liderança e resolução de conflitos, formação de equipes e capacidade de articulação política (CRAWFORD, 2002).

A diferença entre mentoria e *coaching* é que esses dois termos diferem na forma e objetivos do acompanhamento da pessoa que se objetiva formar, capacitar ou de quem se quer aprimorar conhecimentos e habilidades.

## **APÊNDICE C – FUNÇÕES MAIS COMUNS DE SUPORTE A PROJETOS**

Segundo Crawford (2002), são essas as principais funções desempenhadas pelo PMO,

**Documentação:** o grupo de suporte a projetos desempenha um papel mais “científico” no gerenciamento de projetos, com atribuições como orçamento, estimativas de custos, confecção de cronogramas e WBS , identificação de caminhos críticos nas redes de projetos, etc. A quantidade de informações que os projetos geram é significativa e é essencial ao controle do projeto.

**Controle de mudanças:** as funções de suporte a projetos são críticas para o controle de mudanças. Cada mudança deve ser documentada e minutas da comissão controle de mudanças devem ser registradas e disseminadas. O PMO desempenha papel chave na facilitação dessa tarefa dos gerentes de projetos, deixando-os mais livres para as demais atividades dos projetos.

**Repositório de projetos:** suporte aos projetos inclui manter seus registros, com toda a documentação e histórico, que servem de referência aos que assumem os projetos, no caso de saída dos gerentes de projetos ou outros membros de equipes, e àqueles que elaboram projetos novos.

**Acompanhamento e relatórios:** manter registro de problemas e itens de ação também toma tempo dos gerentes de projetos. As informações de cada projeto são resumidas para as áreas funcionais e posteriormente compõem painéis informativos para os demais níveis de gestão. O PMO é responsável pelo “painel de controle” que contém essas informações, de preferência em publicações sucintas, que mostram se os projetos,

no geral, estão em conformidade com os planos e, se não estiverem, como se pode encontrar informações sobre os problemas que causam esses desvios. •

Gerenciamento de riscos: após a identificação dos riscos em cada projeto, o PMO deve reunir esses riscos e as correspondentes ações, para garantir que essas sejam executadas oportunamente. Como essa função pode requerer especialização no uso de ferramentas e técnicas, os especialistas de riscos deveriam estar alocados no PMO, na função de suporte a projetos.

Repositório de recursos: organizações de qualquer porte deveriam manter registros de seus recursos, humanos e materiais, disponíveis aos projetos. O PMO, especialmente no nível 3, pode agir como agenciador desses recursos entre os projetos e as áreas funcionais, a fim de garantir que os recursos certos estejam alocados aos projetos certos, na hora certa.

Acompanhamento de custos: organizações com mais maturidade em processos de gerenciamento de projetos podem ter alterado seus sistemas contábeis para fornecer informações reais de custos diretamente aos gerentes de projetos, através de software de gerenciamento de projetos em uso. Contudo, essas alterações são dispendiosas e complexas, devido à natureza desses sistemas, mas sem essa integração, qualquer tentativa de avaliar custos correntes e futuros “é mera ilusão”, segundo Crawford. É quando o PMO pode auxiliar aos gerentes de projetos, pois essa atividade lhes consumiria um tempo que talvez não tenham.

Suporte de *software*: o PMO é responsável pelo *software* de gerenciamento de projetos adotado pela empresa, o que pode incluir desde a administração de servidores à configuração dos navegadores de internet. Esse assunto pode ser tão complexo que o autor o separa em um dos componentes principais da atuação do PMO.

**APÊNDICE D – PROPOSTA DE *PROJECT CHARTER* PARA PMO**

**PROJETO: Implementação do PMO**

**CLIENTE:** Empresa Fictícia S.A. – Resp.: Sr. Fulano de Tal

**INTRODUÇÃO**

---

---

---

**OBJETIVO DO PROJETO**

---

---

---

---

**ESCOPO**

---

---

---

---

---

---

**DESCRIÇÃO DO PRODUTO FINAL**

---



## ORÇAMENTO PREVISTO

Recursos	Custo Estimado (R\$)	Total
Humanos		
Materiais e Equipamentos		
Serviços		
<b>ORÇAMENTO TOTAL ESTIMADO</b>		

## GERENTE DO PROJETO

O profissional abaixo identificado est[á] autorizado a conduzir o planejamento e a execução do projeto, e responderá por seus resultados perante este comitê diretor.

Nome do gerente do projeto: \_\_\_\_\_

- Sigla: \_\_\_\_\_

## APROVAÇÕES

\_\_\_\_\_  
Nome/sigla:

Cargo:

\_\_\_\_\_  
Nome/sigla:

Cargo:

LOCAL: \_\_\_\_\_, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.