

# Fatores críticos para a implementação do Escritório de Projetos: um estudo de caso

César Kendi Abe (MBA-FCAV/USP) – cesarka@nec.com.br  
Marly Monteiro de Carvalho (POLI/USP) – marlymc@usp.br

## Resumo

*A agressiva competição do mercado globalizado pressiona as organizações a buscarem formas de superar as dificuldades e garantir sua sobrevivência. Neste cenário, são exigidas das empresas inúmeras competências para tornar-se ou permanecer como um player potencial que constantemente são colocadas à prova nestes cenários cada vez mais seletivos, Particularmente, no segmento de prestação de serviço, no qual nem sempre é possível mensurar objetivamente os resultados, as atenções são redobradas nas melhorias de processos, que resultarão em qualidade de seus entregáveis (deliverables), Neste sentido, têm sido bastante explorados temas referentes à gestão de projetos, que está fortemente ligada ao controle de processos, Atualmente, muitas organizações e profissionais vêm procurando familiarizar-se com estas práticas, visando através dela, obter vantagens competitivas. Assim, este artigo objetiva apresentar, de forma geral os conceitos de gerenciamento de projetos, especificamente Escritórios de Projetos - PMO (Project Management Office) e, finalmente, apresentar um estudo de caso de uma empresa que enxergou o PMO como uma ferramenta que pudesse aprimorar sua gestão de projetos.*

**Palavras-chave:** Gestão de Projetos; Escritórios de Projetos; Estruturas.

## Abstract

*The aggressive competition of the globalized market drives the companies to the search of new ways to overcome hardships and assure their survival. In this scenario, the companies are required to present a number of abilities in order to become or remain as a potential player, which are constantly being put to the proof in these more and more selective scenarios.*

*Especially in the service sector, in which is not always possible to objectively measure the results, and special focus is on the processes improvement, which will result in the quality of the deliverables. In this sense, topics regarding project management have been extensively explored, and this management is strongly connected with the process control. Many organizations and professionals have been currently attempting to become familiar with these practices, aiming, through them, at the obtainment of competitive advantages. Thus, this paper aims at presenting the concepts of project management in general, specifically PMO (Project Management Office) and finally present a case study of a company that foresaw the PMO as an improving tool for its project management.*

**Keywords:** Project management; Project management office; Structures.

## 1. INTRODUÇÃO

As organizações, na ânsia de sobreviver, vêm buscando novas formas de superar as dificuldades através de agilidade, flexibilidade, maturidade, compromisso com a qualidade, visão de resultados, dinamismo, competência profissional, gestão participativa, velocidade às mudanças, espírito colaborativo, espírito empreendedor, criatividade, entre outros.

Neste sentido, as empresas que possuem projetos como seu principal negócio (core) ou em áreas de apoio, viram a necessidade de criar formas que promovessem maiores controles das atividades que apoiassem as tomadas de decisões, quer seja estratégica, tática ou operacional.

As previsões do Gartner Group (2000) apud Carneiro (2005), nos indicam que a adoção de metodologias e processos em gerenciamento de projetos e a utilização de um escritório de projeto será um fator competitivo das empresas, em um futuro muito breve, sobretudo daquelas que competem por diferenciação.

Entre as diferentes estruturas de gerenciamento de projetos existentes, observa-se um interesse crescente nos PMO (Project Management Office) -Escritório de Projetos (CARVALHO& RABECHINI JR, 2005; KERZNER, 2002; ROLLINS, 2003). Este conceito surgiu entre o final da década de 50 e início de 60 (KERZNER, 2002). Estima-se que existam mais de 50.000 PMOs de algum tipo, nos EUA (ROLLINS, 2003a apud PATAH, 2004). No Brasil, tem tido destaque nos últimos anos, em especial 2000 e 2001 (CARNEIRO, 2005).

Dentro desse contexto, o presente trabalho tem por objetivo, conceituar o escritório de projetos e apresentar um estudo de caso, descrevendo de maneira geral, a experiência de uma empresa multinacional que atua no segmento de telecomunicações há 37 anos, no Brasil, que em função de sua mudança estratégica e operacional, vislumbrou na aplicação de conceitos do PMO, um caminho para aprimorar o gerenciamento de seus projetos.

## 2. DEFINIÇÃO PMO – ESCRITÓRIO DE PROJETOS

O PMO pode ser definido como uma entidade organizacional, estabelecida para auxiliar os gerentes de projeto e os times da organização, na implementação dos princípios, práticas, metodologias, ferramentas e técnicas de gerenciamento de projetos (DAÍ, 2001 apud PATAH, 2004).

A forma como os escritórios de projetos são estruturados e sua importância em uma empresa e o que eles fazem, variam de organização para organização, baseando-se nas quantidades e envergaduras dos projetos que possuem, em determinado período de tempo, sua cultura e estratégia.

Litke (1995) apud Patah (2004) argumenta que, dependendo do tamanho e da quantidade de projetos que uma empresa realiza, o PMO pode não ser tão vantajoso para ela, gerando uma sensação de ineficiência. As desvantagens podem estar ligadas à inadequada escolha do modelo de PMO, o qual pode não estar alinhado com as estratégias da organização, o seu dimensionamento superestimado ou subestimado.

A implementação de um PMO demanda investimento para dar suporte e rodar, a aposta é na esperança de que o retorno do dinheiro e tempo investido no PMO vá além da melhor entrega dos projetos, mais rápido e mais barato individualmente. O valor agregado está na implementação de processos e práticas, que capacitarão todos os projetos dentro da organização a atingir suas expectativas.

Conforme pesquisa realizada por Barcaui e Quelhas (2004) apud Carneiro (2005), com 2.567 pessoas respondentes, que buscava traçar o perfil dos escritórios de gerenciamento de projetos, em organizações atuantes no Brasil, foram identificados alguns aspectos importantes. Das empresas que responderam ao questionamento, 32% eram de áreas de TI, 18% de Telecomunicações e 10% de Engenharia. A Figura 1 ilustra os resultados desta pesquisa, no que concerne aos motivos pelos quais os escritórios de projetos foram implementados.

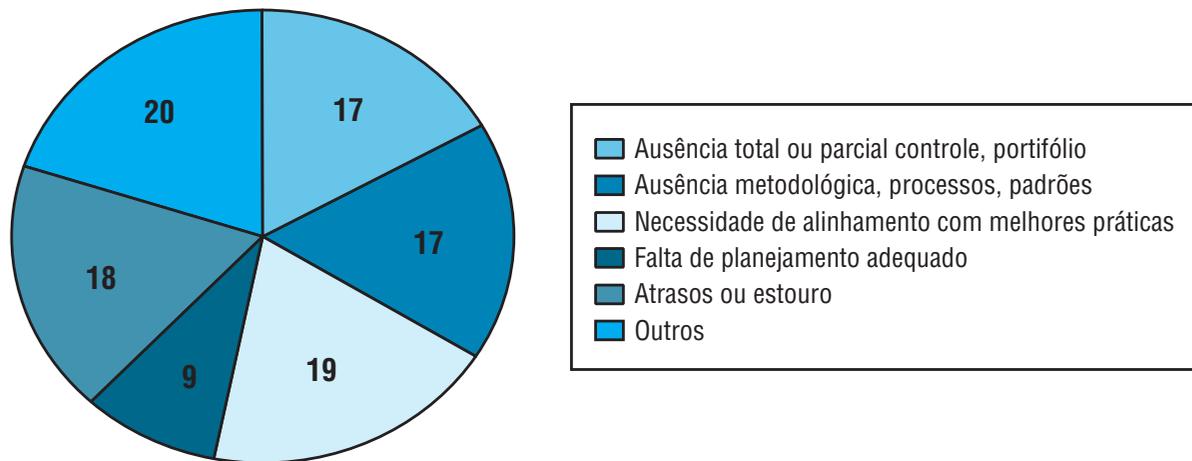


FIGURA 1 – Carência em gerenciamento de projetos (Adaptada de Barcaui e Quelhas, 2004).

Segundo Kerzner (2002), algumas das funções de um PMO são, porém não se limitam: estabelece e aplica processos de gerenciamento de projetos e templates comuns, os quais previnem que cada gerente de projeto crie o seu próprio; constrói uma metodologia e atualiza-o, sempre que necessário, com as melhores práticas, disponibilizando constantemente atualizações de forma consistente; cria um repositório comum, contendo documentos que são disponibilizados para futuras consultas que possam auxiliar os interessados em projetos similares; provê treinamentos (internos ou externos) para desenvolver competências em gerenciamento de projetos, nivelando conhecimento dos gerentes de projetos; provê consultoria e mentoring em gerenciamento de projetos à organização; busca e compila informações básicas do status atuais de todos os projetos da organização, provendo uma visibilidade dos projetos para um gerenciamento de forma uniforme e consistente; organiza as métricas da situação do gerenciamento de projetos, de forma ampla na organização, os entregáveis do projeto e os valores que estão sendo providos aos negócios, através do gerenciamento de projetos; promove, como um todo o gerenciamento de projetos na organização, isto incluem a educação, a divulgação do gerenciamento de projetos para o time do projeto, através da utilização consistente dos processos de gerenciamento de projetos.

## 2.1. OS PRINCIPAIS TIPOS DE PMO – ESCRITÓRIO DE PROJETOS

Dinsmore (2003) sugere cinco modelos de PMO:

- **Equipe Autônoma de Projeto (Autonomous Project Team, APT):** nesta situação, a função gerenciamento de projetos está localizada dentro do projeto. As práticas de gerenciamento de projetos são derivadas das experiências anteriores e da prática dos líderes de projeto, não há apoio da organização. Portanto, todas as funções do gerenciamento de projetos são realizadas pela equipe de projeto designada e a total responsabilidade pelo sucesso do projeto é depositada na liderança do projeto;
- **Project Support Office (PSO):** esses escritórios de projeto fornecem apoio técnico e administrativo, ferramentas e serviços para o planejamento, programação, mudanças de escopo e gerenciamento de custos. Os recursos envolvidos tanto interno quanto externo são alocados nos projetos, dependendo da sua natureza e de sua estrutura contratua. A responsabilidade pelo sucesso do projeto não é do PSO, mas do gerente do projeto que utilizam os serviços.
- **Project Management Center of Excellence (PMCOE):** é o ponto focal da experiência em gerenciamento de projetos, mas não assume a responsabilidade pelos resultados dos projetos. A tarefa do PMCOE é, em grande parte disseminar a idéia, converter incrédulos e transformar adeptos em

profissionais, sendo encarregado pelas metodologias. Ele também mantém abertos canais de informações entre os projetos e a comunidade externa, aí gerenciamento de projetos.

- **Program Management Office (PrgMO):** gerencia os gerentes de projetos e é, em última análise, o responsável pelos resultados dos projetos. O PrgMO, por natureza, compreende as funções do PMCOE e, em alguns casos, as do PSO. Para que um PrgMO funcione adequadamente, são necessários: poder, prioridade corporativa e controle em âmbito empresarial.
- **Chief Project Officer (CPO):** consiste em cuidar e alimentar o portfolio de projetos da organização, desde o estágio de decisão de negócios à sua implementação final. Entre as atividades do CPO podem ser citadas as seguintes: envolvimento nas decisões de negócios que resultem em novos projetos, planejamento estratégico de negócios, estabelecimento de prioridades e negociações de recursos, implementação de projetos estratégicos, avaliação periódica de projetos, gerenciamento de stakeholders de alto nível.

CPO amplia a visão dos projetos a todas as áreas de uma organização tornando-os conectados à estratégia da empresa, segundo Bigelow (2003) apud Patah (2004).

Existem entendimentos, definições e modelos de outros autores, entretanto não mencionados neste trabalho.

## 2.2. PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DE UM PMO – ESCRITÓRIO DE PROJETOS

A primeira fase da implantação de um PMO é a decisão de ter ou não em sua organização; esta decisão vai de encontro com a busca de soluções para problemas enfrentados pelas empresas em seus projetos, normalmente deficitários. Pois se os projetos estão sendo completados, com sucesso, sem o PMO, não haverá forte motivação para a criação de um; por outro lado, se a organização vem sofrendo penalizações por conta de seus entregáveis dos projetos, a empresa estará muito mais motivada a investir recursos no PMO. Outra questão de extrema importância, é a escolha do tipo de PMO que mais se alinha com a organização.

Alguns fatores principais devem ser considerados na implantação de um PMO, segundo Kerzner (2002):

- **Regras:** são úteis para garantir que os membros do PMO entendem o que está sendo esperado deles, certificar que todas as obrigações e responsabilidades do PMO estão sendo cobertas, garantir que nenhuma obrigação do PMO está sendo desobedecida e que vários membros não estejam fazendo trabalhos com desconhecimento;
- **Relatórios:** padronizações de relatórios que demonstrem, na forma e no tempo adequado, o status do projeto. Isto também se estende a manter as métricas históricas de projetos para medir o quanto ele está dentro do esperado;
- **Metodologia de gerenciamento:** refere-se aos processos, procedimentos, templates, melhores práticas, padronizações, política, etc. Todos estes métodos utilizados na gerência de projetos tomam-se parte integrante da metodologia de gerenciamento de projeto. Nunca perdendo o foco de que a metodologia deve adicionar valor ao projeto, caso contrário, tomar-se-ão custos adicionais;
- **Treinamento:** é um dos serviços *première* oferecidos pelo PMO. De fato, em muitas organizações uma das funções primordiais do PMO é promover treinamento para os staffs;
- **Coaching:** é o trabalho individualizado junto aos gerentes de projetos ou para o time do projeto, para transferir conhecimento e ensinar novos skills;
- **Auditoria de projetos:** é o caminho que o PMO utiliza para verificar que os times de projetos estão utilizando, de forma apropriada, os processos de gerenciamento;
- **Repositório:** o PMO deve estruturar e gerenciar os documentos do repositório, para que sejam possível reutilizar processos, procedimentos, templates, etc.

- **Seleção de Métricas:** o PMO deve selecionar métricas que mostrem como efetivamente o PMO está entregando os serviços, assim como quão bem a organização está adotando os novos processos.

### 3. METODOLOGIA DA PESQUISA

O objetivo deste artigo consiste em identificar como se dá o processo de implementação da estrutura de PMO em uma organização, com base no levantamento teórico, apresentada na primeira seção deste artigo.

A abordagem metodológica adotada foi a de estudo de caso. Os critérios de seleção do caso foram: investimento em ferramentas e técnicas da área de gerenciamento de projetos, existência de uma estrutura de projetos, com algumas características de PMO.

Com base nos critérios apresentados, selecionou-se uma empresa de telecomunicações de grande porte. Foi utilizando o tipo de entrevista denominado levantamento, que é composta por questões mais estruturadas (Yin, 1991). A pesquisa foi aplicada na estrutura de PMO, onde houve 26 respondentes, entre Gerentes de Projetos e Project Controller; nas áreas que se inter-relacionam com o PMO, 7 respondentes; e alguns níveis gerenciais que detêm poder decisão, 4 respondentes. Esta pesquisa envolveu a elaboração de questionário, visando conhecer as opiniões dos envolvidos no processo de gerenciamento de projetos, quanto às contribuições percebidas, com uma visão comparativa do antes e do depois da implementação de uma metodologia de gestão de projetos e a criação do PMO.

A elaboração da pesquisa abordou os seguintes assuntos: os valores agregados percebidos, trazidos pela metodologia implementada; o PMO tomou a empresa mais competitiva, os projetos estão sendo finalizados dentro do prazo, escopo e custo planejados; a eficiência das ferramentas de controle; o nível de burocracia do processo; níveis de responsabilidade; empenho do PMO em relação ao desenvolvimento profissional na carreira de gestão de projetos; atuação do PMO como suporte para os gerentes de projetos; alocação de recursos; oferta de treinamentos; busca contínua do PMO na melhoria e manutenção da metodologia; política de remuneração x cargo; receptividade do modelo de gerenciamento por parte do cliente externo; percepção do nível de maturidade da empresa em gerenciamento de projetos no PMO.

### 4. ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO

A empresa estudada é uma multinacional, que se instalou no Brasil, em 1968, atuando no segmento de telecomunicação, fabricando equipamentos de transmissão (rádios, multiplexadores), comutação pública (centrais de comutação fixo e móvel celular) e privada (KS, PABX), Estação Rádio Base Celular, desenvolvimento de Software para integração de sistemas agregados, prestação de serviços na implementação dos produtos de sua fabricação e de terceiros, serviços de manutenção e assistência técnica.

Sua fábrica foi instalada no Estado de São Paulo, onde eram fabricadas diversas linhas de equipamentos, integrações de seus produtos importados da matriz, possuindo filiais em diversas cidades.

Pode-se dividir a cultura da empresa em dois ciclos: o primeiro, formado dentro de um modelo de gestão monopolista muito reflexo do relacionamento com estatais, compreendendo o período de 1972 a 1998, e o segundo ciclo, caracterizado pela gestão privada de 1998 em diante.

Neste primeiro período, o sistema Telebrás era responsável pela movimentação de cerca de 90% do faturamento total da empresa, ficando o restante para a comercialização de sistemas e soluções integrados para indústrias, hotéis, hospitais e comércios. Durante o período de 1970 a 1998, a empresa vivia em “berços esplêndidos”, cujo mercado estatal tinha característica de oligopólio e sua participação neste contexto era bastante significativa, detendo grande fatia do mercado.

A concretização do programa de privatizações do setor, iniciada em julho de 1998, especificamente

Telecomunicações, trouxe à tona a urgente necessidade de mudança de gestão, que até então era de forma estatizada.

A empresa sofreu muito com a inércia, tanto pelo seu tamanho, em torno de 2.000 funcionários - seu perfil, na maioria, não compatível com os novos valores exigidos pela nova característica do mercado, quanto pela estrutura organizacional - extremamente verticalizada. Além destes aspectos, era obrigada a carregar um “legado” do passado; isso significava o cumprimento de compromissos contratuais anteriores, por exemplo, garantir continuidade de produtos por cinco anos, que obrigava a empresa a manter uma estrutura para este atendimento.

Enquanto isso, empresas nacionais e principalmente estrangeiras motivadas pela abertura deste próspero mercado, rapidamente estruturam-se e tornaram-se extremamente competitivas e vorazes.

A sua participação no mercado foi drasticamente comprometida (vide Figura 2), movendo a empresa para uma revolução nos processos de trabalho, mudanças de velhos paradigmas, substituindo-os por novos valores de trabalho, que visavam ao re-equilíbrio do sistema empresarial. Contudo, a maior e mais significativa mudança foi na estratégia da organização, que delineou novos rumos à empresa, deixando de ser uma empresa caracterizada por sua manufatura, para tornar-se uma empresa provedora de soluções, provocando internamente um novo conceito de prestação de serviços. Seguindo este rumo, no período de 2000 a 2003, foram promovidas significativas mudanças, tais como: a venda de toda a infra-estrutura de sua linha de produção, licença para fabricação de componentes eletrônicos e a sua fábrica-sede, promovendo a terceirização de todos os serviços de reparos, cumprindo com as obrigações contratuais de continuidade do produto no passado comercializado.

Esta mudança obrigou a empresa a adotar modelo de gestão por resultados, os quais deveriam ser: tangíveis e quantificáveis para os clientes e acionistas, objetivando manter sua atratividade; sua saúde financeira controlada rigorosamente; uma incansável busca por reduções de custos operacionais; combate aos desperdícios; aumento da produtividade; adequação do quadro à necessidade real da empresa. Também foram exigidos dos colaboradores, adequações de seus perfis com foco em desafios, maior entendimento do negócio da organização - visão de resultados, agilidade, versatilidade, dinamismo, flexibilidade às mudanças, competitividade, empreendedorismo, criatividade, responsabilidade, proatividade, desenvolvimento das qualificações profissionais.

Em suma, foi exigido de todos uma mudança cultural visando à formação de um perfil profissional adequado à nova realidade, que por definição, segundo Dos Santos et al (2004), é uma nova maneira de fazer as coisas, alicerçada em novos valores, simbiose e rituais, constituindo-se em um grande desafio, pois engloba alterações fundamentais nos padrões de trabalho, valores e comportamento das pessoas. Ainda, segundo Nonaka e Takeuchi (1997) apud Dos Santos et al (2004), todo processo de mudança está atrelado a um processo de aprendizagem, que acontece através da aquisição de conhecimentos e informações, de maneira permanente. As organizações podem aprender, mudar e evoluir ao longo do tempo, através da interação social entre seus membros e entre si mesma e o ambiente.

## 4.1. DADOS DEMONSTRATIVOS DO PERÍODO DE 2000 A 2005

Como já mencionado, com a privatização do sistema TELEBRÁS, iniciada em meados de 1998, a empresa começou a sofrer com reduções drásticas nos níveis de contratação, que foram refletidas no ano 2000 em diante, ocasionadas pela perda de mercado para as empresas emergentes nesta seara, que por sua vez, refletiu diretamente nas quedas dos níveis de faturamento (venda líquida) e recebimento. A Figura 2 ilustra como estavam os resultados da empresa nesse período.

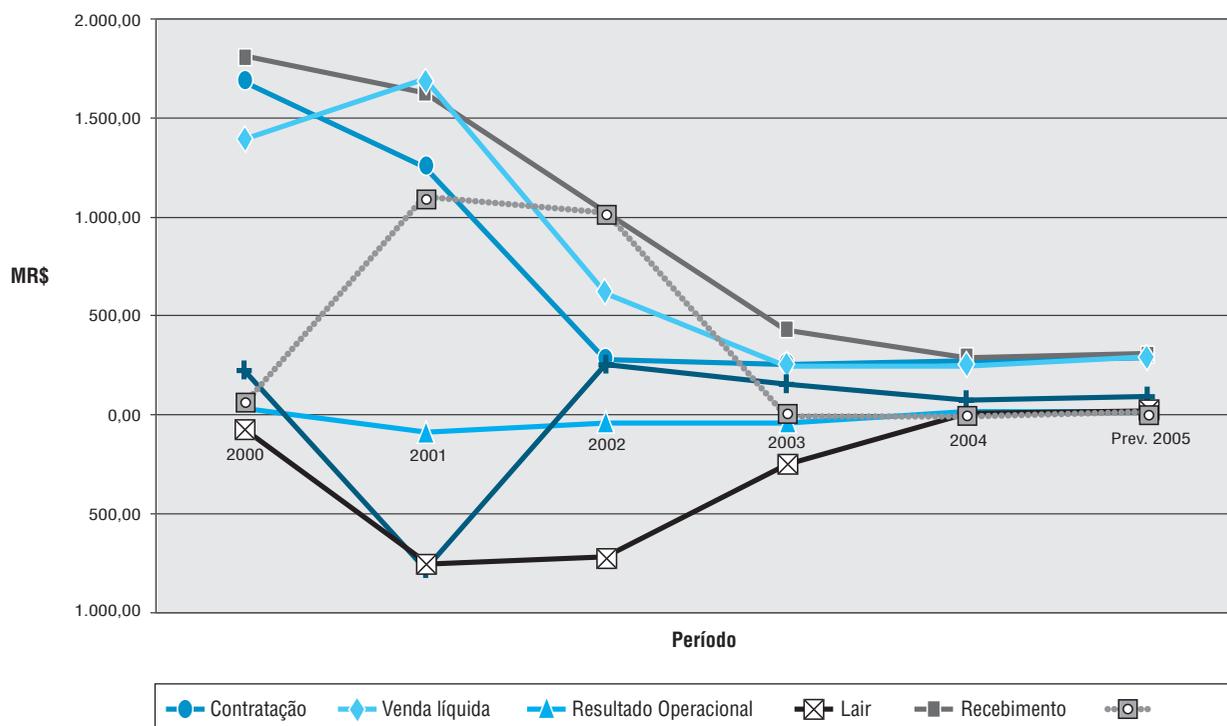


FIGURA 2 – Resultados da empresa

Fonte: Elaborada com base em relatório interno da empresa estudada de dezembro, 2004.

Os resultados operacionais de 2000 para 2001 saíram de patamares positivos (MR\$ 30,7) para negativos, que perduraram até 2004, quando a empresa, após inúmeros ajustes em suas operações e a busca de reduções de custos, voltou aos níveis positivos.

Para possibilitar que a empresa continuasse operando, empréstimos significativos foram buscados (ápice em 2001). Contudo, é possível notar que de 2003 para frente, não foram adquiridos mais quaisquer empréstimos, mostrando que recomeçou a caminhar com suas “próprias pernas” e seu fluxo de caixa permanecendo positivo.

Percebe-se que após a mudança de estratégia, onde a comercialização de bens deixou de ser o principal produto, os níveis movimentados em faturamento reduziram-se, explicado pelo foco em serviços.

A Figura 3 mostra uma queda acentuada nos anos 2000 a 2002 do seu quadro de funcionários, culminada pelas reduções dos volumes de operações (vide Figura 2) comerciais, venda de linhas de produção e re-estruturação da organização. Em 2003, atingiu a menor quantidade de funcionários de sua história; já em 2004, nota-se uma retomada nas contratações, devido ao retorno para o caminho do crescimento.

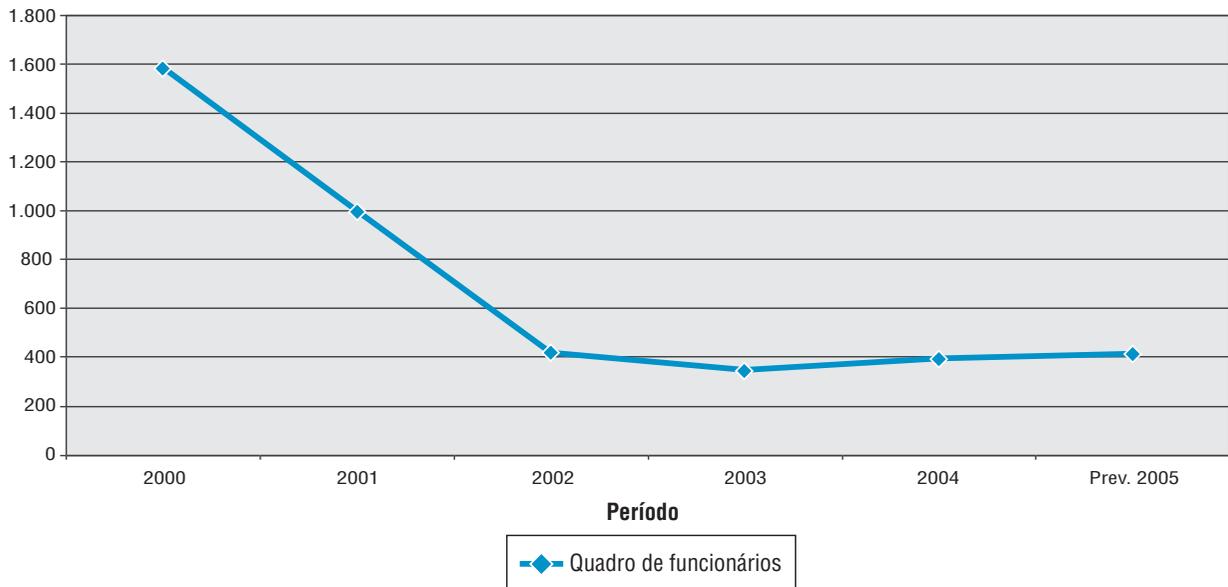


FIGURA 3 - Comportamento do quadro de funcionários - 2000 a 2004

Fonte: Elaborada com base em relatório interno da empresa estudada de dezembro, 2004.

Pode-se constatar, em linhas gerais, que a empresa passou de uma zona de conforto para um período difícil, que exigiu de todos muita determinação, esforços redobrados, disciplina, confiança, mudanças comportamentais, superação de incertezas, quebras de paradigmas e gestão austera para superar a crise e voltar a ter um crescimento sustentável, com boas perspectivas ao longo de 2005.

## 4.2. IMPLANTAÇÃO DA METODOLOGIA EM GESTÃO DE PROJETOS

Com esta nova “roupagem”, percebeu-se que a qualidade na gestão de projeto era fundamental, como um meio de atingir o proposto, uma vez que a principal fonte de receita deixou de ser através da manufatura (margens de lucratividade vigorosas), passando a ser essencialmente através de prestações de serviços - que no passado eram sucumbidas a segundo plano por proporcionarem reduzidas margens.

Os principais problemas que a empresa enfrentava em gerenciamento de seus projetos, eram: constantes atrasos nos projetos empreendidos; estouros freqüentes de orçamento nos projetos, muito devido à ausência total ou parcial de um planejamento adequado; ausência total ou parcial de controle de portfólio, sentida pela alta gerência; ausência de metodologia, processos e padrões de gerenciamento; ausência de planos de treinamentos dos gerentes de projetos; falta de padronizações de ferramentas de gerenciamento de projetos que pudessem resultar em relatórios corporativos; utilização inadequada de recursos; altos índices de re-trabalhos; ausência de um repositório de lições aprendidas que pudessem ser utilizadas em projetos futuros; as competências técnicas dos gerentes de projetos sucumbiam às econômicas e financeiras (famoso “tocador de obras”) e a falta de alinhamento entre a gestão de projetos e as demais áreas da empresa.

Foram buscadas as melhores práticas existentes no mercado em gerenciamento de projetos, que proporcionassem uma gestão centralizada-a organização era fundamentalmente Funcional, onde seus projetos eram geridos de forma pulverizada por segmento / tecnologia; e alinhada com a estratégia da organização.

Em 2002, com a contratação de uma Consultoria, iniciou-se o processo de estruturação de uma metodologia em gerenciamento de projetos, sendo a primeira fase, a análise do perfil da empresa, que avaliava o status atual da organização, quanto ao nível de conhecimento em gestão de projetos. Nesta fase,

foram utilizados alguns projetos como piloto, visando testar a aderência e eficácia da gestão-projetos, baseada nos conceitos do PMBoK (Project Management Body of Knowledge) - PMI (Project Management Institute), (PMI, 2000).

Em 2003, foram desenhados todos os processos, criados templates, realizados workshops, validados processos, realizados treinamentos, integrações com o sistema ERP, regras e responsabilidades. Ao final deste ano, foi concluído documento chamado BLCM (Business Life Cycle Model) que tinha uma abrangência de negócio como um todo e não restrito somente ao universo de gestão de projetos, que sedimentava a metodologia da empresa.

Em 2004, todos os projetos foram adequados a esta nova metodologia e aplicados o Methodology Assurance, que objetiva levantar os pontos críticos, os pilares para sustentação da metodologia. Visando alinhar a ferramenta ERP, foi substituído o existente (foco maior em linha de produção) por um mais adequado à gestão de projetos.

A forma como foi idealizado o PMO, baseando-se nas necessidades e perfil da empresa, levou a criação de um escritório de projetos do tipo Program Management Office (PrgMO), segundo classificação de Dinsmore (2003) apresentada no item 1.3 deste trabalho.

## 5. ANÁLISE DA ESTRUTURA ATUAL DO PMO

Atualmente, o PMO é constituído por 9 Gerentes de Projetos e 9 PCO (Project Controller), possuem projetos que duram, em média, de 4 meses a 1 ano, com valores que variam de R\$ 50.000,00 à R\$ 60.000.000,00, gerenciando em média 50 projetos / ano.

Os Gerentes de Projetos possuem tempo médio de casa entre 3 a 10 anos e os PCOs entre 2 a 7 anos.

Na organização, existem cinco profissionais com certificação PMP (Project Management Professional), sendo três na estrutura PMO e dois, nas áreas de Desenvolvimento de Software e Supply Chain Management.

O responsável pelo PMO desta organização possui o cargo de Gerente do PMO, respondendo diretamente ao Gerente Geral da Divisão.

### 5.1 MISSÕES PROPOSTAS DO PMO – PROGRAM MANAGEMENT OFFICE (PRGMO)

As missões propostas do PMO desta empresa, são: padronização na atividade de gerenciamento de projetos; uniformização da cultura de gerenciamento de projetos; obtenção e / ou manutenção dos níveis aceitáveis de lucratividade dos projetos; melhoria nas ferramentas de controle dos projetos; melhoria da satisfação dos clientes no que se refere à transparência e qualidade dos serviços de gestão do projeto; planejamentos mais sólidos dos projetos; gestão de riscos; auxílio às demais áreas na gestão de negócios; desenvolvimento de comunicações eficazes; melhoria contínua do processo, baseada nas informações de desempenho; criação da carreira em gerenciamento de projetos; programa de treinamento em gerenciamento de projetos; critérios para classificar os maiores e mais importantes projetos estratégicos; avaliação dos gerentes de projetos, quanto às suas capacitações; suprir com informações confiáveis a alta gerência.

A organização estudada entende que os fatores críticos de sucesso (FCS) de seu escritório de projeto, são: forte patrocínio da alta Gerência; adaptado à cultura da empresa; aderente aos seus processos; plenamente integrado ao ERP; relatórios de progresso do projeto inteligíveis e confiáveis; ferramentas de controle de projetos simples e eficientes; templates alinhados com as necessidades das informações; manutenção e disseminação da metodologia; desenvolvimento de Gerentes de Projetos, líderes e membros de equipes competentes; métricas objetivas; avaliações dos recursos técnicos e alocá-los coerentemente;

estabelecimento de interfaces com as demais áreas da organização; apoio às demais áreas em suas atividades; disponibilizações de ferramentas de apoio à Gerência de Projetos; envolvimento estratégico com a empresa e o mercado.

A Tabela 1 mostra os indicadores criados para medir o Quality Assurance do processo de gestão de projetos na organização.

TABELA 1 – Indicadores de Desempenho

Indicadores	Requisitos	Valor	Peso	Procedimento de medição
satisfação do cliente	atendimento aos deliverables	15%	0,5	análise do índice de aceitação (efetivo/planejado)
	pesquisa de satisfação		0,5	entrevista com o cliente nota $\geq 4$
práticas	atualização dos PSR's	15%	0,2	quantitativo dos PSR's atualizados no diretório para informações de forecast até a reunião do planning
	projetos planejados no IFS		0,2	projetos com status atualizado e planejamento no IFS
	controle da implementação no IFS		0,1	atualização do actual e progresso do projeto
decision points	passagem de bastão do comercial	15%	0,1	análise da qualidade de informação e realização do evento
	kickoff		0,1	análise da qualidade de informação e realização do evento
	revisão de projeto		0,1	análise da qualidade de informação e realização do evento
	closeout		0,1	análise da qualidade de informação e realização do evento
	passagem de bastão para services		0,1	análise da qualidade de informação e realização do evento
rentabilidade	margem x de duração do projeto	30%	0,5	margem /duração total do projeto em dias
	receita x duração do projeto		0,5	custo da alocação total dos recursos/receita
	cumprimento do GP planejado e melhoria do resultado		1	análise do efetivo através do IFS
melhoria contínua e contribuição	certificação PMP	3%	1	sim ou não – cópia do certificado ou folha da prova
	contribuição com lessons learned		0,4	10 pontos = 0,2
	participação nos workshops		0,2	10 pontos = 0,2
	workshops de gestão de conhecimento		0,2	10 pontos = 0,2
	contribuição com sugestões de melhorias		0,01	2 pontos = 0,01
focal points de melhorias de processos	0,2	10 pontos = 0,2		
		100%		

Fonte: Documento interno - Quality Assurance, do PMO da empresa estudada, 2004.

## 5.4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

As informações obtidas pela pesquisa permitiram a realização de uma análise qualitativa e quantitativa. Dos funcionários pesquisados, 70% possuem tempo de casa acima dos 10 anos, 20%, acima de 5 anos e 10% ingressaram já na estrutura de PMO, que possibilitou obter informações que demonstrassem os sentimentos do antes e do depois das mudanças organizacionais ocorridas. De forma resumida, os resultados foram:

- 70% dos entrevistados acham que após a implementação da metodologia, a gerência de projetos tornou-se mais estruturada; 30% discordam;
- 77% concordam que a empresa tornou-se mais competitiva no mercado, com a implementação da metodologia e do PMO; 23% discordam desta afirmação;
- 92% afirmam que mais de 50% dos projetos estão sendo finalizados dentro do prazo, escopo e custo; 8% finalizam os projetos fora de algum dos parâmetros (prazo, escopo e custo) dos parâmetros esperados;
- 62% entendem que as ferramentas (templates) precisam ser aperfeiçoadas, para tornarem-se mais adequadas com as necessidades, enquanto 23% entendem serem claras e eficientes; 7% entendem ser totalmente inadequada e os demais não tem informações suficientes para opinar;
- 62% acham que os níveis de responsabilidades estão parcialmente adequados com os níveis de exigências, 15% entendem ser totalmente adequados e 23% acham totalmente inadequados;
- 38% percebem o empenho do PMO, no sentido do desenvolvimento da carreira de gestão de projetos; 38% percebem parcialmente, 15% discordam totalmente e os demais não têm opinião formada sobre o assunto;
- 54% consideram que a atuação do PMO, como suporte para os gerentes de projetos está parcialmente adequado; 30% consideram totalmente adequado; 16% entender ser totalmente inadequado;
- 61% entendem que a alocação de recursos está parcialmente adequada, 23% totalmente inadequada; os demais, totalmente adequados;
- 84% acham que a disponibilidade de treinamentos está parcialmente adequada, 8% totalmente inadequada e 8% totalmente adequada;
- 54% concordam parcialmente que o PMO busca continuamente a melhoria e manutenção da metodologia, 31% concordam plenamente e 15% discordam totalmente;
- 54% consideram a política de remuneração parcialmente adequada com suas funções, 39% consideram totalmente inadequada e 7% totalmente adequada;
- 76% percebem que os clientes externos se mostram indiferentes à metodologia aplicada na organização analisada e 24% percebem que os clientes estão totalmente receptivos à metodologia;
- 77% entendem ser deficiente o nível de maturidade do PMO, 23% percebem um nível adequado.

## 5.5. COMENTÁRIOS DOS RESULTADOS

Através dos resultados, pode-se perceber que a implementação da nova metodologia em gerenciamento de projetos, conjugada com a criação de um PMO, destacadamente promoveu uma gestão de projetos mais estruturada, centralizada e alinhada com a nova estratégia da organização, proporcionando melhor visão e controle dos projetos empreendidos, que no passado eram carentes. Segundo o Gerente da Divisão Carriers, em seu pronunciamento de final de ano (2004), “consequimos solidificar a nossa plataforma operacional, baseada na filosofia PMI que nos permite total controle sob a cadeia de implementação até o recebimento em dia, mesmo para projetos de altíssima complexidade e dispersão geográfica.”

Adequações ao processo ainda são necessárias, conforme os resultados apresentados no item 4.4 deste artigo.

Complementarmente a estes resultados, foi possível obter informações adicionais através das entrevistas pessoais e acesso a relatórios internos da organização que não foram englobados no questionário distribuído.

## Pontos positivos

Um aspecto destacadamente positivo trazido pelo PMO, foi a otimização na utilização dos gerentes de projetos, com a concentração dos mesmos em um único departamento; anteriormente estavam espalhados na estrutura do tipo Funcional, possibilitou a distribuição das atividades de forma mais uniforme e promovendo uma rotatividade dos gerentes de projetos, por vários segmentos tecnológicos, levando a um conhecimento rico em diversificação.

Entre os pontos fortes observados, pode-se destacar o foco na produtividade, lucratividade, foco na redução de despesas, espírito de colaboração dos empregados, valorização dos talentos humanos, ambiente que proporciona a criatividade dos empregados, ações visando à retomada do crescimento, à busca da competitividade no mercado, à busca do dinamismo, ao desenvolvimento dos potenciais humanos - implementação do programa de Coaching, ações na correção da política salarial -implementação de Remuneração Variável, por exemplo.

## Pontos de melhorias

Percebe-se um desnivelamento no conhecimento da metodologia em gestão de projetos, entre os gerentes de projetos, equipes de projetos e algumas áreas que se relacionam com o PMO, sinalizando a carência de treinamentos.

A empresa possui alguns processos que dificultam maior agilidade, devido à burocracia e normas, demonstrando que ainda não se libertou de procedimentos que não agregam.

A comunicação é um aspecto na organização que se mostra ineficiente, evidenciada pelo desconhecimento de determinadas informações por parte dos funcionários.

O sistema ERP ainda não está totalmente alinhado com as práticas da metodologia de gestão de projetos, persistindo as utilizações de algumas ferramentas paralelas, gerando muitas vezes, distorções nas informações.

O desconhecimento da metodologia de gestão de projetos por parte dos clientes externos dificulta a prática de algumas ferramentas da metodologia.

Os repositórios de documentos ainda não estão adequados e de fácil acesso para consultas, levando à sua pouca utilização.

Nota-se certa resistência, por parte de alguns gerentes de projetos, em utilizar plenamente a metodologia, por entender que suas experiências passadas são mais eficientes que esta nova filosofia de gestão de projetos. Porém, é importante entender a necessidade de uma homogeneidade dos processos. “Cada gerente pode ter habilidades próprias para o gerenciamento de projetos, mas a criação de metodologia, processos, ciclo de vida, procedimentos, etc. permitirão que eles trabalhem de forma similar.” (CARNEIRO, 2005).

Os diversos pontos de melhorias necessários tanto em processos como na cultura da organização, confirmados pelas opiniões dos entrevistados, leva a concluir que o nível de maturidade em gerenciamento de projetos da organização é baixo. Entretanto, pode-se considerar que a empresa está em processo de amadurecimento, baseando-se na afirmação de Crawford (2005) apud Carneiro (2005), um escritório de projetos leva de 3 a 5 anos para atingir sua maturidade.

## 6. CONCLUSÃO

Tendo em vista os resultados apresentados neste artigo, no que diz respeito à conceituação da metodologia de gerenciamento de projetos, afigura de um escritório de projetos - PMO como instrumento de gestão, a mudança drástica na estratégia da organização estudada, que se viu obrigada a rever sua cultura na busca da própria sobrevivência no mercado, é possível tecer alguns comentários.

A transformação estrutural que se iniciou e vem ocorrendo na organização, tem trazido fortes mudanças em conceitos, posturas, paradigmas, gestão empresarial e humana. E estas mudanças foram fundamentais para a superação das enormes dificuldades enfrentadas no passado e serão os alicerces para o crescimento sustentado.

As contribuições, fruto da implementação de um novo conceito de gestão de projetos, baseada nos conceitos do PMBoK - PMI aliada à figura do escritório de projetos, foram primordiais para a reorganização da empresa, produzindo informações mais confiáveis e precisas, para tomadas de decisões estratégicas, táticas ou operacionais, melhor utilização de recursos, gestão mais estruturada, participativa e centralizada de seus projetos.

Embora exista um clima interno propício ao crescimento e à sua consolidação, existem ainda oportunidades de melhorias, que demandam estudos, principalmente que identifiquem as causas dos problemas mencionados no artigo. Desponta-se, entre elas, a necessidade de solidificar a existência do escritório de projetos, através da atuação de forma mais incisiva, visando garantir a aplicação da metodologia no dia-a-dia e desenvolvimento de ferramentas que promovam a maturidade em gestão de projetos da organização.

## 7. REFERÊNCIAS

- ABEYTA, B. **Project Management Office**, Aflac, Columbus, Ga., USA. Revista PMNetwork, março, 2005.
- ABEYTA, B.; SOON, L.M. **A Practical practice**. Revista PM NETWORK, The professional magazine of the Project Management Institute, março, 2005, p.34.
- CARNEIRO, M.F .S. **PMO - Project Management Office, Por que implantar?** .Revista do Gerente de Projetos, Mundo Project Management, maio, 2005, n.2, p34-39.
- CARNEIRO, M.F .S. **Project Office. O que é, para que serve e dicas de implementação**. Disponível em <http://www.pma.com.br>. Acesso em 22 Fev. 2005.
- CARVALHO, M.M.; RABECHINI JR R. **Construindo competências para Gerenciar Projetos**. São Paulo, Editora Atlas, 2005.
- CARVALHO, M.M.; PATAH, L.A. **Estruturas de Gerenciamento de Projetos e Competências em Equipes de Projetos**, Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2002
- CLELAND, D. I.; IRELAND, L.R. **Gerência de Projetos**. São Paulo: Reichmann & Affonso Editores.
- DINSMORE, P. C. **Transformando Estratégias Empresariais em Resultados**. Rio de Janeiro: Quality-mark, 2003.
- FERREIRA, A.G.G. **Gestão de Portfólio de Projetos de TI, A importância estratégica**. Revista do Gerente de Projetos, Mundo Project Management, março-abril, 2005, n.1 , p58-61.
- KERZNER, H. **Gestão de Projetos: As melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- MARQUES, L.J.; RABECHINI, R.; TOLEDO, N.N. **Grau de maturidade em gerenciamento de projetos**. Trabalho apresentado no 3º Congresso Ibero -americano PMI -Venezuela, 2002.
- PATAH, L.A. **Alinhamento estratégico de estrutura organizacional de projetos: Uma análise de múltiplos casos**. Dissertação apresentada à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo - São Paulo, 2004.

---

PMI, Project Management Institute. **A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBok)**. Maryland: Project Management Institute Inc., 2001a.

RABECHINI, R.; CARVALHO, M.M.; LAURINDO, F.J.B.; **Fatores críticos para implementação de gerenciamento por projetos: O QISO de uma organização de pesquisa**. Revista PRODUÇÃO, 2002, vol.12, n.2.

SANTOS, R. D.; GOMES, M.D.L.B.; MELO, M.B.F .V. **Conseqüências da privatização na gestão de recursos humanos numa empresa de telefonia: Resultados de uma pesquisa**, 20º Encontro Nacional de Engenharia de Produção. São Paulo, 2000.

SOON, L. M. Johor Port Berhard, Johor, Malasya. **Revista PMNetwork**, março, 2005.