



**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO**

**Escritório de Gerenciamento de Projetos:**  
Percepção das equipes acerca das dificuldades e  
resultados.

**Pedro Botto de Castro Figueiredo**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS**

**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

**Graduação em Administração de Empresas**



**Pedro Botto**

## **Escritório de Gerenciamento de Projetos**

Percepção das equipes acerca das dificuldades e resultados

### **Trabalho de Conclusão de Curso**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientador : Marcos Lopez Rego

Rio de Janeiro

Junho 2016.

## Resumo

BOTTO, Pedro. Escritório de Gerenciamento de Projetos: Percepção das equipes acerca das dificuldades e resultados na Gestão de Projetos. Rio de Janeiro, 2016. Número de páginas p 40. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Esse trabalho tem como objetivo o estudo da Gestão de Projeto. Trataremos especificamente de seus Escritórios abordando questões referentes as dificuldades encontradas desde o surgimento da necessidade de criação do PMO (*“Project Management Office”*), até seu planejamento e início das atividades. Veremos também, na concepção de seus elaboradores e colaboradores resultados obtidos. A referência para esse estudo será de empresários e gestores com experiência na gestão de projetos.

### Palavras- chave

Gestão de Projetos, PMO, Guia PMBOK, Gerenciamento, Escritório de Projetos

## Abstract

BOTTO, Pedro. Project Management Office. Perception related to requirement, difficulties and results. Rio de Janeiro, 2016. Number of pages 40. Work Completion of course - Department of Administration. Pontifical Catholic University of Rio de Janeiro.

This work aims to study Project Management. Dealing specifically with its offices issues we will be able to set up difficulties encountered on this PMO creation till its planning and kickoff. We will also, by its designers and collaborators view, reinforce obtained results with its operation. The reference for this study will be owners and managers with experience in the project management business.

### Key Words

Project Management, PMO, PMBOK Guide, Management, Project Office

## Sumário

1 Introdução	1
1.1. O Tema e o Problema de Estudo	1
1.2. Objetivo do Estudo	4
1.3. Objetivos Intermediários do Estudo	4
1.4. Delimitação e Foco do Estudo	4
1.5. Justificativa e Relevância do Estudo	4
2 Revisão da Literatura	5
2.1. Projetos	5
2.2. Portfolio	6
2.3. Gerenciamento do Portfolio	8
2.4. Escritório de Gerenciamento de Projetos	10
2.5. Fatores Críticos de Sucesso / Influências Organizacionais no Gerenciamento	12
2.5.1. Culturas e Estilos Organizacionais	13
2.5.2. Comunicações Organizacionais	13
2.5.3. Estruturas Organizacionais	15
2.5.4. Fatores Ambientais	16
2.5.5. Organização da Equipe	17
2.6. Desempenho	18
2.7. Benefícios do EGP	19
2.8. Métricas e Indicadores de Desempenho	20
3 Métodos e Procedimentos de Coleta	21
3.1. Tipos de Pesquisa	21
3.2 Seleção dos Sujeitos	22
3.3 Procedimentos e Instrumentos de Coleta de Dados Utilizados no Estudo	22
3.4 Limitações do Estudo	23

4 . Apresentação e Análise dos Resultados	24
4.1. A Empresa	24
4.2. Descrição dos Resultados	24
4.2.1. Do Nível e Tempo de Atuação dos Profissionais	24
4.2.2. Das Certificações/Licenças e Cursos dos Profissionais	25
4.2.3. Da Gerencia de Projetos Pré-PMO	26
4.2.4. Dos Influenciadores Organizacionais na Gestão de Projetos	27
4.2.5. Da Estratégia Organizacional e sua Relação com os Projetos	27
4.2.6. Da Metodologia Utilizada	28
4.2.7. Da Autoridade Cedida ao Escritório para Programar suas Estratégias	29
4.2.8. Das Ferramentas de Apoio à Gestão	29
4.2.9. Dos Obstáculos no Gerenciamento no PMO	30
4.2.10. Das Sugestões para Melhorar Eficácia na Gestão	30
4.2.11. Das Métricas de Desempenho	31
4.2.12. Da Aceitação de Novos Projetos	31
4.2.13. Da Formação da Equipe e seu Capital Intelectual	31
4.2.14. Da Percepção da Necessidade do PMO	32
4.2.15. Dos seus Portfolios e Programas	32
4.3. Síntese dos Resultados	34
5 . Conclusão e Recomendações para Novos Estudos	36
6. Referências	37
6 Anexo 1	39

## Lista de Figuras

Figura 1: Cadeia de Valor de um EGP, (BARCAUÍ, 2012) .....	2
Figura 2: Interação entre Programas, Portfolios e Projetos (PMI, 2013 p.05) .....	7
Figura 3: Práticas na Gestão de portfolio (BARCAUÍ p.597) .....	9
Figura 4: Benefícios associados s gestão de portfólios (BARCAUÍ p. 598) ...	9
Figura 5: Exemplos de critérios de avaliação em projetos (BARCAUÍ,2012p.604) .....	10
Figura 6: Estruturas Organizacionais - Influencias. (PMI, 2013 p.22) .....	14
Figura 7: Classificação das Pesquisas (do autor) .....	18
Figura 8: Nível e tempo de atuação. (autor) .....	23
Figura 9: Processo de aceitação de novos projetos (do autor) .....	28

# 1 Introdução

## 1.1.O Tema e o Problema de Estudo

A alta competitividade no mundo globalizado envolve a necessidade de inovar fazer parte do dia-dia de um administrador. Querer superar desafios, crescer e inovar leva companhias a fazer *benchmarking*. Isso com o intuito de trazer as melhores práticas do mercado, aproveitá-las e superar suas próprias barreiras. Nesse contexto de melhoria contínua pode-se destacar aquelas referentes ao Gerenciamento de Projetos.

De acordo com Rego & Silva (2011), 31,1% dos projetos internos das empresas serão cancelados antes mesmo de seu término e outros 52,7% vão custar até 189% mais de que seus orçamentos originais. Cenários como esse mostram a necessidade de se ter um maior controle sobre seu portfólio, que pode ser feito através de práticas eficazes de Gerenciamento de Projetos que como consequência pode levar a criação de PMO's e tornando-se assim um desafio para as organizações.

PMO significa em inglês *Project Management Office*, conceito introduzido no Brasil no final de década de 1990. Ao longo dos anos o termo EGP ganhou força com a tradução de livros como o Guia PMBOK para o português. (PMI, 2013)

A Figura 1 mostra um resumo da cadeia de valor das necessidades e atribuições necessárias para se vender o conceito de utilização do EGP (Escritório de Gerenciamento de Projetos) em uma organização segundo Barcauí (2012).

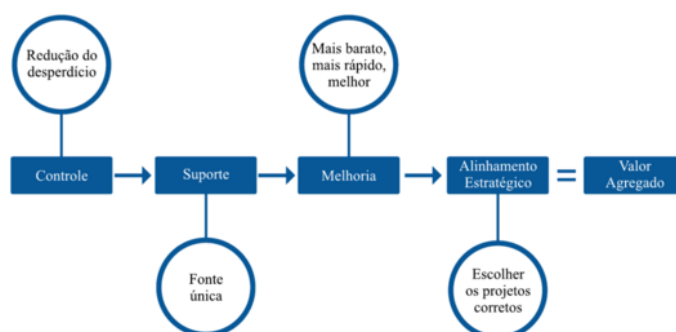


Figura 1 – Cadeia de Valor de um EGP, (BARCAUÍ, 2012)

Barcauí (2012) faz referência a Dinsmore (1999) quando diz que a cada dia surgem novos estudos e técnicas que apoiam as áreas do conhecimento envolvidas no gerenciamento de projetos. A realidade vivida nas organizações não comporta mais amadorismo na forma de conduzir projetos. Assim, faz-se necessário com que se obtenha sucesso em todo seu ciclo de vida necessitando maior controle o que leva a um processo de projetização contínuo das empresas.

Dentre suas características e vantagens do PMO, pode-se destacar a rapidez para a tomada de decisão, priorização de projetos, centralização de informação e melhora no controle e entrega. Passando por todas as fases do gerenciamento e finalizando com sua mensuração através de indicadores, que podem ser KPI (*Key Performance Indicator*).

Sabendo de sua significância para as organizações qual seria então a percepção de seus profissionais quanto a precedentes da necessidade de sua criação, dificuldades gerais, métodos utilizados e resultados ao se estruturar um PMO?

Sua criação não é simples de se fazer. Por esse motivo, nesse estudo serão analisadas as dificuldades da implementação de um Escritório de Projetos, bem como a percepção dos profissionais envolvidos acerca do aumento da eficiência e eficácia na gestão dos projetos

Para às dificuldades, daremos foco tanto ao seu planejamento e assuntos referentes à sua implantação (desafios gerais, seleção de equipe, mudanças



processuais), quanto aqueles específicos às áreas de conhecimento de gerenciamento de projetos – referentes ao Guia PMBOK (2013). Dada tais dificuldades, veremos em seguida se tal mudança gerou resultados significativos á seus participantes.

Para a percepção dos envolvidos acerca da eficácia e eficiência de um PMO, daremos foco nos resultados, benéficos ou não que tal modelo trouxe, para usuários, clientes e no ciclo de vida dos projetos. Necessidade de uso de ferramentas para controle, operação e planejamento.

Para alcançar esse objetivo, foi conduzida uma pesquisa qualitativa com profissionais da área de Gestão de Projetos atuantes em uma empresa da gestão privada.

## **1.2.Objetivo do Estudo**

Esse trabalho tem como objetivo identificar os aspectos referentes a implementação de um Escritório de Projetos em um caso específico, a partir da percepção dos profissionais atuantes no processo.

## **1.3.Objetivos Intermediários do Estudo**

Para se atingir o objetivo final desse estudo, tem-se como objetivos intermediários o seguinte:

- Entender os motivos da criação do PMO
- Identificar os passos essenciais e necessidades para sua criação; dificuldades gerais.
- Analisar, a partir de possíveis benefícios que o modelo proposto trará, se houve justificativa para o sua implementação.

## **1.4.Delimitação e Foco do Estudo**

Esse estudo voltou-se exclusivamente para abordar questões referentes gestão de PMO's na visão de Gerentes de Projetos atuantes no mercado, com vasta experiência. Traremos seus pretextos, percepções, ideais, análises e sugestões que envolvem o processo.

## **1.5.Justificativa e Relevância do Estudo**

Esse estudo terá grande relevância/importância para aqueles que tem como interesse o estudo de casos de implementação de PMO's uma vez que é cada vez mais comum a centralização de diversos projetos em uma única área. Trataremos desde suas razões, os passos mais importantes para sua realização, no fim suas maiores dificuldades e resultados obtidos.

## 2 Revisão da Literatura

Neste capítulo são apresentados e discutidos aspectos conceituais e estudos relacionados ao tema e estudo em investigação e que servirão de base para a análise realizada. Falaremos de projetos, portfolios até chegar aos PMO's. Depois benefícios práticos que o modelo e análises a serem feitas.

### 2.1. Projetos

Conforme o Guia PMBOK (PMI, 2013 p.03):

*“Projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. A natureza temporária dos projetos indica que eles têm um início e um término definidos. Temporário não significa necessariamente de curta duração. Cada projeto cria um produto, serviço ou resultado único. Embora elementos repetitivos possam estar presentes em algumas entregas e atividades do projeto, esta repetição não muda as características fundamentais e exclusivas do trabalho do projeto.”*

Analisada essa definição observa-se instantaneamente a necessidade dos projetos em ser ter esforço, físico ou mental. Esforço esse que gera a necessidade de captação de recursos a fim de se obter resultados. Tratando-se de uma organização, com diversas áreas, superintendências e diretorias, os recursos próprios são reutilizáveis, mas tem Horas/Homem limitada. O resultado é único e definido e apesar de ter como definição a exclusividade, muitos projetos se assemelham no que diz respeito a atividades e tarefas.

Ainda Segundo o Guia PMBOK (PMI, 2013 p.03):

*“Um esforço de trabalho contínuo é geralmente um processo repetitivo que segue os procedimentos existentes de uma organização. As atividades do projeto podem ser novas para os membros de uma equipe de projeto, o que poderá exigir um planejamento mais dedicado do que outro trabalho de rotina. Além disso, os projetos são empreendidos em todos os níveis organizacionais. Um projeto pode envolver uma única pessoa ou muitas pessoas, uma única organização ou múltiplas unidades organizacionais de múltiplas organizações.”*

O trecho acima remete a ideia de que um Projeto possa se dar em diversos níveis organizacionais, envolver diversos profissionais de diferentes áreas de atuação e reutilizar atividades já antes feitas em outros projetos, ou não, o que levaria a se ter um maior planejamento para com o projeto em questão. Assim, pensar e estudar seu monitoramento acabaram se tornando cada vez mais necessário.

Ou seja, a criação de um banco de dados de projetos para uma organização é uma forma de se obter melhores controles e assim melhores entregas, reduzindo retrabalhos nas devidas áreas de conhecimento. Esse banco de dados de processos, de um projetos, irá amadurecer e ganhar corpo com a criação de um portfólio.

## **2.2. Portfólio**

O Guia PMBOK (PMI, 2013 p.05) destaca a seguinte definição sobre portfólios.

*“Um portfólio existe dentro de uma organização e consiste em um conjunto de componentes ativos e iniciativas planejadas ou futuras. Portanto, portfólios não são temporários como projetos ou programas e uma organização pode possuir mais de um portfólio, cada um tratando de áreas e objetivos de negócio específicos”.*

A criação de um “banco de dados” de projetos para uma organização é uma forma de se obter melhores controles e assim melhores entregas, reduzindo retrabalhos nas devidas áreas de conhecimento. Esse banco de dados de processos, de um projetos, irá amadurecer e ganhar corpo com a criação de um portfólio que como visto, não é único e deve estar caminhando de acordo com estratégias empresariais.

A Figura 2 retirada do Guia PMBOK (PMI, 2013 p.05) aborda a interação entre portfólios, programas e projetos e explica que:

*“As estratégias e prioridades organizacionais são vinculadas e possuem relações entre portfólios e programas, bem como entre programas e projetos*

*individuais. O planejamento organizacional impacta os projetos através da priorização de projetos baseada em riscos, financiamentos e outras considerações relevantes ao plano estratégico da organização. O planejamento organizacional pode orientar o gerenciamento dos recursos e dar suporte aos projetos componentes com base nas categorias de riscos, linhas específicas de negócios ou tipos gerais de projetos, como infraestrutura e melhoria de processos.”*

O portfólio de priorização de projetos de uma organização tem em si uma vasta gama de projetos a serem tocados, com diferentes entregas e objetivos. Recursos são limitados e assim a escolha de qual projeto será iniciada e a alocação desses recursos por projeto se dá pela priorização. Essa que é modulada visando aquilo que vem de acordo com os objetivos e estratégias da empresa, para o período em questão.

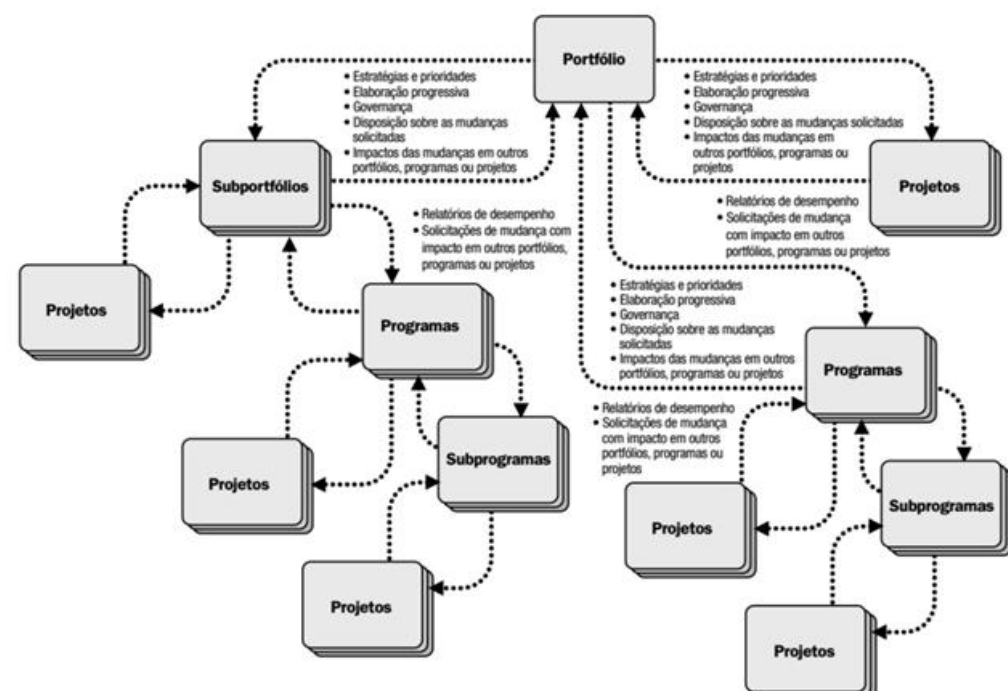


Figura 2: Interação entre Programas, Portfólios e Projetos (PMI, 2013 p.05).

### 2.3. Gerenciamento do Portfolio

*“O gerenciamento organizacional de projetos é uma estrutura de execução da estratégia corporativa que utiliza o gerenciamento de projetos, de programas e de portfólio, assim como outras práticas organizacionais que possibilitam a realização da estratégia organizacional de forma consistente e previsível, produzindo melhor desempenho, melhores resultados e uma vantagem competitiva sustentável.”* Guia PMBOK (PMI, 2013 p.07).

Ainda segundo Guia PMBOK (PMI, 2013) o gerenciamento se dá pelo apoio aos projetos cujo objetivo é dar suporte aos gerentes de projetos no gerenciamento de recursos e também no que diz respeito a seus diversos grupos de gerentes estabelecendo metodologias e acompanhando desempenho, além de atuarem como disseminador das práticas de gerenciamento de projetos. Aqueles que decidem o portfólio, ou seja, a Diretoria de Projetos, tem foco nas questões estratégicas em termos de gerenciamento, orientando e alocando recursos se responsabilizando pelo sucesso dos projetos e o caminho que a organização seguirá.

Barcauí (2012) explica que a incerteza que cerca os projetos individuais leva algumas organizações a aumentar a ênfase no desenvolvimento de um portfólio, com o propósito de balancear os riscos em relação ao retorno e reduzir a incerteza como um todo. Esse é o processo estruturado e decisório sobre quais projetos devem ser desenvolvidos pela organização.

A Figura 3 e a Figura 4 representam respectivamente um resumo geral a respeito de práticas de portfólio e os benefícios associados à gestão de portfólio, ambos retirados do livro de Barcauí (2012) referente ao Estudo de *Benchmarking* de Pinto (2010).

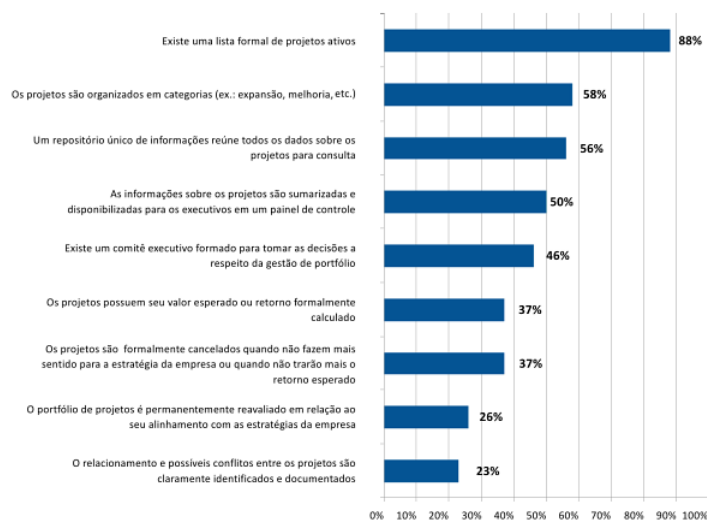


Figura 3: Práticas na Gestão de portfólio (BARCAUÍ p.597).

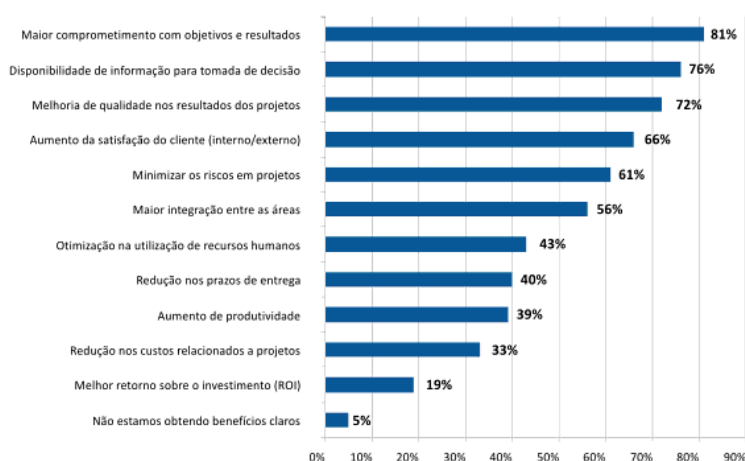


Figura 4: Benefícios associados s gestão de portfólios (BARCAUÍ p. 598).

A Figura 5 apresenta exemplos de critérios de avaliação de projetos para priorização e foi retirada do livro de Barcauí (2012). Podemos notar que pesos foram dados a diversos critérios no intuito de retirar um relatório em forma de ranking listado referenciando os projetos da Cia a sua importância e impacto na empresa. Nota-se que os pesos e critérios utilizados na figura podem variar.

Avaliação						
Crítérios (exemplos)	Peso %	Baixo (1 a 2,4)	Baixo-Médio (2,5 a 4,9)	Médio-Alto (5,0 a 7,4)	Alto (7,5 a 10,0)	Nota atribuída
Inovação	20%	Alto			8	1,6
Redução de custos	25%	Médio-Alto			6	1,5
Crescimento	10%	Alto			8	0,8
Manutenção/Operações	10%	Baixo-Médio			3	0,3
Plataforma de tempo de investimento/Riscos e perfil de retorno (C, M, L)	5%	Alto			9	0,45
Impacto no consumidor	15%	Baixo-Médio			4	0,6
Impacto no fornecedor	10%	Baixo-Médio			4	0,5
Impacto no público interno	5%	Alto			8	0,4
					Total =	7,15

Figura 5: Exemplos de critérios de avaliação em projetos (BARCAÚÍ, 2012 p.604).

## 2.4. Escritório de Gerenciamento de Projetos

(GUIA PMBOK, PMI 2013 p.11)

*“Um escritório de gerenciamento de projetos (EGP, ou em inglês PMO) é uma estrutura organizacional que padroniza os processos de governança relacionados a projetos, e facilita o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas, e técnicas. As responsabilidades de um PMO podem variar, desde o fornecimento de funções de apoio ao gerenciamento de projetos até a responsabilidade real pelo gerenciamento direto de um ou mais projetos.”*

Ao analisar tal descrição observa-se que um escritório de gerenciamento nada mais é, do que uma extensão empresarial, uma área funcional das organizações cujo objetivo é proporcionar melhoria continua em sua gestão, podendo variar de acordo com os objetivos proposto pela organização. O PMO pode dar suporte, atuando com papel consultivo nos projetos e controle, fornecendo suporte aos projetos em andamento.

(GUIA PMBOK, PMI 2013 p.11)

*“O PMO reúne os dados e informações de projetos estratégicos corporativos e avalia como os objetivos estratégicos de nível mais alto estão*



*sendo alcançados. O PMO é a ligação natural entre os portfólios, programas e projetos da organização e os sistemas de medição corporativos”.*

O PMO, representa a junção dos projetos de uma empresa em uma única área atuante com o objetivo de gerar maior controle e satisfação perante aos objetivos estratégicos, além de se ter um sistema de medição corporativo, por exemplo KPI – indicadores de desempenho – provando ou não sua eficiência e paralelismo as estratégias empresariais.

A função de um PMO, segundo Guia PMBOK (PMI 2013), é sustentar e garantir uma gestão eficaz dos gerentes de projetos de diversas maneiras, como por exemplo:

- Gestão de recursos compartilhados nos projetos;
- Diagnosticar o nascimento de uma metodologia de gestão fazendo valer melhores práticas e padrões de gerenciamento de projetos;
- Orientar, treinar e supervisionar;
- Monitoramento constante a fim de se seguir a conformidade dos padrões, políticas, procedimentos e modelos de gerenciamento de projetos;
- Desenvolvimento de políticas, procedimentos, modelos e outros documentos compartilhados do projeto;
- Associar as comunicações entre projetos.

Assim, Barcauí (2012) remete que a expectativa de que o PMO seja uma espécie de “messias ou salvador de projetos” de uma organização tendo como papel minimizar desconfortos no que diz respeito à gestão de seus projetos, sendo essa uma razão do investimento realizado. E para que esse investimento seja justificado dependerá não somente da equipe que o representa como também do poder da equipe executiva da empresa e de seus principais clientes: os gerentes de projetos. Embora não exista uma receita para o sucesso, é muito improvável que sem uma implementação de “cima para baixo” um escritório de projeto possa atingir seus objetivos.

Piscopo (2016) faz referencia a Crawford (2001) e afirma que o PMO pode ser dividido em três níveis organizacionais:

Nível 1 –Escritório de Controle de Projetos;

Nível 2 –Escritório de Projetos de uma Unidade de Negócio;

Nível 3 –Escritório Estratégico de Projetos.

Ou seja, um simplesmente focado no controle, operacional. Outro focado em uma unidade, área funcional da empresa e o outro focado na estratégica, com apoio gerencial da alta hierarquia organizacional.

Isso porque o desenvolvimento do PMO pode acontecer em toda a organização e a gestão dos projetos pode ser aplicado tanto na unidade de negócios, quanto em um departamento ou na empresa como um todo.

Apesar de Crawford (2001) segmentar o PMO em níveis, pode haver um PMO em qualquer um dos níveis ou mesmo nos três simultaneamente, isto dependendo da necessidade da organização.

Concluída com essa análise podemos dizer que existem fatores que podem ser condicionantes e influenciáveis na gestão e acompanhamento do PMO conforme veremos a seguir.

## **2.5. Fatores Críticos de Sucesso / Influencias Organizacionais no Gerenciamento**

A cultura e estilo, a comunicação, estrutura da organização e fatores ambientais são alguns fatores influentes na maneira como os projetos são executados e as seções a seguir descrevem as características que provavelmente incitarão risco ao projeto.

Rabechini (2013) destaca que o conceito de fatores críticos do sucesso em projetos possui uma definição orgânica, ou seja, não há consenso com relação ao conjunto de fatores a se considerar pois diferentes projetos tem diferentes fatores críticos. Apesar disso, existe comum acordo de que é melhor focar atenção em algumas características já conhecidas.

### 2.5.1.Culturas e Estilos Organizacionais

*“A cultura organizacional é moldada pelas experiências comuns dos membros da organização, e a maioria das organizações desenvolve culturas únicas ao longo do tempo através da prática e uso comum.”.* Guia PMBOK (PMI 2013 p. 20).

Alguns exemplos são:

- Visões compartilhadas, missão, valores e expectativas;
- Regulamentos, métodos e procedimentos;
- Sistemas de motivação e recompensa;
- Tolerância a riscos;
- Visão de liderança, hierarquia e autoridade;
- Código de conduta, horas de trabalho;
- Ambientes operacionais.

Barcauí (2012) afirma assim, que um gerente de projetos deve entender os diversos estilos culturas de uma organização para quando implantar o PMO certificar-se do mesmo estar firmemente ancorado a mesma. O PMO deve mostrar-se como elemento viabilizador das inovações e não apenas como um centro de controle burocrático. E para mitigar falhas é necessário saber quais pessoas na organização são os tomadores de decisões ou influenciadores e trabalhar com elas para aumentar as chances de sucesso do projeto.

### 2.5.2.Comunicações Organizacionais

A maior parte dos projetos mal sucedidos tem como causa, a comunicação. Sua falha é peça chave para o não se alcance dos objetivos pretendidos ao se iniciar o projeto, conforme descrito a seguir.

O Guia PMBOK (PMI 2013) remete a dependência de uma estilo de comunicação eficaz à obtenção de maiores níveis de sucesso no gerenciamento de projetos falando:

*“As capacidades de comunicação organizacional exercem grande influência em como os projetos são conduzidos. Consequentemente, os gerentes de projetos em locais distantes estão mais capacitados a se comunicar eficazmente com todas as partes interessadas pertinentes no âmbito da estrutura organizacional a fim de facilitar o processo de tomada de decisões. As partes interessadas e os membros da equipe do projeto também podem usar meios de comunicação eletrônica (incluindo email, mensagens instantâneas de texto, redes sociais, videoconferência e conferência pela Internet, e outras formas de mídia eletrônica) para se comunicar formal ou informalmente com o gerente de projetos.” (p.21).*

Barcauí (2012), diz que a ausência de uma linguagem comum entre as varias áreas de uma organização é prejudicial e também lembra que é necessário fazer uma comunicação do cima para baixo para os colaboradores entenderem/conhecerem do que se trata uma estrutura de PMO, seus objetivos e para que foi criado.

Rabechini (2013), refere-se a tenha uma comunicação eficiente no projeto a existência de encontros formais, feedbacke um sistema de gestão da informação confiável.

### 2.5.3. Estruturas Organizacionais

A estrutura empresarial é fator que pode afetar a disponibilidade de recursos e também na forma como os projetos serão conduzidos. A figura 6 apresenta a forma como a mesma afeta a gestão de projetos, retira do Guia PMBOK, PMI 2013.

Estrutura da organização Características do projeto	Funcional	Matricial			Projetizada
		Matriz fraca	Matriz por matricial	Matriz forte	
Autoridade do gerente de projetos	Pouca ou nenhuma	Baixa	Baixa a moderada	Moderada a alta	Alta a quase total
Disponibilidade de recursos	Pouca ou nenhuma	Baixa	Baixa a moderada	Moderada a alta	Alta a quase total
Quem gerencia o orçamento do projeto	Gerente funcional	Gerente funcional	Misto	Gerente do projeto	Gerente do projeto
Papel do gerente de projetos	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo integral	Tempo integral	Tempo integral
Equipe administrativa de gerenciamento de projetos	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo integral	Tempo integral

Figura 6: Estruturas Organizacionais - Influencias. (PMI, 2013 p.22)

BARCAUÍ (PMO, 2012 p.249) refere-se a um trecho de Kerzner (2003) onde fiz que:

*“Para cada tipo de estrutura organizacional, canais distintos devem ser descritos para que cada colaborador reconheça claramente a autoridade, a função para a qual foi contratado (seu papel) e a responsabilidade necessária para que o trabalho seja realizado na equipe do projeto.”*

#### **2.5.4.Fatores Ambientais**

Fatores ambientais da empresa se referem às condições fora do controle da equipe do projeto que influenciam, restringem ou direcionam o projeto. Eles podem ser, segundo Guia PMBOK (PMI, 2013):

- Distribuição geográfica de instalações e recursos;
- Normas governamentais ou do setor (regulamentos de agências reguladoras, códigos de conduta, padrões de produto, de qualidade e de mão de obra);
- Infraestrutura (equipamentos e instalações existentes);
- Administração de pessoal (diretrizes de recrutamento e retenção de pessoal, análises de desempenho de empregados e registros de treinamento, política de compensação e horas extras, e controle do tempo);
- Condições do mercado;
- Tolerância a risco das partes interessadas;
- Clima político;
- Canais de comunicação estabelecidos da organização;
- Bancos de dados comerciais (por exemplo, dados padronizados de estimativa de custos, informações sobre estudos de risco do setor e bancos de dados de riscos);

### 2.5.5. Organização da Equipe

Rabechini (2013) ressalta que o comportamento dos gerentes de projetos vem sendo bastante estudado, pois foi verificado que os estilos gerenciais apresentam variações de acordo com o ambiente, a tarefa e a maturidade da equipe e assim influenciar no sucesso de um projeto. Assim, a identificação de um perfil ideal de um gerente de projetos é considerada importantíssimo para se destacar e obter resultados esperados.

O Guia PMBOK (PMI, 2013) define a equipe de um projeto ao gerente do e um grupo de indivíduos que atua conjuntamente na execução do trabalho do projeto para alcançar os seus objetivos, mas que não estão necessariamente envolvidos no gerenciamento do projeto.

Barcauí (PMO, 2012) relaciona o desempenho do PMO à competência de seus integrantes e afirma que a mesma deve ser verificada em relação a um referencial de diversas competências ligadas ao gerente de projetos orientado a negócios. Essa equipe é composta de pessoas de grupos diferentes, com conhecimento de um assunto específico ou habilidades específicas para a execução do trabalho do projeto.

*“A estrutura e características de uma equipe de projeto podem variar muito, mas uma característica constante é o papel do gerente de projetos como líder da equipe, independentemente do grau de autoridade que ele possa ter sobre os seus membros.”* Guia PMBOK (PMI, 2013 p.35).

## 2.6.Desempenho

Piscopo (2016) faz referência ao trabalho de Spalek (2013) onde ressalta a importância de identificar formas de medir o valor agregado do PMO na organização. Sua tendência é o amadurecimento ao longo do tempo com conhecimento próprio e gerindo cada vez melhor seus projetos

O desempenho da gestão de projetos tem condicionantes que contribuem para seu sucesso e outras que os comprometem.

Segundo Maximiano (2009), há os seguintes fatores que contribuem para seu desempenho ótimo:

- Definição clara do escopo;
- Envolvimento da equipe com participação desde o início das atividades;
- Clareza dos papéis dentro do projeto;
- Realização de reuniões de forma eficaz;
- Cautela do gerente no fornecimento;
- Delegação de atividades para áreas que não estão sob seu controle;
- Cuidados referentes a sobrecarga de algumas pessoas e conflitos perante prioridades.

Ainda segundo Maximiano (2009) existe uma diversidade de problemas que compromete o desempenho dos projetos, mas alguns deles são mais recorrentes como por exemplo, objetivos mal definidos, planejamento de má qualidade, proposta malfeita, falhas na execução e dificuldades do gerente.



## **2.7.Benefícios do EGP**

Barcauí (2012) nos leva a conhecer diversos benefícios aliados ao PMO e os correlaciona para com a organização, ao cliente, ao longo do ciclo de vida do projeto e para seus executivos conforme explicado abaixo.

Para a organização por meio de estratégias com melhores definições e maior conhecimento empresarial próprio possibilitando um crescimento planejado e previsível ao risco.

Para o cliente, que enxerga benefícios no que diz respeito a ganho de eficiência e maiores garantias com redução de risco através de planejamento mais controlado e padronizado.

Ao longo de todo o ciclo de vida do projeto, desde a sua concepção, planejamento, controle e execução até seu fechamento com esquemas padronizados, controlados e fiscalizados periodicamente.

Executivos da organização, que poderão fazer com que se tenha uma maior eficiência na tomada de decisão aproximando os projetos a um crescimento e planejamento empresarial focado a estratégia da empresa.

“Grandes e pequenas organizações vem constatando os benefícios gerados pelo permanente monitoramento de seus projetos” (PISCOPO, Alinhamento do PMO a Gestão Organizacional, p 34)

## 2.8.Métricas e Indicadores de Desempenho

Barcauí (2012) remete em seu livro que o PMO é definido como uma unidade do negócio focada na eficiência do gerenciamento de projetos e que para garanti-lo deve atuar corporativamente, definindo padrões, processos, ferramentas, indicadores de desempenho e priorização, além de servir de fonte de recursos e boas práticas.

Barcauí (2012) faz referência a Simões (2000) quando diz que:

*“Uma das grandes dificuldades encontradas no gerenciamento de projetos é saber a dimensão do que está sendo gerenciado. Vários projetos que a princípio parecem pequenos, quando em desenvolvimento, mostram-se muitas vezes maiores do que o previsto inicialmente e, para alguns casos, tornam-se tão complexos e grandes que se perde o controle.”*

A inexistência de indicadores que retratem o projeto dificulta a gerência de suas atividades. Os principais objetivos da utilização de medições na gestão de projeto são:

- Atingir o prazo e o orçamento previstos;
- Geração de um produto de boa qualidade;
- Satisfação do cliente;
- Fornecimento de informações ao PMO para melhora contínua dos processos de planejamento e de controle dos projetos;
- Motivar equipe;
- Direcionar trabalhos – prover informações a tempo de não afetar o próprio processo;
- Identificar oportunidades de melhorias – medir impacto de técnicas e ferramentas;
- Prover a gerência de indicadores – avaliar o ambiente para saber se estamos no caminho certo.

### 3 Métodos e Procedimentos de Coleta

Nesse capítulo serão definidos os métodos utilizados no desenvolver da pesquisa realizada. Será explicado o universo de estudo bem como a seleção dos sujeitos relevantes para o presente trabalho. Ainda, o procedimento, tipo de pesquisa, instrumentos para coleta dos dados e o tratamento que será dado a essa coleta. Por fim, as limitações do método de pesquisa desenvolvido.

#### 3.1. Tipos de Pesquisa

Vergara (2012) classifica as pesquisas segundo o esquema representado na Figura 7.

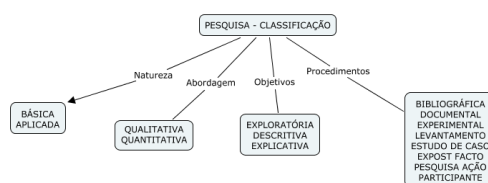


Figura 7: Classificação das Pesquisas (do autor).

O presente trabalho tem como classificação ser uma pesquisa qualitativa uma vez que seus objetivos são a observação, descrição e compreensão dos assuntos que serão abordados referente à implementação do PMO.

Seu objetivo específico terá caráter descritivo, tendo em vista que este tipo de pesquisa busca a realização de um estudo, análise e observação a fim de se registrar o fenômeno e analisá-lo. Assim, será analisado e observado a implementação de um Escritório de Projetos, suas causas e consequências, dificuldades encontradas e resultados obtidos na visão do entrevistado, sem interferência do pesquisador.

Seu procedimento será através de perguntas, buscando levantar tais informações com profissionais da área atuantes no mercado proposto.

### **3.2 Seleção dos Sujeitos**

Os sujeitos de pesquisa escolhidos foram profissionais do setor de Projetos que atuaram ou atuam no seguinte modelo organizacional que o estudo se delimita. Com isto, acreditou-se ser possível obter diferentes percepções e opiniões.

A seleção dos sujeitos se deu a partir da conveniência do pesquisador, são pessoas de fácil acesso e contato e ainda localizados no Rio de Janeiro, cidade natal do pesquisador.

Os entrevistados selecionados são gerentes e analistas. Ao todo, conseguiu-se contato com seis diferentes profissionais atuantes com experiência na gerenciamento de projetos e participação em PMO.

### **3.3 Procedimentos e Instrumentos de Coleta de Dados Utilizados no Estudo**

Estas entrevistas, de cunho qualitativo, buscaram compreender as percepções do entrevistado no que diz respeito à formação/atuação de seu PMO, porque se deu sua formação e consolidação até lições aprendidas o que nos levará a observar também suas dificuldades.

Para isso, foi elaborado um roteiro contendo perguntas abertas cujo intuito foi apenas o de guiar a entrevista. A partir deste roteiro, o entrevistado teve liberdade para explicitar suas percepções quanto ao tema, assim, o entrevistado pode falar de pontos e aspectos que não teriam sido inicialmente escolhidos para fazer parte do escopo de uma entrevista.

A partir destas informações é possível afirmar que a pesquisa não poderá ser generalizada para o universo de PMO's, pois trata-se de estudo de caso em uma organização específica e com uma amostra pequena, de seis profissionais.

### **3.4 Limitações do Estudo**

O método adotado neste estudo se baseou em uma estratégia qualitativa, realizando entrevistas em profundidade com os entrevistados, selecionando-os por conveniência. Toda pesquisa possui limitações, uma vez que é muito difícil conseguir satisfazer todas as demandas relacionadas a um tema. A principal limitação a ser ressaltada se baseia no fato de que apenas uma organização foi escolhida para análise e compilação dos dados. Isso poderá vir a intervir no resultado, que não poderá ser usado para generalização do tema.

## **4. Apresentação e Análise dos Resultados**

Esse capítulo apresenta e discute os principais resultados alcançados com a entrevista, analisa e discute suas implicações e produz sugestões sobre o estudo.

### **4.1. A Empresa**

A Cia estudada está ativa e faz-se presente no setor securitário brasileiro a mais de 180 anos possuindo aproximadamente 500 funcionários espalhados pelo Brasil. O PMO estudado colabora com a gestão de projetos de cunho estratégico, corporativos e de negócio, tendo aproximadamente 25 projetos ativos.

### **4.2. Descrição dos Resultados**

A seção a seguir tem como objetivo único a apresentação do questionário feito e seus resultados, que contou com 17 perguntas (anexo 1) categorizadas abaixo de acordo com seu conteúdo. Além disso, são apresentados trechos retirados da fala dos participantes durante entrevistas.

#### **4.2.1. Do Nível e Tempo de Atuação dos Profissionais**

Foram apresentados aos respondentes três opções de escolha referentes ao nível em que o próprio contribui para a organização. São eles:

- Nível Estratégico - definição de objetivos e metas de longo prazo (normalmente feito por Diretores e Superintendentes)

- Nível Tático - Traduz e planeja ações dos departamentos em médio prazo (normalmente feito por Superintendentes, Gerentes e Analistas)
- Nível Operacional - Aplicação imediata a curto prazo de tarefas e metas (normalmente feito por Gerentes e Analistas)

Assim, tivemos o seguinte resultado:

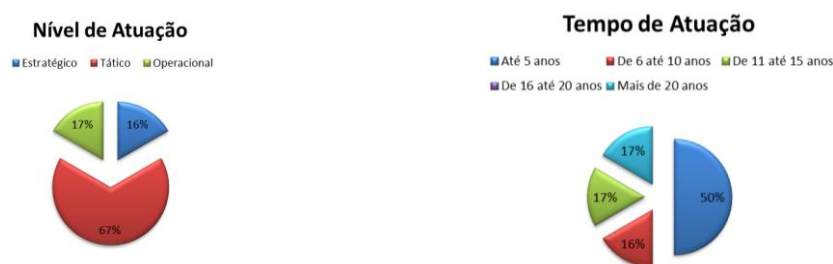


Figura 8: Nível e tempo de atuação. (Imagem do autor)

#### 4.2.2. Das Certificações/Licenças e Cursos dos Profissionais

O resultado dessa análise nos deu a seguinte visão dos profissionais.

Todos os profissionais entrevistados tem cursos feitos sendo alguns deles:

- Gerenciamento de Projetos com aplicação de MS Project (UERJ);
- Gerenciamento de Projetos (FGV);
- Pós Graduação em Gestão e Gerenciamento de Projetos (UFRJ)

Também tivemos como resposta a participação em seminários como PMP *Day da ProjectLab* – encontro de diversos profissionais do meio, em seminários com temas atuais para discussão.

Quanto às certificações apenas uma pessoa citou ser PMP (*Project Management Professional*) do PMI (*Project Management Institute*) e aqueles que não possuem são incentivados a tirar a certificação pela empresa

### **4.2.3. Da Gerencia de Projetos Pré-PMO**

“Não existia um gerenciamento dos projetos. Os projetos tinham custo e prazo estourados frequentemente.”

Antes da implantação do PMO, não havia uma priorização dos projetos, todos entravam na área para serem tocados, sem qualquer ordem. Além disso, não era comum a adoção de uma metodologia adequada e padrão como cronograma, controle de atividades, prazo, equipe. Não existia uma gestão padrão dos projetos e os mesmos tinham custo e prazo estourando frequentemente, eram deixados de lado e não focavam na estratégia a se seguir.

Os projetos eram tocados pelos gerentes e superintendentes funcionais representando suas áreas de atuação o que demonstrava descentralização do controle desses projetos. Por exemplo, projetos de cunho financeiro eram tocados pelas áreas financeiras da empresa. Podiam ser Projetos com iniciativas próprias para melhorias corporativas focais em suas áreas, de negócio, promovendo a entrada de novos parceiros e alguns estratégicos - que já tinham um maior controle pela alta cúpula, porém ainda falho.

Feito um levantamento e análise pré-criação do PMO observou-se que a empresa continha um portfólio de 120 projetos que foram classificados em Projetos Corporativos, Estratégicos e de Negócio. Desses, 60 não foram considerados projetos e sim iniciativas para melhoria de processos, 20 foram considerados fora da estratégia da empresa para o momento presente e foram desconsiderados. Os outros 40 viriam a fazer parte do real portfólio do Escritório e da organização.



#### **4.2.4. Dos Influenciadores Organizacionais na Gestão de Projetos**

Os respondentes tiveram quatro opções de resposta referentes as influencias organizacionais que afetam o gerenciamento e poderiam classificá-las de acordo com o seu grau influenciável, ou não. Abaixo, as opções já se encontram em suas devidas ordens de influencia, do maior para a de menor grau.

- Comunicação;
- Cultura Organizacional (ambiente operacional, regulamentos, relações com lideranças, autoridade, sistema de motivação...);
- Estrutura Organizacional (Funcional, matricial, projetizada...);
- Fatores Ambientais internos ou externos (instalações, recursos, normas governamentais, agencias reguladoras...).

#### **4.2.5. Da Estratégia Organizacional e sua Relação com os Projetos**

“Qualquer demanda ou oportunidade que não esteja alinhada com essa estratégia organizacional, não virava um projeto, simplesmente o projeto ia para lixeira”.

Toda organização tem suas estratégias definidas e o objetivo nesse trecho foi determinar sua relação com os projetos ativos e seus gestores.

Nenhum representante do escritório tem atuação no desenvolvimento da estratégia organizacional que é feita apenas por diretores estatutários, comerciais, operacionais, TI, marketing e presidência definindo foco de estratégias para o ano em questão. Assim cada diretor repassa suas estratégias para suas devidas áreas, superintendências e gerencias. Como o PMO fazia parte da diretoria Operacional, era esse que tinha o dever de repassar para a equipe o foco de atuação e vice-versa com reportes semanais feitos ao diretor operacional para ser levado ao restante da diretoria da Cia.

A estratégia organizacional elaborada por diretores refletiu de forma clara nos projetos iniciais e priorizados para aquela determinada data. As estratégias organizacionais foram traduzidas em programas e, conseqüentemente, em projetos. Qualquer demanda/ oportunidade que não esteja alinhada com essa estratégia organizacional, não vira um Projeto.

Na fase de implantação do escritório, os principais projetos foram alinhados e escolhidos pelo Diretor, que acompanhava frequentemente a evolução dos mesmos.

#### **4.2.6. Da Metodologia Utilizada**

“Atualmente a aceitação da metodologia é melhor do que no passado, pois a empresa vem percebendo valor na utilização do método.”

Questionou-se aos respondentes a existência de metodologias convencionais de mercado e próprias do seu negócio.

Esse é um processo em andamento e que deve ser sempre revisto e atualizado. Hoje, a aceitação de uma metodologia é melhor do que no passado, pois a empresa vem percebendo valor na utilização de métodos únicos. Porém, algumas áreas/ pessoas ainda associam a metodologia de projetos com burocracia, processos engessados, etc. É preciso consolidar a metodologia e divulgá-la continuamente.

A equipe reconheceu a existência de processos/atividades comuns no gerenciamento dos projetos e institucionalizou metodologia única no que diz respeito a:

- Termos e documentos: enquadramento, de solicitação de projeto, abertura, encerramento e de mudança de escopo;
- *Status Reports* semanais;
- Cronogramas;
- Modelos de apresentações comerciais.

#### **4.2.7. Da Autoridade Cedida ao Escritório para Programar suas Estratégias**

O escritório de projetos teve liberdade para implementar estratégias própria de gestão e controle como por exemplo com a criação um portal do PMO no Microsoft SharePoint o que daria liberdade a gerentes, superintendentes, diretores ou qualquer colaborador de análise em tempo real do andamento dos projetos da Cia. O que dificultou isso foi a falta de recursos disponíveis em TI, deixando a qualidade do portal a par do que poderia ser devido ao não conhecimento de todos os recursos da ferramenta pela equipe.

O grupo também teve liberdade para fazer ações para multiplicar o conhecimento da área, que será discutido em outra seção, ou seja, foi exposta de forma clara que o escritório precisaria e poderia utilizar de sua autoridade para aplicação de estratégias a fim de se ter um gerenciamento/controle eficaz.

#### **4.2.8. Das Ferramentas de Apoio à Gestão**

O PMO utiliza diversas ferramentas conforme descritas abaixo:

- Microsoft Sharepoint
- Templates de gerenciamento de projetos
- Microsoft Project,
- Microsoft Visio
- Avaya
- Lotus Notes

#### **4.2.9. Dos Obstáculos no Gerenciamento no PMO**

“Não temos visão do todo, não sabemos o que os recursos estão fazendo, se estão ociosos ou sobrecarregados. ”

Foi pedida uma lista de três barreiras ao gerenciamento eficaz que os profissionais mais notam na Cia. As mais citadas foram:

- Falta de visão do todo quanto aos recursos - não é sabido o que estão fazendo, se estão ociosos ou sobrecarregados;
- Dupla subordinação das demandas referentes aos projetos e demandas cotidianas de suas áreas devido as prioridades mal definidas;
- Cultura organizacional voltada para vendas,
- Priorização dos projetos, ainda não ocorre da forma correta, as reuniões do comitê não estão ocorrendo;
- Comunicação falha e falta de assertividade nos prazos.

#### **4.2.10. Das Sugestões para Melhorar Eficácia na Gestão**

“Reuniões periódicas de priorização e evolução dos projetos e ampla divulgação do método de trabalho do PMO seriam ótimas melhoras para a nossa área.”

Foi pedida uma lista de duas sugestões aplicáveis com o intuito de melhorar a gestão dos projetos na Cia. Foram elas as mais citadas:

- Reuniões periódicas de priorização e evolução dos projetos;
- Ampla divulgação do método de trabalho do PMO;
- Criação de banco de aprendizados e lições aprendidas para colaboradores futuros não cometerem mesmos erros;
- Comprometimento de gestores na exposição de seus recursos pois esses tem atividades diárias sendo as atividades dos projetos adicional em seu trabalho, criado dupla subordinação podendo causar confusão para certos colaboradores.

#### 4.2.11. Das Métricas de Desempenho

Não são utilizadas métricas de desempenho. O real valor gerado pelo gerente do projeto em seus projetos se dá pela análise que o superintendente faz do mesmo.

#### 4.2.12. Da Aceitação de Novos Projetos

O Correto seria que todas as novas demandas passassem por uma avaliação do comitê de priorização, porém isso ainda não foi implantado na prática. Apenas o Diretor aprova a aceitação de novos projetos. No papel, a aceitação se daria pela seguinte Figura 9.

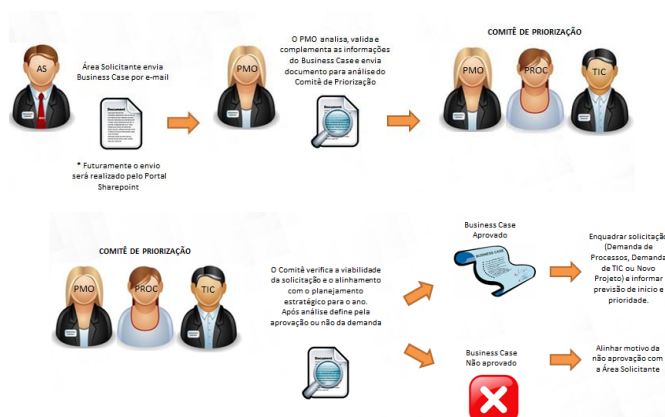


Figura 9: Processo de aceitação de novos projetos. (do autor).

#### 4.2.13. Da Formação da Equipe e seu Capital Intelectual

A formação da Equipe se desenvolveu por meio de recrutamento interno e externo visando obter um capital intelectual combinado, trazendo aplicações externas e internas a Cia para amplificar o conhecimento dentro da equipe. Foi necessário recrutar um analista (gerente de projeto) sênior vindo do mercado e os outros 4 analistas (gerente de projeto) internos vindos da extinta área de Projetos de Negócios cujo foco era projetos comerciais.

Todos os colaboradores do PMO foram incentivados a tirar a certificação e a fazer cursos para aperfeiçoar seus conhecimentos. Também foi feita uma atividade chamada “Multiplicando Conhecimento” cujos próprios integrantes da área iriam usar suas melhores habilidades e repassa-las a equipe. Os conhecimentos adquiridos no “Multiplicando Conhecimento” foram:

- MS PROJECT
- EAP
- MICRISOFT SHAREPOINT
- RAMOS DE NEGÓCIOS PARA PROJETOS COMERCIAIS;
- E-SIM (Sistema Integrado da Cia)

#### **4.2.14. Da Percepção da Necessidade do PMO**

“Com os novos desafios do planejamento estratégico da companhia, a empresa resolveu centralizar os projetos e criou o PPM. Desta forma, temos apenas um único filtro para entrada de novos projetos, acompanhamento e controle.”

Questionou-se aos colaboradores motivadores que levaram a criação do Escritório, são eles:

- Existência de apenas um único filtro para entrada de novos projetos;
- Acompanhamento e controle constante;
- Foco na estratégia empresarial;
- Possibilidade de mitigar problemas frequentes;
- Capacidade de antecipação.

#### **4.2.15. Dos seus Portfólios e Programas**

“A gestão do portfólio é realizada pela gerente e pelo superintendente da área. Já no gerenciamento dos programas alguns analistas dão suporte.”

Programas foram criados dentro do portfólio sendo que eles foram divididos em:

- Estratégicos: por exemplo, projetos financeiros ligados a redução de custo e recuperação de receita e criação do programa digital da Cia – o *e-commerce*.
- De Negócios divididos em Corporate, Rede, Massificados etc.
- Corporativos referentes a melhorias na Cia, projetos do RH, e administrativos como troca de fornecedores etc.

### 4.3. Síntese dos Resultados

Quando questionados sobre motivadores que levaram a criação do Escritório, ou seja, elementos que venderam sua ideia. Vimos que esses elementos podem ser de controle, suporte, melhorias ou alinhamento estratégico. Feito um balanceamento das respostas dadas temos a necessidade de maior controle como elemento principal que justificou a criação do EGP.

Vimos que a equipe de um Escritório de Projetos inclui o gerente, o pessoal de gerenciamento do projeto (Analistas Gerentes) e membros da equipe que executam o trabalho (recursos), com conhecimento e habilidades específicas para a execução do trabalho do projeto e que tem como característica constante o papel do gerente de projetos como líder da equipe. Com os resultados obtidos constatamos que 67% dos integrantes do PMO tem nível de atuação tática, ou seja, deve exercer papel de líder e controlador de seus projetos, sendo nível operacional muito pouco usado nesse modelo, sendo esse nível retratado nos recursos utilizados.

Barcauí (2012) organiza e relaciona os benefícios associados à implementação de um Escritório de projetos á: organização, aos clientes, executivos e ao longo do ciclo de vida dos projetos. As entrevistas feitas possibilitaram-nos um conhecimento pré criação do PMO onde poderemos relaciona-la a esses grupos e verificar se tais benefícios seriam viáveis naquele momento. Vimos que:

- Não havia um sistema de priorização dos projetos e isso se dava também pelo fato de sua gestão ser descentralizada o que se mostrava ruim para os clientes dos projetos por não se ter planejamento controlado e padronizado.
- Não era comum a adoção de uma metodologia adequada e padrão como cronograma, controle de atividades, prazo, equipe o que leva a uma falta de conhecimento empresarial próprio impossibilitando uma melhora em seu ciclo de vida.
- Falta de foco na relação entre projetos ativos e a estratégia da Cia para o período em questão impossibilitando crescimento planejado e previsível a risco.



- Existência de diversos “projetos” onde na verdade eram apenas mudanças processuais ou focais nas áreas da Cia.

Diversos influenciadores organizacionais são impactantes na gestão de projetos como cultura, estrutura da organização, fatores ambientais e outros. Como resultado constatou-se a comunicação como fator mais relevante na influência da maneira como os projetos são executados. Complicado entender o porquê quando temos no mesmo PMO o uso de ferramentas diárias para uma comunicação padrão de seus colaboradores no ambiente de trabalho, Avaya e Lotus Notes.

A Cultura organizacional (ambiente operacional, regulamentos, relações com lideranças, autoridade, sistema de motivação...) ficou em segundo plano e podemos relacioná-la a falta de visão do todo quanto aos recursos - não é sabido o que estão fazendo, se estão ociosos ou sobrecarregados e a existência de dupla subordinação das demandas referentes aos projetos e demandas cotidianas de suas áreas devido às prioridades mal definidas.

Confirmou-se a relação entre o caminhar estratégico da empresa e sua prioridade na escolha de quais projetos tocar para uma determinada data bem como da autoridade, mesmo que bloqueada em alguns momentos como por exemplo na escolha de prioridades de start dos projetos, cedida ao escritório para implementar suas estratégias de gestão.

Vimos a importância da utilização de uma metodologia única na gestão de projetos sendo essa importância assegurada quando reconhecido existência de atividades/processos comuns possibilitando a entrada de templates padronizados para gestão de seus projetos bem como uso de ferramentas reconhecidas no mercado para tal.

A existência de diversos obstáculos relacionados a gestão dos projetos dentro da Cia reforça a ideia de que o planejamento/monitoramento deve ser “orgânico” e estar sempre ativo na cabeça dos gestores. Sempre haverá melhorias pontuais a serem feitas como, por exemplo, a utilização de modelos métricos de desempenho, que não era feito no momento presente.

## 5. Conclusão e Recomendações para Novos Estudos

Este estudo teve como principal objetivo contribuir no aprimoramento do conhecimento do gerenciamento de projetos por um Escritório centralizador das demandas empresariais, sob alguns de seus aspectos, que são as percepções de seus patrocinadores quanto a sua necessidade de sua criação, dificuldades encontradas ambiente de trabalho do estudo de caso feito e resultados obtidos pós sua criação.

Sabemos que o universo de gerenciamento de projetos por um PMO é repleto de praticas e procedimentos comuns e que antes seu “lançamento” dentro de uma organização é necessário um planejamento aprofundado.

Recomenda-se, quando necessário for a realização de um novo estudo referente ao tema, uma visão mais ampla e aprofundada sobre sistemas de monitoramento e métrica no gerenciamento de projetos, pouco visto no modelo em questão e a captação das informações por uma fonte maior de informações, aumentar número de profissionais entrevistados.

Cabe ao patrocinador do PMO um estudo e absorção daquilo que realmente fará a diferença em seu escritório e se tornará um bem necessário para se obter um trabalho eficiente, sem burocratização desnecessária.

Esse estudo de caso volta-se como apoio para futuros patrocinadores de PMO's entenderem aspectos que podem ou não ser levados em conta na sua fase de implementação e execução.

## 6. Referências

BARCAUÍ, A. **PMO** – Escritório de projetos, programas e portfolios. Rio de Janeiro: Brasport, 2012.

MAXIMIANO, A. C. A. **Administração de Projetos**. São Paulo- SP: Atlas, 3ª edição, 2009.

MELO, W. R. Entre a expectativa e o amadurecimento: a importância da implantação de escritórios de projetos para a gestão pública, **Revista do Serviço Público**, v. 63, n. 4, p. 435-454, 2012.

OLIVEIRA, R. Uma proposta de instrumento de pesquisa para a avaliação do desempenho do escritório de Gerenciamentos de Projetos, **Revista de Gestão e Projetos** v. 5, n. 1, p. 84-99, 2014.

PMI. **Guia PMOBOK** – Um guia do conhecimento em gerenciamento de Projetos. Newtown Squara: Project Management Institute, 5ª edição, 2013.

PISCOPO, M. R. Alinhamento do PMO a gestão organizacional: estudo do PMO sob as dimensões estratégicas, tática e operacional. **Revista Gestão e Projetos** v. 7 n.1 2016.

RABECHINI, R. A Influencia das Características do gestor no Sucesso da Gestão de Projetos. **Revista Gestão e Projetos**. V. 4 n.1 2013.

RABECHINI, R. Identificação e Analise de fatores Críticos de Sucesso em Projetos. **Revista Gestão e Projetos**. V. 4 n.1 2013.

REGO, M. L.; SILVA, T. R. Desafios na implantação do Escritório de Gerenciamento de Projetos em um Governo Estadual. **Revista Economia & Gestão**, v. 11, n. 27, p. 151-180, 2011.

VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. Atlas, 5ª edição, 2012.

## 6. Anexo 1

Questionário feito aos profissionais do PMO estudado.

- 1- Assinale o seu(s) nível(eis) de atuação no Escritório de Projetos (PMO) da organização.

Nível Estratégico - definição de objetivos e metas de longo prazo (normalmente feito por Diretores e Superintendentes)

Nível Tático - Traduz e planeja ações dos departamentos em médio prazo (normalmente feito por Superintendentes, Gerentes e Analistas)

Nível Operacional - Aplicação imediata a curto prazo de tarefas e metas (normalmente feito por Gerentes e Analistas)

- 2- Qual das seguintes faixas representa seu tempo de atuação em Gerenciamento de Projetos?
- 3- Você possui certificação (ões) e/ou curso(s) profissional (is) em Gerenciamento de Projetos? Liste
- 4- Como era feita a gestão de projetos na Cia antes da criação do Escritório de Projetos? (Caso a pergunta não tenha aplicação direta descreva alguma experiência em projetos com gerencia descentralizada, alguma situação/acontecimento adverso desse tipo de controle.
- 5- A partir de sua percepção quais os maiores possíveis influenciadores organizacionais que contribuem para o sucesso ou não na entrega de um projeto na Cia?

- 6- Há relação entre o alinhamento do gerenciamento de projetos com a estratégia organizacional? (favorecendo o alcance dos objetivos gerais do negócio). Comente.
- 7- A organização reconheceu a existência de processos/atividades comuns em gerenciamento de projetos e institucionalizou uma metodologia única que atenda-os? EXEMPLOS DE TEMPLATES ETC
- 8- A organização delegou autoridade ao Escritório de Projetos para implementação das suas estratégias?
- 9- São usadas ferramentas de apoio à gestão? Quais?
- 10- Os representantes do Escritório de Projetos (PMO) tem participação no desenvolvimento da estratégia na organização?
- 11- Quais os maiores obstáculos que você encontra ao gerenciar um projeto na Cia? Cite 3
- 12- Dê sugestões referentes ao que pode ser feito na Cia para alcançar níveis mais elevados de sucesso nos projetos. Cite 2
- 13- São utilizadas métricas de desempenho, critérios para avaliação do sucesso dos projetos? Quais?
- 14- Como é feito o processo de aceitação de novos projetos no Escritório?
- 15- Foi necessário treinamento de pessoal para nivelar o conhecimento da equipe? Qual área do conhecimento necessitou maior atenção

- 16- Quando percebeu-se a necessidade de um Escritório de Projetos?  
Qual foi o principal motivador para sua criação (controle, suporte, melhorias etc)
- 17- Como foi feita a seleção da equipe do Escritório? Recrutamento interno ou externo? Necessidade de pré-requisitos? Perfil dos Colaboradores.
- 18- Como é feita a gerencia do portfolio e programas, se existirem?