

# Aplicabilidade dos Escritórios de Projetos de TI nas organizações públicas e privadas<sup>1</sup>.

Everton Luiz da Rocha

Tiago Chaves Oliveira

*Alunos de MBA em Engenharia de Software,  
com ênfase em Projetos, da UPIS*

## Considerações preliminares

Este artigo é resultado da monografia do MBA em “Engenharia de *Software*, com ênfase em Projetos” (UPIS-DF), com objetivo de constatar, em dez organizações privadas e públicas, de pequeno, médio e grande porte, os impactos gerados pela adoção, implantação e operacionalização de um *Project Management Office* (PMO) - Escritório de Projetos. Busca também contrastar essa realidade com os principais estudos teóricos sobre o assunto.

A literatura disponível ressalta diversos aspectos que resultariam do PMO. Deles se destacam vantagens, como redução de prazo nos projetos, estimativas mais precisas, cumprimento de custos, redução nas alterações de escopo, melhoria na qualidade, formação de um histórico dos projetos para aperfeiçoamento futuro (“lições aprendidas”), melhor gerenciamento de competências e reflexos positivos da imagem da organização, entre outros.

Com base nessas premissas, decidimos realizar um estudo capaz de abranger algumas empresas, para verificar até que ponto isso se refletiria no cotidiano. Para tal, foram utilizados questionários e entrevistas como técnicas de pesquisa, o que permitiu coletar dados sobre os Escritórios de Projetos dessas entidades e analisá-los.

## 1 Conceitos de Gerência de Projetos

Segundo o PMBok<sup>2</sup>, projeto é um esforço com início e final definidos, empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único. É um meio de organizar atividades que não podem ser abordadas dentro dos limites operacionais normais da empresa e freqüentemente é usado para atingir seu plano estratégico. De acordo com Shaffer<sup>1</sup>, projeto é um empreendimento planejado que consiste num conjunto de atividades inter-relacionadas e coordenadas; tem o fim de alcançar objetivos específicos dentro dos limites de um orçamento e de um período de tempo dados.

O PMBok<sup>3</sup> conceitua gerenciamento de projetos como a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto, a fim de atender aos seus requisitos. O gerenciamento de Projetos está organizado em cinco grupos de processos (iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento), subdividido em quarenta e quatro processos; estes, por sua vez, distribuídos em nove áreas do conhecimento, sendo quase todos executados simultaneamente durante todo o ciclo de vida da gerência do projeto.

As nove áreas de conhecimento são assim descritas:

---

<sup>1</sup> Trabalho realizado sob orientação do Pro<sup>o</sup>. Ms. Carlos da Silva Cartell

<sup>2</sup> PMI STANDARDS COMMITTEE. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK)**, Filadélfia, PA, USA: PMI Publishing Division, 2004.

<sup>3</sup> Disponível em: <http://www.bu.ufsc.br/cac/projetos.html>. Acesso em 05 fev. 2006.

- a) Gerenciamento de integração – descreve os processos e as atividades que integram os diversos elementos dos projetos.
- b) Gerenciamento do escopo – descreve os processos envolvidos na verificação de que o projeto inclui apenas o trabalho necessário, para que seja concluído com sucesso.
- c) Gerenciamento de tempo – descreve os processos relativos ao término do projeto no prazo correto.
- d) Gerenciamento de custos – descreve os processos envolvidos em planejamento, estimativa, orçamento e controle de custos, com o intuito de que o projeto termine dentro do orçamento aprovado.
- e) Gerenciamento da qualidade – descreve os processos envolvidos na garantia de que o projeto irá satisfazer os objetivos para os quais foi realizado.
- f) Gerenciamento de recursos humanos – descreve os processos que organizam e gerenciam a equipe do projeto.
- g) Gerenciamento das comunicações – descreve os processos relativos à geração, coleta, disseminação, armazenamento e destinação final das informações do projeto de forma oportuna e adequada.
- h) Gerenciamento de riscos – descreve os processos relativos à realização do gerenciamento de riscos em um projeto.
- i) Gerenciamento de aquisições – descreve os processos que compram ou adquirem produtos, serviços ou resultados, além dos processos de gerenciamento de contratos.

Durante a fase inicial de um projeto, encontram-se processos da área de conhecimento de integração. Essa etapa define ou autoriza o projeto ou uma de suas fases. Em seguida, inicia-se o planejamento, que contempla diversas áreas de conhecimento: integração, escopo, tempo, custo, qualidade, recursos humanos, comunicação, risco e aquisição. O objetivo é definir e refinar os requisitos e planejar a ação necessária para alcançá-los e definir o escopo para os quais o projeto foi idealizado. Depois, segue-se o momento da execução composto de áreas de conhecimento de integração, qualidade, recursos humanos e comunicação. Esse momento integra pessoas e outros recursos para realizar o plano de gerenciamento para o projeto. Paralelamente, ocorre o monitoramento e controle com base nos processos das áreas de conhecimento de integração, escopo, tempo, custos, qualidade, recursos humanos, comunicação, risco e aquisição. Essa fase busca medir e monitorar regularmente o progresso para identificar variações em relação ao plano de gerenciamento do projeto, de forma que se possa adotar ações corretivas, quando necessário, para se alcançar os objetivos. Por fim, o encerramento, no qual se encontram os processos das áreas de conhecimento de integração e aquisição.

## 2 Conceitos de Escritório de Projetos

Durante o ciclo de vida dos projetos, vários problemas são enfrentados, como falta de estimativa, imprecisão quanto a prazo e custo, dificuldade na seleção de pessoas apropriadas, ausência de um histórico de projetos para melhor planejar os novos (também chamado de “lições aprendidas”), expansão do número de projetos desenvolvidos nas empresas, ou seja, alto custo para as organizações de Tecnologia da Informação(TI).

A criação de um Escritório de Projetos, também conhecido como *Project Management Office* – PMO, seria uma solução para enfrentar os problemas já relacionados, sobretudo, para aquelas organizações que trabalham com vários projetos, pois o custo de um PMO é significativo durante a pré-implantação e a pós-implantação.

Segundo Prado<sup>1</sup>, o PMO simplifica, facilita e aperfeiçoa o gerenciamento a custo muito baixo, que tem se mostrado útil em empresas que desenvolvem muitos projetos simultaneamente; alivia o trabalho

---

<sup>1</sup> PRADO, Darci. **Gerenciamento de Projetos nas Organizações**. Belo Horizonte: EDG, 2000.

dos gerentes de projetos, ao compartilhar a execução das tarefas de planejamento e acompanhamento, sobrando tempo para esses gerentes “fazerem as coisas acontecerem”, ou seja, para executar mais tranquilamente o seu trabalho.

Para Santosus<sup>1</sup>, o objetivo do PMO é: fornecer padrões metodológicos, dotar os processos de gerenciamento de responsabilidade, criar registros, possibilitando cruzamento de informações para garantir que projetos similares sejam executados seguindo caminhos idênticos, tendo as informações necessárias para decidir ajustar a duração de um processo, provê-lo com alocação de recursos e gerenciamento de capacitação de pessoal, assegurando que os projetos estejam alinhados com os planos operacionais e os objetivos estratégicos da empresa.

De acordo com Dinsmore<sup>2</sup>, o papel do PMO cresce nas organizações em função do aumento na quantidade de projetos, bem como da importância que novos empreendimentos assumem na busca de metas empresariais. A procura da prosperidade e da própria sobrevivência dependem do portfólio de projetos bem-priorizado e bem-gerenciado. Cabe ao PMO o papel de capitanear e facilitar as melhores práticas de gerenciamento para garantir o cumprimento de metas e a perpetuação da organização. Nesse ramo destacam-se vários autores como Harold Kerzner, Paul Dismore, Kim Heldman, Stephen Hawald, Megan Santosus, entre outros, que fazem distinções entre o objetivo e o foco do PMO dentro das entidades. Dentre essas divisões, três são os pilares do PMO: Escritório de Projetos Consultivo, Estratégico e Operacional; os demais derivam deles.

Conforme Santosus<sup>3</sup>, o Escritório de Projetos Consultivo tem como meta principal fornecer apoio metodológico aos gerentes de projetos para a sua condução. E, segundo Hawald<sup>4</sup>, esse PMO tem ainda a preocupação de divulgar as melhores práticas de gerenciamento por toda organização, além de acompanhar os processos padrões suportados pela empresa. Basicamente, está estruturado por áreas, como exemplo, o Escritório de Projetos explorado neste trabalho: Escritório de Projetos de TI. Prado<sup>5</sup> assinala que o PMO pode se envolver com outros setores, tanto para obter serviços (por exemplo, com o setor de informática, ao solicitar o desenvolvimento ou aquisição de aplicativos para gerenciamento de projetos), como para agilizar ou resolver conflitos que os afetam. O PMO Consultivo auxilia na padronização de processos de gerenciamento, podendo ter influência nas seguintes atividades:

Padronizar (regulamentar) procedimentos e documentos.

Selecionar ferramentas.

Escolher os *softwares* (pode ser feito conjuntamente com o Departamento de Informática).

Treinamento de toda empresa tanto no uso de recursos de informática como no uso da metodologia.

Suporte na elaboração de propostas.

Em relação ao alinhamento estratégico, Dinsmore<sup>6</sup> ressalta que o Escritório de Projetos Estratégico está alinhado com os objetivos estratégicos da empresa e não somente ligado a um departamento, mas refletido em toda organização; ou seja, esse PMO está totalmente ligado à alta direção. De acordo com Prado<sup>7</sup>, as informações sobre o andamento dos projetos são fornecidas à alta administração (presidência, diretoria, gerência, etc.) por meio das seguintes atividades:

Assessoria à alta administração.

Assistência na contratação/escolha de gerentes de projeto.

<sup>1</sup> SANTOSUS, Megan. Why You Need Project Management Office. **CIO Magazine**, 1 Jul. 2003.

<sup>2</sup> ENGLUND, Randall; GRAHAM, Robert; DINSMORE, Paul. **Creating the Project Office – A Manager’s Guide to Leading Organizational Change**. San Francisco, CA: Joseey-Bass, 2003.

<sup>3</sup> SANTOSUS, op. cit.

<sup>4</sup> ENGLUND, Randall; GRAHAM, Robert; DINSMORE, Paul. **Creating the Project Office – A Manager’s Guide to Leading Organizational Change**. San Francisco, CA: Joseey-Bass, 2003.

<sup>5</sup> PRADO, op. cit.

<sup>6</sup> ENGLUND et alli, op. cit.

<sup>7</sup> PRADO, op. cit.

- Assistência na contratação de fornecedores externos.
- Avaliação do desempenho dos gerentes de projetos.
- Auxílio no estabelecimento de políticas salariais para gerentes de projetos.
- Auxílio no estabelecimento da carreira do gerente de projeto.
- Participação conjuntamente com a alta administração, em reuniões com os principais acionistas ou com stakeholders (interessados ou envolvidos com o projeto).
- Fornecimento de informações resumidas à alta administração sobre o andamento dos projetos.

Segundo Santos<sup>1</sup>, no Escritório de Projetos Operacional o gerente de projeto está trabalhando para o sucesso do empreendimento, ou seja, esse gerente faz parte do PMO e trabalha, verificando se as melhores práticas estão sendo seguidas. A respeito do PMO Operacional, Prado<sup>2</sup> assegura que a interação do PMO com esses gerentes é intensa, conforme as atividades abaixo:

- Assessoramento.
- Participação nos eventos de lançamento (*kickoff*) dos novos projetos.
- Participação conjuntamente com o gerente das reuniões de avaliação inicial de risco e dos fatores críticos, bem como do acompanhamento desses itens.
- Participação conjuntamente com o gerente das avaliações de desempenho do projeto.
- Participação conjuntamente com o gerente no encerramento do projeto (elaboração de documentação do histórico do projeto etc.).

Quando o PMO Operacional exerce papel de Auditor de Projetos tem a função de fiscalizá-los, auditá-los e efetuar verificação nos documentos produzidos (proposta etc).

O propósito deste artigo é a verificação dos benefícios efetivos que surgem como resultado de adoção, implantação e operacionalização de um PMO, tais como redução de prazo nos projetos, melhores estimativas e cumprimento de custos, redução nas alterações de escopo, melhoria de qualidade, históricos de projetos antigos para melhor aperfeiçoamento futuro (“lições aprendidas”), melhor gerenciamento de competências e outros ganhos.

Como já referimos, os itens acima aparecem nas teorias de diversos autores como benefícios decorrentes da implementação de um Escritório de Projetos de TI em organizações detentoras de projetos de TI. Assim, passamos a constatar como e porque determinadas organizações públicas e privadas tiveram vantagens com a adoção do PMO.

### 3 Resultados da Coleta de Dados da Pesquisa

Nosso universo de pesquisa compõe-se das seguintes empresas: Ministério da Previdência, Caixa Econômica Federal, Politec S/A, C.A. - Computer Associates, Serpro, Banco do Brasil, Infraero, PMA – Professional Management – Consultoria, Treinamento e Informática Ltda, Conectt Marketing Interativo S/A e Base Consultores Assosiadados. A partir dos dados coletados nas entrevistas, pode-se notar alguns benefícios e obstáculos com a implementação de um PMO nas organizações.

#### 3.1 Atuação do PMO

Em 60% das entidades, percebeu-se que o foco de atuação é em TI, enquanto as demais agem globalmente, contemplando projetos de toda a organização.

Dessa forma, pode-se observar que a preocupação original do PMO está em relação aos empreendimentos de Engenharia de *Software*, pois necessitam de maior organização, padronização, qualidade e redução de custos e atendimento em relação ao cumprimento de prazos.

<sup>1</sup> SANTOSUS, op.cit.

<sup>2</sup> PRADO, op.cit.

Em relação ao nível de atuação, a maioria contempla o inter-relacionamento em vários níveis, sem prioridade especial. Aproximadamente, 50% trabalham em nível estratégico, ou seja, o PMO está apoiado pela alta direção, alinhado aos objetivos estratégicos. Seguido também de caráter Consultivo, apoiando na metodologia e no alcance dos padrões estabelecidos pelo Escritório de Projetos. Finalmente, após a aplicação dos dois níveis citados, segue-se o Operacional Auditor que tem como finalidade verificar se as metas traçadas estão sendo cumpridas.

Somente 20% trabalham com PMO Operacional, ou seja, um membro do PMO atua dentro da equipe para introduzir as melhores práticas e a condução do projeto até a assimilação dos conhecimentos, até que ela esteja apta a conduzi-lo de maneira apropriada.

### 3.2 Necessidades e expectativas

Com relação a esse aspecto, encontramos vários pontos em comum: os projetos não tinham objetivos bem definidos, não cumpriam prazos, ultrapassavam os custos estimados e tinham muito “re-trabalho”.

Pode-se observar que, em todas as organizações, a principal preocupação foi com a redução de prazo; logo em seguida, o cuidado com as alterações de escopo, o que conseqüentemente, diminuiria o “re-trabalho”. Apesar da otimização de custo quase sempre estar associada à diminuição de prazos, somente 20% se mostraram preocupadas com a redução de custos e apenas 30% externaram preocupação com a qualidade, sobretudo aquelas áreas que já atuavam com política de qualidade.

### 3.3 Criação, implantação e estabilização

Em 80% das organizações, constatou-se similaridade quanto à estratégia de implantação do PMO. Desses 80%, na metade, a implantação foi dividida em fases. A outra metade seguiu estratégia baseada na imposição da metodologia de gerenciamento de projetos, sempre apoiada pela alta direção da empresa.

Foi observado que 90% das organizações tiveram dificuldades de encontrar um guia ou manual para implantação de um PMO e, até mesmo, em conseguir bibliografia sobre o tema. Quando questionadas especificamente sobre os autores conhecidos, citavam, sobretudo, Darci Prado e Paul Dinsmore.

Todas as empresas utilizaram o PMBok como referência e estruturação dos processos e conhecimento sobre gerenciamento de projetos; os *templates* (modelos) foram definidos conforme artigos e consultoria especializada em gerenciamento de projetos. Os resultados observados neste item revelaram que as organizações trabalharam de forma variável, desde aquelas que implantaram um PMO em três meses até as que o implantaram em três anos. Isto sugere que quanto menor o tempo para implantação, menor a abrangência do PMO; ou seja, os PMOs que foram implantados em três meses não conseguiram definir todos os *templates* e aplicar a totalidade da metodologia a todos os projetos. Limitaram-se a alguns, sob a forma de implantação piloto.

Quanto à estabilização, ou seja, o tempo necessário para que todos os gerentes utilizem os *templates* e ferramentas padronizadas pelo PMO, não se obtiveram dados muito divergentes, com variação em torno de seis meses.

Participaram da criação e implantação do PMO cerca de quatro especialistas, geralmente graduados e pós-graduados e, na maioria das empresas, pelo menos um PMP (*Project Management Professional*). Em grande parte das empresas, percebeu-se que a alta direção compreendia a importância do PMO para a organização e que se comprometeu com os objetivos, classificando essa mudança cultural positivamente. Os gerentes de projetos, analistas, programadores e os demais *stakeholders* resistiram inicialmente, mas logo notaram que era imprescindíveis a aceitação e a absorção da nova estrutura, fosse ela imposta ou apresentada ‘democraticamente’. Com o surgimento do PMO, também houve a necessidade de alteração na forma de trabalho e nos procedimentos de desenvolvimento de *software*, que alcançou elevada pontuação, devido a mudanças na metodologia seguida pelo PMO.

A média observada no time de criação do PMO foi de cinco componentes PMPs e mais três Especialistas (não PMPs). Esse grupo era composto de profissionais dotados de habilidades de liderança, boa comunicação, trabalho em times, pró-atividade, organização, ousadia, além de dominarem técnicas de negociação e resolução de conflitos. Esses aspectos também são solicitados aos gerentes de projetos para conduzir uma equipe.

Na maioria das empresas, os gerentes de projetos e demais envolvidos *stakeholders* (usuários, analistas, clientes etc.) tiveram treinamentos internos como *mentoring*, palestras, *workshops* sobre as melhores práticas em gerenciamento de projetos do PMI, por meio do *PMBok Guide*; após esses treinamentos, foram iniciados na própria metodologia de gerenciamento definida pelo PMO, para então estarem aptos a lidar com a nova forma de atuação nos projetos.

#### 4 Resultados obtidos

Quanto aos resultados atingidos, em primeiro lugar destacou-se o item prazo, com ótima avaliação, ou seja, os prazos foram sensivelmente cumpridos. Quanto à redução de alterações de escopo, também foi pontuada como ótima, pois a maioria das organizações conseguiu reduzir drasticamente as alterações que impactavam o projeto. Em relação a custos, quase todas as entrevistadas ainda não têm processo bem definido para quantificar de maneira precisa a sua redução, mas afirmam que se tem notado uma diminuição. Outro item também observado é a melhoria da qualidade, em 30% das organizações.

Dentre os ganhos intangíveis, em posição superior na escala de pontuação surge o item “lições aprendidas”, um banco de dados histórico que permite a análise do que foi bem sucedido e o que falhou nos projetos. Em seguida, a *expertise* que propicia melhor *know how* sobre o negócio aliado ao projeto. Outro fator importante é a melhoria da qualidade, mesmo em organizações que não têm uma política de qualidade bem definida. Essa melhoria foi resultado de processos de gerenciamento de qualidade que tem a preocupação com o sucesso do projeto e a satisfação dos envolvidos. Outro resultado, pontuado como bom, por 60%, foi a projeção de imagem positiva da organização junto aos clientes.

#### 5 Autonomia do PMO no processo de aquisição

Quanto ao processo de aquisição, verificou-se que em 50% das organizações, escolhe-se a ferramenta e solicita-se a aquisição ao departamento de compras. Em 40%, descrevem-se os requisitos funcionais necessários e a solicitação é repassada aos departamentos competentes para a devida aquisição. E em somente 10%, constatou-se total autonomia para escolher e comprar a ferramenta.

##### 5.1 Padronização

Uma das principais características observadas foi a padronização de processos definidos pelos PMO's. Cada Escritório de Projeto definiu sua metodologia de gerenciamento de projetos para a condução dos mesmos relativos à sua organização. Tal metodologia foi inspirada nas melhores práticas do PMI (*Project Management Institute*) descritas no *PMBok Guide*. Como já mencionado, esse guia foi utilizado como instrumento direcionador para definição de cada processo, devidamente adaptado à realidade de cada organização.

##### 5.2 Custos de implantação

Neste item, pode-se observar similaridade em todas as empresas, cujos gastos para implantação do PMO giraram em torno de R\$ 700.000,00, distribuídos em treinamentos, consultorias, viagens e salário do pessoal responsável.

### 5.3 Obstáculos enfrentados

Durante a implantação do PMO, o principal obstáculo observado foi a resistência cultural, pois grande número de pessoas, normalmente, tem problemas para mudar rotinas de trabalho. Em 20%, foi possível observar o comodismo dos funcionários que não se interessavam pela nova metodologia.

### 5.4 Acompanhamento dos projetos

Após a análise da carteira de projetos, pode-se verificar que, após a implantação do PMO, a taxa de sucesso dos projetos melhorou significativamente. Somente cerca de 3% dos projetos ultrapassaram o custo estimado (valor aproximado, já que não havia uma preocupação inicial das empresas no que respeita a esse aspecto). Aproximadamente 2% dos projetos tiveram seu prazo e escopo alterados, melhora de 80% desde a implantação, uma vez que o “re-trabalho” com esses dois fatores atingia constantemente percentual superior a 80%.

### 5.5 Organização e controle interno

Foi observado que após a implantação, o PMO continua favorecendo a inter-relação entre vários níveis das empresas. Em 40%, trabalha-se em nível estratégico, ou seja, o PMO é apoiado pela alta direção; está alinhado com os objetivos estratégicos da organização, seguido também de caráter consultivo, apoiando na metodologia e cumprimento dos padrões estabelecidos pelo Escritório de Projetos. E, por fim, após a aplicação dos dois níveis citados, segue-se o Operacional Auditor, que tem como finalidade verificar se o que foi solicitado aos projetos está sendo alcançado.

Para atuar como membro do PMO, se priorizam algumas características pessoais como habilidades de liderança, boa comunicação, saber trabalhar em equipe, próatividade, organização e ousadia, além do conhecimento de técnicas de negociação e resolução de conflitos e grande domínio em gerenciamento de projetos baseados no PMI e na metodologia desenvolvida pela empresa.

### 5.6 Salários

Foi observado que 40% das organizações já estão preocupadas com a certificação dos profissionais de Gerenciamento de Projetos (PMP – *Project Management Professional*) para cargos de Gerentes de Projetos e membros do PMO. Outro fator também notado é que a remuneração média de um profissional membro do PMO está em torno de R\$ 8.000,00 e, um gerente de projetos, R\$ 6.000,00. Não há diferenciação salarial para PMP's, mas existem, em 70%, incentivos como pagamento da certificação. Em 10%, a certificação é fator técnico obrigatório, sem a qual não há possibilidade de atuar como gerente de projetos. Em 50%, há oportunidades para novos gerentes de projetos, cujo ingresso se dá por meio de indicações de funcionários do quadro ou de um gerente funcional, quando se trata de empresas funcionais. Esses novos talentos têm média salarial de R\$ 5.000,00 e são avaliados conforme critério pré-estabelecido pela organização, sendo mais observados por serem novos na função.

### Considerações finais

Percebe-se que, com a implantação do PMO nas organizações, realmente os benefícios previstos pela literatura especializada são atingidos. A redução e o cumprimento do prazo pré-estabelecido nos projetos foi o item mais concreto e perceptível comum a todas. O fator de redução de custos não foi priorizado como meta. A melhoria da qualidade dos projetos e uma imagem positiva da empresa perante os clientes são conseqüências da implantação do PMO, além de benefícios como *expertise*, “lições aprendidas” e padronização na condução dos projetos.

Foi observado também que para implantar um PMO exigem-se investimentos financeiros elevados, além do comprometimento da alta direção e colaboração de todos os *stakeholders* (envolvidos). Devido a esse custo, somente organizações que trabalham com grande quantidade de projetos, ou projetos de alto risco e impacto, têm necessidade de implantar um PMO; caso não possua um portfólio de projetos, o PMO não será um benefício e, sim, mais um custo para a empresa.

## Referências

- DINSMORE, Paul. PMO and best practices. **Mundo PM**, local, n. 3, dez. 2005
- ENGLUND, Randall; GRAHAM, Robert; DINSMORE, Paul. **Creating the Project Office – A manager’s guide to leading organizational change**. San Francisco, CA: Joseey-Bass, 2003.
- HAWALD, Stephen. **The PMO makes everything go: Top 10 tips to build an effective Program Management Office**, junho, 2004.
- NOVINTEC. **Assuntos relacionados à gerência de projetos baseados nas melhores práticas do PMI**. Disponível em: <[http://www.novintec.com.br/certificacoes\\_pmi\\_base.php](http://www.novintec.com.br/certificacoes_pmi_base.php)>. Acesso em 05.02.06.
- PMI HISTORY. **História da gerência de projetos**. Disponível em: <[http://home.gwu.edu/~kwak/PM\\_History.pdf](http://home.gwu.edu/~kwak/PM_History.pdf)>. Acesso em 06.02.06.
- PMI STANDARDS COMMITTEE. **A guide to the Project Management Body of Knowledge**. Filadélfia, PA, USA: PMI publishing Division, 2004.
- PMISP. **Project Management Institute São Paulo Brasil Chapter**. Disponível em: <<http://www.pmisp.org.br/exe/artigos/EduardoNewtonArtigoGProjetosI.pdf>>. Acesso em: 05.02.06.
- PMIPE. **Project Management Institute Recife Pernambuco Brasil Chapter**. Disponível em: <<http://www.pmi.org.br/web/br/pmi.php?conteudo=1>>. Acesso em 04.02.06.
- PRADO, Darci. **Gerenciamento de Projetos nas Organizações**. Belo Horizonte: EDG, 2000.
- PROCHONW, Schaffer. **Elaboração de projetos**. Disponível em: <<http://www.bu.ufsc.br/cac/projetos.html>>. Acesso em 04.02.06.
- SANTOSUS, Megan. Why you need Project Management Office. **CIO Magazine**. Julho, 2003.

## Resumo

Este artigo descreve os benefícios da implementação de um PMO nas organizações e verifica se realmente os resultados defendidos pelos grandes autores se confirmam na prática, em organizações privadas e públicas. Benefícios como: redução e cumprimento de prazos nos projetos, redução de custos, redução nas alterações do escopo, padronização entre os projetos da organização, melhoria da qualidade, imagem positiva da organização perante os clientes, “lições aprendidas” e *expertise*. Pode-se perceber que realmente esses benefícios são atingidos e, sobretudo, quando há comprometimento da alta direção da organização o sucesso do PMO é garantido. Toda organização se beneficia com os resultados dos projetos, o que se reflete na imagem da organização junto aos clientes, além do benefício de melhor aproveitamento dos recursos humanos e tecnológicos empregados nos projetos de TI.

**Palavras-chave:** gerência de projetos; escritório de projetos de TI; implementação PMO.

## Abstract

This article describes the benefits of implementing a PMO (Project Management Office) in organizations and analyses if the theory defended by major authors are actually confirmed in private and public organizations. Benefits such as: reduction and enforcement of schedules in the projects, costs reduction, scope change reduction, standardization among the projects of the organization, quality improving, positive image of organization to customers, "lessons learned" and expertise.

You can actually see that these benefits are achieved, and especially when there is commitment from organization's senior management, the success of the PMO is guaranteed. All the organization takes benefits of the results of the projects, which is reflected in the image of organization to customers, in addition to the benefit of a more efficient use of human and technology resources applied to the projects of IT.

**Key-words:** project management; Information Technology project office; PMO implementation.

## Resumen

Este artículo describe los beneficios de la Implementación de un PMO en las organizaciones y verifica si realmente los resultados presentados por los grandes autores se confirman en la práctica en empresas públicas y privadas. Beneficios como: reducción y cumplimiento de plazos en los proyectos, disminución de costes, reducción en las mudanzas de objetivos, padronización de los proyectos de la organización, mejora de calidad, imagen positiva de la empresa delante de los clientes, "lecciones aprendidas" y *expertise*. Puede comprobarse que de hecho estos beneficios son alcanzados y, sobre todo, cuando hay comprometimiento de la alta dirección de la empresa, el éxito del PMO está garantizado. Toda la organización aprovecha de los resultados de los proyectos, lo que se refleja en la imagen que los clientes tienen de la organización, además del beneficio de un mejor aprovechamiento de los recursos humanos y tecnológicos empleados en los proyectos de TI.

**Palabras-clave:** gerencia de proyectos; oficina de proyectos de TI; implementación PMO.

## Apêndice

### Aplicabilidade dos Escritórios de Projetos Uma avaliação dos resultados obtidos em organizações públicas e privadas

#### QUESTIONÁRIO DE COLETA DE DADOS

##### PMO - Project Management Office

Dados do Entrevistado:

Nome: \_\_\_\_\_

Empresa: \_\_\_\_\_

Ramo de Atuação da Organização: \_\_\_\_\_

Autoriza divulgação do nome da empresa na pesquisa? (Sim/Não): \_\_\_\_\_

##### Questionário

**Obs:** Questões do tipo Qualificada [ ], informar o número correspondente relativo ao grau de aplicabilidade na organização: 1 – Não se aplica; 2 – Pouco; 3 – Moderado; 4 – Bom ; 5 – Muito.

#### 1. Atuação do PMO

1.1. Qual a área de atuação do PMO?

- a) De TI (Tecnologia da Informação)
- b) Global ou macro (todos os projetos da organização)
- c) Outros: \_\_\_\_\_

1.2. Qual o nível de atuação do PMO?

- a) Estratégico (apoiado pela alta direção e alinhado aos objetivos estratégicos da organização) [ ]
- b) Operacional (alguém do PMO dentro do projeto) [ ]
- c) Operacional Auditor (somente auditoria) [ ]
- d) Consultivo (Metodológico) [ ]

#### 2. Necessidades e Expectativas

2.1. Que fatores levaram à necessidade da criação do PMO?

2.2. Que benefícios foram idealizados antes da implementação do PMO?

- a) Redução de prazo
- b) Redução de custo
- c) Melhoria da qualidade
- d) Redução nas alterações de escopo
- e) Todos
- f) Outros: \_\_\_\_\_

#### 3. Criação, Implantação e Estabilização

3.1. Qual estratégia foi utilizada na implantação do PMO?

3.2. Qual referência bibliográfica ou modelo foi utilizado para a criação e a implantação?

- a) Darci Prado
- b) Paul Dinsmore
- c) Ricardo Vargas
- d) Harold Kerzner

- a) Kim Heldman
- b) PMI (PMBok)
- c) Outros: \_\_\_\_\_

3.3 Quando tempo foi gasto na implantação?

- a) 3 meses
- b) 6 meses
- c) 1 anos
- d) 2 anos
- e) 3 anos
- f) Outros: \_\_\_\_\_

3.4 Quanto tempo foi necessário, após a implantação, para a estabilização do PMO referente à utilização de ferramentas? (Todos os gerentes estão utilizando os templates e ferramentas padronizadas pelo PMO?)

- a) 3 meses
- b) 6 meses
- c) 1 anos
- d) 2 anos
- e) 3 anos

3.5 Quantos especialistas participaram do processo de criação?

- a) 1
- b) 2
- c) 3
- d) 5
- e) Outros: \_\_\_\_\_

3.6 Quantos especialistas participaram do processo de implantação?

- a) 1
- b) 2
- c) 3
- d) 5
- e) Outros: \_\_\_\_\_

3.7 Quantos PMPs atuaram no time para a criação do PMO?

3.8 Quantos PMPs atuaram no time de implantação do PMO?

3.9 Que qualificações técnicas possuíam o grupo inicial responsável pela implantação do PMO?

3.10 A que treinamentos foram submetidos os gerentes de projetos?

3.11 A que treinamentos foram submetidos os demais stakeholders (usuários, clientes, etc.) com a implantação do PMO?

3.12 Transformações sofridas pela organização (antes, durante e após) a implantação do PMO.

- a) Mudança cultural da alta direção [ ]
- b) Mudança cultural dos envolvidos no processo (gerentes, analistas, programadores) [ ]
- c) Forma de trabalho? [ ]
- d) Mudança nos procedimentos de desenvolvimento dos projetos? [ ]
- e) Outras: \_\_\_\_\_

#### 4. Resultados obtidos

4.1 Resultados tangíveis foram alcançados após a implantação do PMO.

- a) Redução de Custo [ ]
- b) Redução do Prazo [ ]
- c) Diminuição de alterações de escopo [ ]
- d) Melhoria da Qualidade [ ]
- e) Outros: \_\_\_\_\_

4.2 Quais os ganhos intangíveis?

- a) Expertise [ ]
- b) Lições aprendidas [ ]
- c) Melhoria da qualidade (quando não se tem implantada uma política de qualidade) [ ]
- d) Melhor exposição da imagem positiva da organização para os clientes [ ]

#### 5. Autonomia

5.1 Qual a interferência do PMO no processo de aquisição de ferramentas?

- a) Somente escolhe a ferramenta e solicita a sua aquisição ao departamento de compras;
- b) Tem autonomia para comprar;
- c) Não interfere na escolha da ferramenta;
- d) Não interfere no processo de aquisição;
- e) Outros: \_\_\_\_\_

#### 6. Padronização

6.1 Quais os modelos (*templates*) aplicados e padronizados pelo PMO?

- a) Termo de abertura do projeto(Project charter);
- b) Declaração de escopo;
- c) Plano de projeto;
- d) Relatório de acompanhamento;
- e) Relatório de encerramento/Termo de aceite;
- f) Todos;
- g) Outros: \_\_\_\_\_

#### 7. Custos

7.1 Qual o custo para a implantação do PMO na Organização e em qual enquadramento?

Valor aproximado: R\$ \_\_\_\_\_

- a) Treinamento
- b) Consultoria
- c) Viagens
- d) Salário da Equipe
- e) Outros: \_\_\_\_\_

#### 8. Obstáculos

8.1 Quais dificuldades (obstáculos) enfrentadas durante a implantação do PMO?

## 9. Acompanhamento dos Projetos

- 9.1 Quantos projetos foram instalados na organização?
- 9.2 Quantos projetos foram concluídos?
- 9.3 Quantos não sofreram atrasos em relação ao prazo?
- 9.4 Quantos não ultrapassaram o custo estimado?
- 9.5 Quantos projetos foram abortados por motivo de inviabilidade ou inutilidade?
- 9.6 Quantos projetos estão em andamento?
- 9.7 Quer fazer algum comentário sobre as 06 questões anteriores?

## 10. Organização e Controle Interno

- 10.1 Qual a função principal do PMO após a implantação?
  - a) Estratégico (apoiado pela alta direção e alinhado aos objetivos estratégicos da organização) [ ]
  - b) Operacional (alguém do PMO dentro do projeto) [ ]
  - c) Operacional auditor (somente auditoria) [ ]
  - d) Consultivo (metodológico) [ ]
- 10.1 Que habilidades técnicas específicas são solicitadas para um especialista atuar no PMO?
- 10.2 Que habilidades técnicas específicas são solicitadas para um especialista atuar como Gerente de Projetos?
- 10.3 Como é gerida a competência dos profissionais atuantes nos projetos (Gerentes, analistas, etc.)? Ou é de inteira responsabilidade do RH?

## 11. Remuneração, incentivos e oportunidades

- 11.1 Qual a remuneração média de um funcionário membro de um PMO?
- 11.2 Qual a remuneração média de um gerente de projetos?
- 11.3 Há incentivos para certificação PMP? Quais?
- 11.4 Qual a remuneração média para um PMP?
- 11.5 A empresa fornece oportunidades a gerentes de projetos iniciantes?
- 11.6 Como se dá o ingresso desses novos talentos?
- 11.7 Como a empresa busca esses novos talentos?
- 11.8 Qual a remuneração inicial dos novos talentos?
- 11.9 Como os novos gerentes de projetos são avaliados?