

## A IMPORTÂNCIA DE UM ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM UMA ORGANIZAÇÃO

### THE IMPORTANCE OF A PROJECT MANAGEMENT OFFICE IN AN ORGANIZATION

José Tadeu Parolini Junior\* E-mail: [juniorparoline@gmail.com](mailto:juniorparoline@gmail.com)

Thiago do Carmo Satler\* E-mail: [thiagosatler@gmail.com](mailto:thiagosatler@gmail.com)

Andrey Gomes Pereira\* E-mail: [andrey.g.pereira@outlook.com](mailto:andrey.g.pereira@outlook.com)

Letícia Cristina Silv\* E-mail: [leticia.cristina@uniaraxa.edu.br](mailto:leticia.cristina@uniaraxa.edu.br)

\*Centro Universitário do Planalto de Araxá (UNIARAXÁ), Araxá (MG)

**Resumo:** As empresas encontram-se em constante transformação e necessitam a todo momento de inovação para conseguirem atender, de forma eficaz e eficiente, as demandas que surgem nas rotinas do seu dia a dia. Assim, a forma básica de controle para qualquer mudança que irá ocorrer dentro de uma organização, inicia-se através de um projeto. Entretanto, para que um projeto alcance o objetivo proposto é necessário que exista um gerenciamento para cada uma das fases que o compõe: iniciação, planejamento, execução, controle e monitoramento e encerramento. Desta forma, este artigo irá apresentar como um escritório de gerenciamento de projetos (*Project Management Office – PMO*) unificado pode ser importante para uma organização. Será realizado um levantamento bibliográfico sobre o tema abordado e em seguida, um estudo em uma mineradora para verificar como é o gerenciamento de projetos e o funcionamento dos escritórios de gerenciamento de projetos nesta organização. Após a realização do estudo foi possível concluir que o escritório de projetos é uma forma não só de unificar a gestão, mas também de aprimorar os resultados e melhorar de forma continuada os processos envolvidos.

**Palavras-chave:** Escritório de Gerenciamento de Projetos. Gerenciamento de Projetos. PMO.

**Abstract:** Companies are organizations in constant changes and they are always in need for innovation so that they can efficiently attend to the daily incoming demands to their routines. Thus, the basic way to control any change within an organization starts through a project. However, in order to guarantee that a project meets its goal it is necessary to perform a management to each one of the its phases: starting; planning; execution; control and monitoring; and closure. In this direction this article will present how a unified Project Management Office (PMO) can contribute to an organization. A literature review about this topic will be presented as well as case from a mining company in which was evaluated the project management system. This study showed that a unified project management office is way to unify management as well as continuously improve the results and processes involved.

**Keywords:** Project Management Office. Project Management. PMO.

## 1 INTRODUÇÃO

Em um mercado cada vez mais competitivo, as organizações buscam a todo o momento otimizar os seus processos, como forma de garantir a qualidade dos produtos ou serviços, baixo custo de produção e o atendimento às expectativas de

seus clientes, incluindo prazos e outros requisitos não declarados. Assim, surge a gestão de projetos, como uma ferramenta capaz de contribuir para o planejamento, controle e execução dos projetos propostos pelas organizações.

De acordo com Crawford (2002), o Project Management Office (PMO), traduzindo do inglês para Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP), é uma área de uma organização, criada com o objetivo de auxiliar a execução e a gestão dos projetos, como forma de contribuir com a eficiência e eficácia da gestão das organizações.

Rocha (2019) salienta que um PMO vai além do que somente repassar um planejamento e contribuir para um suporte administrativo, mas é de responsabilidade apresentar e acompanhar as metodologias necessárias para o gerenciamento de projetos, contribuindo para a melhora dos métodos e processos utilizados.

Dinsmore e Cavalieri (2003, p. 08) complementam que as funções do PMO é oferecer “suporte administrativo, métodos e padrões, consultoria e aconselhamento, treinamento em procedimentos, gestão de projetos e ferramentas e acompanhamento dos profissionais em gerência de projetos”.

Entretanto, não são todas as empresas que possuem um escritório responsável por esta área, desta forma, cabe aos gestores realizarem um levantamento da necessidade do mesmo na empresa, observando onde a organização está e onde pretende chegar. Caso queira desenvolver de forma eficiente, é necessário que haja uma implantação deste tipo de escritório, mas para isso, é preciso que os gestores reconheçam a importância deste investimento (PRADO, 2000).

Vale ressaltar que ao implementar um PMO, podem existir algumas barreiras, tais como cultura organizacional, contratação de novos colaboradores especialistas para a área, necessidade de investimento financeiro, uniformização da gestão existente, ou seja, tudo isto deve ser avaliado pelos gestores, de forma que eles façam a relação custo-benefício desta implementação e avalie os impactos positivos que pode ocorrer para a organização. Desta forma, este estudo possui a seguinte pergunta problema: **De que maneira um escritório de planejamento pode contribuir para uma organização?**

Com relação aos objetivos da pesquisa, o objetivo geral deste estudo é apresentar como um escritório de gerenciamento de projetos pode ser importante para uma organização. Especificamente pretende-se:

- Identificar os modelos de escritório de projetos;
- Realizar um estudo em uma empresa para verificar como é o funcionamento do escritório de gerenciamento de projetos em uma mineradora da cidade de Araxá.

De acordo com Kerzner (2002), um escritório de projetos em uma empresa é responsável por processar e gerenciar todos os projetos que serão executados na organização, portanto, é uma forma de centralizar os dados, trabalhando para que os processos sejam aprimorados a cada dia.

Para KenDall e Rollins (2003), manter um escritório de projetos em uma empresa é uma maneira de evitar que cada colaborador responsável, crie seu próprio projeto e o gerencie de forma separada, assim, este trabalho poderá ser atualizado sempre que for preciso além de servir como consulta para projetos futuros. Entretanto, Patah (2004) afirma que os projetos de uma empresa variam conforme a demanda, cultura, estratégia ou necessidade, por este motivo as organizações devem avaliar se será eficiente a implantação de um escritório desses.

A escolha do tema para este estudo, surgiu da necessidade em compreender a importância e funcionamento de um escritório de gerenciamento de projeto nas organizações, de forma única ou descentralizada (por áreas de responsabilidades), por este motivo, justifica-se o desenvolvimento desta pesquisa.

## **2 METODOLOGIA**

Primeiramente Gil (2010, p.01) apresenta o conceito de pesquisa que se trata de um “procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas propostos”. O autor afirma que o início de uma pesquisa se dá a partir do momento em que o pesquisador define o tema e formula a pergunta problema, logo após, ele irá buscar respaldos para estruturar a pesquisa e em seguida, apresentar os resultados.

Este artigo será composto por primeiramente a introdução, que apresenta um breve conceito do tema abordado, os objetivos, a pergunta problema e a justificativa.

Logo após, será contemplada a pesquisa teórica que dará sustento a pesquisa prática, e por fim, será apresentado o estudo realizado em uma empresa para verificar como é o funcionamento do escritório de gerenciamento de projetos em uma mineradora da cidade de Araxá.

Para a pesquisa teórica, será utilizada pesquisa bibliográfica. Leite (2008, p. 67) conceitua que este método “é a pesquisa cujos dados e informações são coletadas em obras já existentes e serve de base para a análise e interpretação dos mesmos, formando um novo trabalho científico”.

Esta pesquisa, possui características de pesquisa qualitativa, onde segundo Moresi (2003), o método de pesquisa qualitativa é utilizado quando os dados coletados na pesquisa não podem ser mensurados numericamente.

Para apresentação e análise dos resultados, será empregado a pesquisa descritiva, que de acordo com Andrade (2003) trata-se de um método utilizado quando o pesquisador coleta as informações através de observações dos fatos e relata na pesquisa, sem emitir opinião própria ou ressalvas, apenas apresentado o fato como ele é.

### **3 REFERENCIAL TEÓRICO**

#### **3.1 Escritório de Gerenciamento de Projetos ou Escritório de Projetos**

Conforme Kerzner (2002), os primeiros escritórios de projetos surgiram entre o final da década de 50 e início da década de 60, onde se tem relatos de obras civis de algumas grandes indústrias que viram a necessidade em possuir um departamento próprio para a elaboração de projetos. Já na década de 70, o autor afirma que começaram a surgir as primeiras tecnologias que favoreceram o desenvolvimento dos projetos, desta forma, a partir desta época ocorreram diversas melhorias nesta área de tecnologia, contribuindo para a forma como os projetos são elaborados e gerenciados atualmente. Aqui no Brasil, apenas a partir da última década os Escritórios de Projetos começaram a ter um destaque maior (CARNEIRO, 2000, p.49).

De acordo com Vargas (2005, p. 125) “o escritório de projeto é um local central para conduzir, planejar, organizar e finalizar as atividades do projeto. É

também um local onde se pode obter uma visão global e panorâmica de todo o projeto sem se perder em detalhes”.

Além de todas as praticidades e vantagens que um escritório pode trazer para uma organização, Anselmo (2002), acrescenta ainda que os escritórios podem atuar como vantagem no processo de implantação de procedimentos e estratégias nas organizações, contribuindo também na atuação da gestão dos projetos destas empresas.

Vargas (2005) completa que o escritório de projetos é uma maneira de realizar uma integração com as atividades relacionadas sendo visto também como um centro responsável por contribuir para um melhor gerenciamento dos projetos.

Por outro lado, Kerzner (2002) nos traz que “a estrutura da maioria das empresas é burocrática e lenta e todos os últimos fatos mostram que esses modelos não conseguem dar uma resposta rápida a um ambiente em constante mutação. Portanto, a estrutura tradicional hierárquica deve ser substituída por uma estrutura de projetos, ou outra estrutura temporária de administração que seja capaz de responder rapidamente as situações criadas dentro e fora das organizações”, demonstrando a necessidade de modelos de Escritórios de Projetos centralizados e fora da atual estrutura hierárquica de departamentos.

### **3.1.1 Tipos de Escritórios de Projetos**

Na visão de Crawford (2002), os escritórios de projetos podem ser classificados em três níveis, sendo o primeiro denominado como Escritório de Controle de Projetos, o segundo Escritório de Projetos da Unidade de Negócios e o terceiro Escritório Estratégico de Projetos. O Quadro 1 apresenta um breve conceito dessas categorias:

**Quadro 1** - Tipos de Escritórios de Projetos

<b>Categoria</b>	<b>Descrição</b>
Escritório de Controle de Projetos	Tem o objetivo de planejar e emitir os relatórios de evolução dos projetos que foram criados, além de receber somente grandes projetos que inclusive foram criados neste meio.
Escritório de Projetos da Unidade de Negócios	As atividades neste tipo de escritório são atribuídas a uma unidade exclusiva de negócio. Atua como o escritório que oferece suporte para as demais áreas, por este motivo, o PMO deve organizar e priorizar os projetos nesta área.
Escritório Estratégico de Projetos	É um complemento da unidade de negócios, porém é responsável por gerenciar todas as unidades de negócios da empresa.

**Fonte:** Adaptado de Crawford (2002)

Para Dinsmore (2003) os escritórios de projetos podem ser classificados em quatro tipos, sendo: Equipe de Projetos Autônoma (APT – *Autonomus Project Team*); Escritório de Suporte de Projetos (PSO – *Project Support Office*); Centro de Excelência de Gestão em Projetos (PMOCE – *Project Management Center Of Excellence*); e Escritório de Gerenciamento de Programas (PrgMO – *Program Management Office*).

O escritório do tipo APT não possuem relacionamento com o restante da empresa e neste tipo de projeto, geralmente, as organizações não possuem experiência em gerenciamento de projetos, assim, estes são executados conforme os conhecimentos do gestor da organização. Além disso, qualquer resultado diante desta execução é de exclusiva responsabilidade dos colaboradores que executaram este projeto (VARGAS, 2005).

Quanto ao escritório do tipo PSO, é uma forma de oferecer suporte técnico em conjunto com demais projetos que estão sendo executados ao mesmo tempo. Outro ponto é que o escritório tipo PSO pode ser exclusivo de um departamento ou da empresa como um todo e a forma de gestão irá depender do gestor da organização (VARGAS, 2005).

Já o escritório do tipo PMOCE geralmente é utilizado por empresa que possui diversos tipos de projetos, com objetivos variados, torna-se uma referência em gestão de projetos, entretanto, não é atribuída a responsabilidade pelos resultados alcançados (DINSMORE, 2003).

Por fim, o escritório do tipo PrgMO apresenta como característica principal a existência da figura do Gerente de Projetos como responsável pelo gerenciamento

do escritório, ficando a gestão dos programas intrinsicamente ligada à sua competência. Para tanto, o objetivo do PrgMO será atingido fundamentalmente quando o Gerente de Projetos possuir autoridade dentro da organização, autonomia na condução do portfólio/ programas e controle nos resultados dos projetos (DINSMORE, 2003). Kerzner (2002) acredita que este tipo de escritório é responsável pela condução dos grandes projetos da organização.

### **3.1.2 Escritório de Gerenciamento de Projetos (PMO)**

Dentre os fatores que contribuem para a redução de êxito em um projeto organizacional, estão problemas relacionados ao cumprimento de prazos, manutenção do escopo e custos, e estes impactam diretamente nos resultados financeiros da empresa, perda de credibilidade no mercado, além de desmotivação dos funcionários envolvidos.

Neste contexto, surge o *Project Management Office* (PMO) ou Escritório de Gerenciamento de Projetos, uma estrutura organizacional responsável por alinhar processos, facilitar a comunicação, administração de recursos e demais particularidades relacionadas aos projetos, dentro de uma organização.

Para Prado (2000), o PMO, pode ser conceituado como um local centralizado da organização responsável por acompanhar e elaborar os projetos, ou ainda trabalhar como um apoio nestas elaborações.

O Guia PMBOK (PMI, 2004, p.32) define como PMO:

Um escritório de projetos (PMO) é uma unidade organizacional que centraliza e coordena o gerenciamento de projetos sobre seu domínio. Um PMO também pode ser chamado de escritório de gerenciamento de programas, escritório de gerenciamento de projetos. Um PMO supervisiona o gerenciamento de projetos, programas ou uma combinação dos dois. Os projetos apoiados ou administrados pelo PMO não podem estar relacionados de outra forma que não seja por serem gerenciados juntos. Alguns PMOs, no entanto, realmente coordenam e gerenciam projetos relacionados. Em muitas organizações esses projetos são de fato agrupados ou estão relacionados de alguma maneira com base no modo que serão coordenados e gerenciados pelo PMO. O PMO se concentra no planejamento, na priorização e na execução coordenados de projetos e subprojetos vinculados aos objetivos gerais de negócios da matriz ou cliente.

Trata-se o PMO como sendo também uma área de apoio para os demais setores, uma vez que pode atuar como um setor de consultoria e treinamento ou ainda, acompanhar o progresso dos projetos já existentes (PRADO, 2000).

De acordo com Rocha (2019), uma vez que o PMO é implantado na organização, o próximo passo é o aprimoramento das práticas que serão executadas nesta área, juntamente com o desenvolvimento da organização, para que proporcione as vantagens oferecidas.

Destacando-se como fator estratégico e significativo nas ações de longo prazo de uma empresa, o PMO acabou se tornando o termo utilizado para se referir ao profissional responsável pelo Escritório de Projetos; e este, por sua vez, define os critérios, rentabilidade, recursos e capital a serem empregados em um projeto, buscando, como resultado, a satisfação do cliente, bem como lucratividade e economia para a organização.

Sob um panorama geral, o escritório de gerenciamento de projetos coordena grandes projetos dentro de uma empresa, e sua estrutura proporciona diferenciada visão hierárquica, onde níveis de responsabilidades conferem autonomia para o gerenciamento do projeto. Neste sentido, os gerentes de projetos, os PMOs, definem a utilização dos recursos necessários, a delegação de funções, a determinação de prazos e custos, bem como a mobilização de toda a equipe para a concretização do projeto em questão.

Ao longo da execução do projeto, as ações, metodologias e toda a rotina adotada devem estar disponibilizadas a todos os níveis interessados, dentro da organização. Sendo assim, informações diárias devem ser inseridas em um sistema de acesso central, contendo todas as informações pertinentes ao projeto. Dessa forma, será mantido um banco de dados com o objetivo de aperfeiçoar os futuros projetos através do *know-how* adquirido, além de troca de informações e melhoramento na comunicação interna.

### **3.2 Escritório de Projetos nas Empresas**

A excelência, qualidade e eficiência em todas as ações de uma organização são adjetivos almejados com êxtase no mundo empresarial (RIBEIRO, 2007). O cenário atual, com competitividade acirrada, e novas tecnologias disponíveis a cada

dia, obriga às empresas a adotarem posturas agressivas e assertivas, no intuito de atingirem requisitadas fatias de mercado (CARVALHO; HINÇA, 2012).

Dessa forma, o escritório de projetos se destaca, por proporcionar às organizações um gerenciamento eficaz e bem-sucedido, otimizando processos e atingidos mais rapidamente os objetivos da empresa (RIBEIRO, 2007). Neste âmbito, padronizam-se as práticas, processos, operações, metodologias e técnicas, com o intuito de direcionar, com exatidão, à resultados consistentes e com maiores chances de sucesso (MARRON, 2009). Trata-se de uma unidade de apoio interna, com a finalidade de dar suporte a todas as atividades da organização, resultando em maior aproveitamento de seus recursos, tempo e eficiência nos procedimentos (KERZNER, 2005).

Neste âmbito, algumas vantagens se destacam como sendo critérios importantes para que se adote um escritório de projetos dentro da organização, alinhando todas as ações e objetivos da empresa, com a organização de projetos. A primeira delas, segundo Ribeiro (2007), é o controle de processo centralizado, onde o escritório de projetos possui alçadas importantes no que diz respeito a decisões pontuais relacionados nos processos. Dessa forma, a autonomia da equipe, juntamente com objetivo da atividade em questão estarão sempre alinhados.

Em segundo, destaca-se o acompanhamento da produção. Neste ponto, todas as métricas de produção são devidamente estabelecidas e seu progresso é acompanhado, minuciosamente, pelo escritório de projetos. Assim, todas as prioridades são mantidas e a garantia de excelência no resultado apresentado torna-se garantida.

A garantia da qualidade na entrega do produto final é o quesito quatro, segundo Ribeiro (2007), onde o escritório de projetos toma para si esta responsabilidade, garantindo que todas as etapas do processo sigam os padrões corretamente, chegando ao final com o máximo de êxito possível.

De acordo com Vargas (2005, p.08) nas empresas “os projetos podem atingir todos os níveis da organização. Envolvem poucas ou muitas pessoas entre elas colaboradores internos, clientes e até mesmo fornecedores extrapolando as fronteiras da organização, na maioria das vezes fazendo parte da estratégia da empresa”.

Muitas empresas passaram a possuir uma estrutura de escritório de projetos, o principal motivo, conforme Shenhar (2011), é que desta forma a organização consegue manter um procedimento de forma que todos os projetos apresentarão determinado padrão. No entanto, outras empresas ainda utilizam o escritório de projetos somente como uma forma de coletar informações para a elaboração dos projetos, ou ainda, definir qual o método que será utilizado.

Para Mansur (2009, p.12):

A principal justificativa para a importância estratégica e o investimento na implementação de um escritório de projetos é a otimização dos recursos através do compartilhamento da infraestrutura pela maior parte possível dos projetos. A otimização e orquestração dos recursos deve ser tal que aumente a velocidade e qualidade da entrega dos produtos desenvolvidos (MANSUR, 2009, p.12).

Na opinião de Shenhar (2011), a competitividade do mercado é um fator que estimula os projetos nas empresas, pois é uma forma de fazer com que a organização seja mais eficiente e atuante no mercado, assim, as empresas buscam internamente um setor que seja responsável por gerenciar os projetos existentes.

Heldman (2006) afirma que o objetivo de um escritório de projetos nas empresas, é o de centralizar as informações, permitindo uma melhor supervisão e gerenciamento destes projetos. Outro ponto, é que esta área também fica responsável por arquivar toda a documentação que envolve o desenvolvimento de projetos, permitindo o acesso de forma organizada, quando necessário realizar alguma ação corretiva.

### **3.3 Gerenciamento de Projetos**

Partindo da definição de projeto, onde, de acordo com o Guia PMBOK (PMI, 2017, p.720), é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único; elucida-se como gerente de projeto a pessoa responsável por aplicar conhecimentos técnicos, habilidades e diretrizes relacionadas ao projeto, a fim de cumprir seus requisitos, atingindo um resultado satisfatório (MONTES, 2018).

Como todas as atividades rotineiras de uma organização, o gestor responsável por gerenciar os projetos deve possuir habilidades específicas, ou

desenvolvê-las, mediante conhecimento prévio de todas as possíveis situações que podem acontecer durante a execução de um projeto (MONTES, 2018).

Definido o profissional que ficará responsável pelo gerenciamento de projetos, é necessário que a empresa determine as melhores ferramentas e soluções tecnológicas disponíveis no mercado, visto que esta deve estar alinhada aos princípios da organização e que melhor atenderão às necessidades pontuais do setor (JUSTO, 2018). De acordo com Carvalho (1997), tendo em vista que estes dois pontos importantes já estarão definidos, caberá então ao setor de gerenciamento de projetos acompanhar a execução de projetos, para que estes sejam concluídos com sucesso.

A gestão de processos se efetiva através de cinco etapas, sendo elas a iniciação do projeto, o seu planejamento, processo de execução do projeto, seu monitoramento e controle, e por fim, a finalização do projeto (MONTES, 2018).

Para Justo (2018), a metodologia de gestão de projetos é caracterizada pelos processos, ferramentas e padrões. No primeiro, determina-se a tarefa a ser realizada; no segundo os softwares que irão dar o suporte necessário e por fim, no último, são os relatórios e formulários necessários para transcrever todo o ciclo do projeto, detalhadamente, ao longo dos dias.

Dessa forma, o gerenciamento de projetos ocupa uma importante fatia dentro da organização. Atribuído a isso, está o fato de que a finalização de um projeto, com êxito, não é tarefa tão simples de se concluir. É necessário investir em potencial humano e tecnológico, para obter assim, após muito planejamento e gerenciamento, o sucesso desejado (ARTIA, 2019).

Dentre as vantagens do gerenciamento de projetos estão o devido cumprimento de cronograma, um melhor monitoramento de lucratividade, diminuição de possíveis riscos, maior controle nos projetos executados, eficiência na tomada de decisões, maior sinergia entre a equipe, e por fim, porém não menos importante, uma maior satisfação do cliente (JUSTO, 2018).

#### **4 COLETA DE DADOS**

A coleta das informações foi realizada em uma empresa mineradora da cidade de Araxá, que além da estrutura necessária para a operação de sua unidade

fábrica, também possui em seu quadro de funcionários, equipes específicas para as áreas de engenharia (incluindo projetos, obras e montagens), desenvolvimento de processos, equipes de melhorias e gerenciamento de TI – Tecnologia da Informação.

Atualmente, os projetos necessários para a manutenção, otimização e expansão do negócio, são controlados por quatro áreas distintas da empresa, que possuem cada uma um escritório de gerenciamento de projetos (PMO) que são divididos conforme o Quadro 2:

**Quadro 2** - Divisão dos projetos

<b>PMO</b>	<b>Quantidade de Projetos</b>	<b>Quantidade de Coordenadores</b>
Projetos de Engenharia	203 projetos	06 coordenadores
Projetos de Pesquisa e Desenvolvidos	69 projetos	42 coordenadores
Projetos de Tecnologia da Informação - TI	38 projetos	02 coordenadores
Projetos de Melhorias de Processo	106 projetos	03 coordenadores

**Fonte:** Elaborado pelos autores

Pela classificação de Crawford (2002) é possível classificar o modelo de PMO utilizado para a gestão do portfólio atual da empresa como Escritório de Projetos da Unidade de Negócio. Kerzner (2003) traz a classificação de Escritório de Projetos Funcional, isto é, são específicos de uma área ou divisão dentro da organização. Já na visão de Dinsmore (2003), o modelo que mais se aplica é o PSO (*Project Support Office*), traduzindo do inglês para Escritório de Suporte de Projetos.

O PMO de Projetos de Engenharia é subordinado à área da Direção Industrial da organização. É bem estruturado e responsável pela condução da maioria dos projetos listados no CAPEX (*capital expenditure*), em português despesas de capital ou investimento em bens de capital. Isto demonstra que os projetos aqui gerenciados possuem um alto alinhamento com a estratégia da organização, apesar de também conduzir projetos menores de implantação de melhorias operacionais necessárias para a manutenção da infraestrutura da fábrica. A aprovação do portfólio de projetos pela alta direção da organização, mais especificamente o Conselho de Administração, é realizada de maneira indireta, pois ocorre com a aprovação dos investimentos previstos no CAPEX do próximo ano.

Os coordenadores envolvidos, seis no total, são especializados nas disciplinas de engenharia – civil, mecânica, elétrica e automação – necessárias para condução dos projetos. A atuação dos coordenadores na condução dos projetos, possui mais um viés de execução das obras, atuando estes como um gerente funcional ou gerente de operações, em contraposição ao papel do gerente de projetos, conforme definição do Guia PMBOK (PMI, 2017, p.52). Esta divisão interna deste PMO representa bem o modelo de Escritório de Suporte de Projetos – PSO, conforme definido por Dinsmore (2003).

Por gerenciar projetos de implantação e ampliação da infraestrutura da fábrica, o que envolve investimentos na faixa de milhões de dólares, este PMO passou recentemente por uma reestruturação completa, com a contratação de consultoria especializada e contratação/ qualificação dos profissionais responsáveis, incluindo um Gerente de Projetos capacitado e com experiência.

No ano de 2018 o PMO de Projetos de Engenharia passou pelo processo de Avaliação de Medição de Maturidade em Gestão de Projetos através do modelo MMGP – Modelo de Maturidade Prado-MMGP. Esta metodologia, amplamente utilizada no Brasil e exterior, atesta através de cinco níveis a maturidade em gestão de projetos.

Esta avaliação foi conduzida por consultoria externa e teve como objetivo avaliar o nível de maturidade atual deste PMO, visto que no ano de 2016, avaliação semelhante conduzida pela mesma consultoria, havia identificado o nível 3 – padronizado, de maturidade em gestão de projetos.

Na avaliação de 2018 o PMO de Projetos de Engenharia alcançou o nível 4 – gerenciado, de maturidades em gestão de projetos, demonstrando que o escritório consegue atingir os resultados desejados. Isto demonstrou a evolução do PMO e também o alto nível de gestão quando comparado com outros escritórios da categoria de *Construção & Montagens*, nicho ao qual pertence o nosso PMO. No ano de 2017 a média nacional das empresas particulares, na categoria de projetos de Construção & Montagens, foi de 2,86 (MPCM, 2018).

Outro PMO da empresa, da área de Projetos de Pesquisa e Desenvolvimento está diretamente ligado à área da Direção de Tecnologia. É responsável por projetos de pesquisas para o desenvolvimento de novos produtos, aplicações e otimização dos processos industriais da organização. Também possui

em seu portfólio de projetos um alinhamento com a estratégia da organização, sendo que o seu portfólio é aprovado pelo Conselho de Administração, em um comitê específico.

Este PMO possui um grande número de coordenadores de projetos que são os pesquisadores. Eles estão divididos nas áreas de Mineração, Metalurgia, Química, Laboratório, Meio Ambiente e Novas Aplicações/ Produtos, também demonstrando ser um modelo de projetos funcional. Este PMO possui recursos específicos funcionários dedicados, porém não há um funcionário com as responsabilidades e competências do Gerente de Projetos, ficando a cargo dos pesquisadores assumir, de forma parcial, o papel do Gerentes.

Aqui o modelo de Escritório de Gerenciamento de Projetos é bem aplicado, com equipe dedicada às atividades do escritório. Existem responsáveis pela coordenação do Portfólio, que realiza o acompanhamento periódico das atividades dos projetos e auxilia os coordenadores no alinhamento da documentação dos projetos ao modelo de escritório estabelecido. Também possui um alto grau de documentação das informações através de uma ferramenta de gestão de projetos desenvolvida internamente a partir de um *framework* adaptado para a estrutura da área, baseado no software Project. A aderência ao modelo do Guia PMBOK é alta.

Para o PMO de Projetos de Pesquisa e Desenvolvidos não foi realizado nenhum trabalho de avaliação do grau de maturidade, não sendo possível precisar em qual estágio de gestão se encontra. Seus resultados são acompanhados e avaliados através da apresentação de resultados dos projetos e do acompanhamento do portfólio para a Direção de Tecnologia.

O PMO de Projetos de TI está diretamente ligado à área da Direção Administrativa e Financeira da organização. É responsável por projetos necessários para a manutenção da infraestrutura de TI – Tecnologia da Informação. Seu portfólio possui uma característica maior de área de negócio, pois vários projetos não são diretamente alinhados com objetivos estratégicos da organização. O portfólio deste PMO é constituído por projetos demandados pela própria área – migração do data center para a nuvem, implantação de software de monitoramento dos serviços de TI, troca da infraestrutura de rede – e projetos demandados por outras áreas/ projetos – software para suportar o novo processo de *Supply Chain*, implantação de mobilidade na área de manutenção, criação de um BI (*Business Intelligence*) na área financeira.

A aprovação do seu portfólio se dá através das aprovações dos outros projetos e/ou dentro da própria área da Direção Administrativa e Financeira.

A coordenação dos projetos deste PMO hoje está associada às áreas internas de TI que o compõe, sendo as áreas de desenvolvimento de sistemas e área de segurança e manutenção da infraestrutura de TI, corroborando com o modelo de projetos funcional já identificado. A estrutura existente não auxilia para uma boa performance da gestão de projetos, sendo que cada projeto passa a ter um Gerente de Projetos, informal, realizado pelo BP (*Business Part*) ou analista de negócio envolvido no projeto.

Com o objetivo de melhorar sua gestão o PMO de Projetos de TI, está sendo reestruturado. Foi contratado um especialista para atuar como Gerente de Projetos e também uma consultoria para a implementação de um modelo de gestão de projetos similar ao utilizado no PMO de Projetos de Engenharia. O objetivo final também é o alcance de um grau de maturidade nível 4, a ser avaliado através do modelo de MMGP – Modelo de Maturidade *Prado-MMGP*. Para início das atividades, foi realizada uma avaliação de maturidade deste PMO, e o resultado alcançado foi de 2,20 (nível 2 – Conhecido). Comparando com a média nacional, no ano de 2017, das empresas particulares, na categoria de projetos de Sistemas de Informação (software), foi de 2,31 (MPCM, 2018), o que apesar de estar próximo à média nacional.

Por fim temos o PMO de Projetos de Melhoria de Processo que está diretamente ligado à área da Direção de Tecnologia da organização. Este PMO é responsável por projetos referentes ao gerenciamento da rotina da fábrica e ao gerenciamento pelas diretrizes, que são estabelecidas pela Presidência da Organização.

Como se trata de projetos de gerenciamento da rotina e gerenciamento pelas diretrizes, estes são responsáveis pela busca de melhoria nos processos internos, sendo que o seu portfólio possui uma característica total de área de negócio. A aprovação do seu portfólio se dá através de um comitê da média gerência e é suportado por especialistas em gestão, que atuam como gerente dos projetos seguindo uma metodologia específica e que não está totalmente alinhada ao modelo do Guia PMBOK (PMI, 2017). Os gestores destes projetos não possuem

competências específicas na gestão de projetos, apenas na metodologia empregada.

Devida à natureza dos projetos do PMO de Projetos de Melhoria de Processos, de alinhamento às melhorias para suportar as diretrizes, este PMO possui uma fraca aderência ao modelo estabelecido no Guia PMBOK (PMI, 2017). Não há iniciativas de estruturação da área para aproximar ao modelo de PMO existentes na organização.

## 5 CONSIDERAÇÕES

Visando competitividade e destaque no mercado, ao longo dos anos, as empresas adotaram novas estratégias, no intuito de melhor performar em suas atividades e processos, além de adotarem tecnologias e técnicas mais eficientes no que tange a administração de seus recursos.

Projetos executados pelas empresas podem não alcançar seus objetivos primeiros em termos de prazos, custos, escopo e qualidade. As causas podem estar associadas a diversos fatores, dentre eles, a ausência de um processo de gestão de projetos estruturado e centralizado. Por este motivo, adotar uma governança para os processos de gerenciamento de projetos, tornou-se uma importante ferramenta para que as organizações alcancem seus objetivos.

Este artigo permitiu compreender qual a importância dos Escritórios de Gerenciamento de Projetos (PMO) nas organizações, responsáveis por realizar um gerenciamento eficaz dos processos, otimizando recursos – financeiros, pessoas e estrutura organizacional – para maximizar o retorno planejado.

Especificamente, foi abordado o estudo do PMO, considerada uma área de centralização dos projetos da organização, passando a ser possível gerenciar os projetos compartilhando recursos, agilizando a tomada de decisão e provendo à alta direção informações precisas e atualizadas de forma ágil.

Observando a organização avaliada, é possível verificar que a descentralização do gerenciamento dos projetos, através de quatro PMOs independentes – modelos de gestão, equipes de trabalho, hierarquia de aprovação, ferramentas utilizadas – não contribui para a efetividade dos projetos como um todo. Fica claro o não compartilhamento de recursos, *framework*/ ferramentas de gestão e

principalmente de conhecimento, traduzido por diferentes níveis de maturidade, onde dois dos PMOs não possui nem mesmo avaliação formal. Este cenário aponta para a necessidade de revisão do modelo de PMO adotado, criando um único escritório especialista no gerenciamento de projetos, suportado pelos atuais especialistas nas diversas disciplinas que hoje compõem os PMOs existentes: engenheiros, pesquisadores, apoiadores de gestão, BPs (*Business Part*), analistas de negócio entre outros.

Nota-se que as empresas que possuem escritório de gerenciamento de projetos centralizado, além da melhoria na governança da organização, com papéis e responsabilidades bem definidos, passam também a contar com benefícios que se tornam invisíveis após a aculturação do modelo de PMO único e integrado. Outro fator a se destacar é o benefício advindo da estruturação do PMO único fora da estrutura organizacional tradicional. Quando se constrói o escritório desvinculado da estrutura, algumas das funções do Gerente de Projetos são mais fáceis de serem implantadas, principalmente aquelas relacionadas à sua autonomia sobre os projetos.

Padronização de metodologias, compartilhamento de recursos, capacitação de especialistas na gestão de projetos (Gerentes de Projetos), controle macro de todos os projetos em andamento (programas e portfólios controlados), melhor alinhamento e priorização dos projetos com a estratégia do negócio, gestão centralizada com conseqüente minimização de riscos dos projetos, desenvolvimento e manutenção do conhecimento organizacional, melhoria na tomada de decisão são alguns dos vários benefícios a ser alcançado com este modelo de PMO.

Como sugestão para estudos futuros: a avaliação do comportamento de um escritório de gerenciamento de projetos único, em organizações onde projetos não estejam diretamente ligado ao seu *business.*, em diferentes segmentos de mercado, pode trazer a clareza da viabilidade deste modelo. Também pode-se realizar a análise de possíveis impactos nas atividades do PMO único quando implantados em estruturas hierárquicas tradicionais (verticalizada – por departamentos) e onde o PMO passa a ter uma estrutura não tradicional (horizontalizada – envolvimento de múltiplos departamentos) pode nos apresentar resultados que auxiliie as organizações na estruturação ou reavaliação de seus PMOs.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, M. M. de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**: elaboração de trabalhos na graduação. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- ANSELMO, J.L. **Escritório de gerenciamento de projetos**: um estudo de caso. 2002. Monografia. Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, São Paulo, Brasil.
- CARNEIRO, Paulo C. P. **Acesso à justiça**: juizados especiais cíveis e ação civil pública: uma nova sistematização da teoria geral do processo. Rio de Janeiro, Forense, 2000.
- CARVALHO, M. **QFD**: uma ferramenta de tomada de decisão em projeto. Florianópolis, Santa Catarina, Brasil, 1997.
- CARVALHO, H. G. e HINÇA, A. **Escritório de projetos como ferramenta de gestão do conhecimento**. 2004. 15f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, PR, 2004.
- CRAWFORD, L. **O escritório do projeto estratégico**. Nova Iorque: Marcel Dekker, 2002.
- DINSMORE, Paul C.; CAVALIREI, Adriane. **Como se tornar um profissional em gerenciamento de projetos**: livro-base de preparação para certificação PMP – Project Management Professional. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- DINSMORE, P. C. **Transformando estratégias empresariais em resultados através da gerência por projetos**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2003.
- Gestão de Projetos: o que é e tudo sobre como gerenciar projetos. **Artia**, 2019. Disponível em <https://artia.com/blog/gestao-de-projetos-o-que-e-para-que-serve/>. Acesso em: 12 mar. 2019.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- HELDMAN, K. **Gerência de projetos**: guia para o exame oficial do PMI. 3. ed. (Revisada e Atualizada). Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- JUSTO, A. S. **O que é um projeto? Entenda sua definição e utilidade**. 2018. Disponível em EUAX: <https://www.euax.com.br/2018/08/o-que-e-um-projeto/>. Acesso em: 06 mar. 2019.
- KENDALL, G. I.; ROLLINS, S. C., **Projeto Avançado**: gestão de portfólio e o ROI do PMO multiplicando na velocidade de dobra. Boca Raton: J. Ross Publishing, 2003.
- KERZNER, H. **Gestão de projetos**: as melhores práticas. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- KERZNER, H. Strategic planning for a project office. **Project Management Journal**, v. 34, n. 2, p.13- 25, 2003. <https://doi.org/10.1177/875697280303400203>
- LEITE, F. T. **Metodologia Científica**: métodos e técnicas de pesquisa: monografias, dissertações, teses e livros. Aparecida, SP: Ideias e Letras, 2008.

MONTES, E. **O que é gerenciamento de projetos?**.2018. Disponível em: <https://escritoriodeprojetos.com.br/o-que-e-gerenciamento-de-projetos>. Acesso em: 06 mar. 2019.

MORESI, E. **Metodologia de pesquisa**. Universidade Católica de Brasília, 2003.

MPCM. **Maturidade em gerenciamento de projetos – Brasil: pesquisa archibald & prado – relatório pesquisa 2017: “empresas particulares” indicadores**. Disponível em <http://www.maturityresearch.com/novosite/2017/download/RelatorioMaturidade-2017-EmpresasParticulares-Parte-A-Indicadores-V2.pdf>. Acesso em: 12 mar. 2019.

PATAH, L. **Alinhamento estratégico de estrutura organizacional de projetos: uma análise de múltiplos casos**. 2004. Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, São Paulo.

PMI – PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Guia PMBOK®**: um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos. 3. ed. Pennsylvania. PMI, 2004.

PMI – PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Guia PMBOK®**: um guia para o conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos. 6. ed. Pennsylvania: PMI, 2017.

PRADO, D. **Gerenciamento de projetos nas organizações**. Belo Horizonte: Desenvolvimento Comercial, 2000.

ROCHA, E.N. **Implantação de PMO como necessidade**. Disponível em: [http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe\\_artigo/1122](http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/1122). Acesso em: 31 jan. 2019.

VARGAS, R. V. **Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos**. 6. ed., Rio de Janeiro: Brasport, 2005.



Artigo recebido em: 1/03/2019 e aceito para publicação em: 01/07/2021

DOI: <http://dx.doi.org/10.14488/1676-1901.v21i2.3586>