

## IMPLEMENTAÇÃO DE UM ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS (PMO) NO DEPARTAMENTO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO DE UMA REDE DE VENDAS DE MOVEIS E ELETRO

Alex Araújo Silvério<sup>1</sup>

### Resumo.

Diante de um mercado competitivo onde os prazos, custos e qualidade dos projetos vem sendo acompanhados cada vez mais de perto, é necessário evoluir os métodos de gerenciamento da organização garantindo resultados mais próximos do planejado e o departamento de tecnologia da informação (TI) está diretamente relacionado à boa parte destes resultados. O *Project Management Office* (PMO) ou Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) entra nas empresas conquistando um papel essencial para o melhor aproveitamento de seus recursos, mitigando os desperdícios de uma forma geral, seja ele humano, monetário ou material. Este artigo apresenta como deverá ocorrer a implantação de um EGP baseado no guia PMBOK 5ª ed. especificamente no departamento de TI de uma Rede de Vendas de Móveis e Eletro que atua no mercado comercial de móveis e eletrônicos.

**Palavras-chave:** Escritório de Gerenciamento de Projetos, Tecnologia da Informação, PMO, Projetos.

### Abstract

On a competitive Market, time, cost and quality of projects has been watched closely, this is necessary to evolve the organization's management methods ensuring results better than planned and the information technology department (IT) is directly related to these results. The Project Management Office (PMO) come into the organizations, winning an essential role for better utilization of their resources, mitigating the wastes, saving money, materials or human resources. This paper shows how should occur the implementation of the project management office based on PMBOK guide 5th ed. in the information technology department of a company selling electronics and furniture.

**Keywords:** Project Management Office, Information Technology, Projects, PMO.

### Introdução

A proposta de implantação do escritório de gerenciamento de projetos para algumas corporações pode passar por certas dificuldades pois a cultura, estrutura e condições financeiras podem impor barreiras, já que ao comprar a ideia da implantação poderá ser necessário rever as condições para que tal tomada de decisão agregue valor e sucesso nos projetos. A situação pode se tornar ainda mais frustrante quando funcionários ou até mesmo a alta direção acreditarem que o investimento não agregará valor.

É evidente que qualquer mudança na empresa resultará em algum tipo de impacto. O conceito requer investimentos dos seus recursos humanos, tempo e monetário e todas as partes interessadas devem estar cientes dos impactos que isso acarretará, principalmente concordar com a decisão de implantação. Dessa forma, estabelecer o

---

<sup>1</sup> Faculdades Alves Faria – ALFA Goiânia alexaraujo89@hotmail.com

*business case* para o escritório e apresentar o conceito para os líderes ajudará a trabalhar as dificuldades mencionadas anteriormente.

Com o presente artigo, apresenta-se a proposta de implantação do escritório no setor de tecnologia da informação e orientações para que a metodologia inicial seja criada no próprio setor. O objetivo será congrega competências na área de gerenciamento de projetos em TI e isso fomentará a cultura de gestão de projetos apoiando diversos setores da organização que participarão ou serão afetados em algum projeto.

A empresa na qual será apresentada a proposta, contempla em sua organização aproximadamente 60 filiais e mais de 2000 colaboradores atuando em diversos estados brasileiros. O setor de tecnologia da informação desta empresa é constituído por diversos profissionais divididos entre: Administrativo, Centro de Atendimento ao Usuário, Suporte de infraestrutura, Desenvolvimento, Controle de Qualidade, Consultores Técnicos e Coordenadores.

A ideia é implantar um escritório de projetos baseado no guia de melhores práticas em gestão de projetos do instituto PMI, PMBOK 5ª ed. e adotar uma metodologia em que contagie os setores e colaboradores prosperando o sucesso dos projetos pós implantação. Isso gerará oportunidades para aprendizado e evolução profissional dos colaboradores envolvidos com a gestão de projetos. (PRADO 2010) afirma que: “Uma metodologia de gerenciamento de projetos contém uma série de passos a serem seguidos para garantir a aplicação correta dos métodos, técnicas e ferramentas”.

A sugestão pode mostrar-se necessário, se possível, a contratação de um profissional qualificado para que a maturidade do escritório de gerenciamento de projetos se desenvolva com uma maior fugacidade. Em tese, um profissional certificado e com experiência de mercado com conhecimentos na área de TI.

Apresentando a proposta de implantação neste artigo, o desfecho irá acarretar um escritório de gerenciamento de projetos com uma metodologia forte e segura que trará um engajamento das equipes para trabalharem como uma entidade única garantindo maior desenvoltura nos projetos.

## **Desenvolvimento**

O escritório de gerenciamento de projetos no setor de TI será um departamento dentro da organização responsável por centralizar e gerenciar esses projetos os quais são desenvolvidos hoje sem um acompanhamento detalhado. Inicialmente é preciso identificar qual a estrutura organizacional para que o escritório seja compatível à mesma.

Em projetos segundo o PMBOK existem três tipos de estruturas organizacionais.

Sendo: funcional, matricial e projetizada. Basicamente sucedem duas divisões macro: Baseadas em projetos e não baseadas em projetos. As corporações que possuem a estrutura não baseada em projetos tem eixo em prestações de serviços ou confecção de produtos. Neste caso, na tecnologia da informação, utiliza-se como exemplo rápido, uma empresa com prestação de serviços de consultoria onde os projetos são esporádicos e focam em apoiar a estrutura funcional no aprimoramento das atividades ou na busca de novas oportunidades. Já as organizações baseadas em projetos são instituições focadas no dito cujo. Nessas corporações os colaboradores são alocados por projetos e a gerencia também.

Para que se entenda melhor a divisão que o PMBOK coloca, este artigo explicará brevemente cada uma.

### **Estrutura Funcional**

Nesse tipo de organização os colaboradores possuem um superior bem definido na hierarquia local. Ela corresponde a boa parte da estrutura em que as empresas trabalham atualmente por ser considerada clássica. Os departamentos são divididos de acordo com as competências dos colaboradores e suas especialidades, como contabilidade, comercial, cobrança, informática, etc.

Com esse tipo de estrutura, cada departamento colabora nos projetos de modo independente dos demais departamentos e o gerente de projetos é o mesmo gerente funcional.

As principais vantagens são:

- Especialistas em cada área de conhecimento.
- Comunicação interna.
- Sinergia entre a equipe.
- Maior oportunidade de crescimento pessoal.

Suas desvantagens são:

- Burocracia.
- Necessidade de diretores acompanhando os coordenadores dos setores.

- Falta de sinergia entre departamentos.
- Maior resistência à mudanças externas.

### **Estrutura Matricial**

Sugere-se que a estrutura matricial é uma combinação das estruturas funcionais e projetizadas. Essa estrutura é dividida em três categorias: estrutura matricial fraca, estrutura matricial forte e estrutura matricial balanceada.

A estrutura matricial fraca possui características bem parecidas com a estrutura funcional e a função do gerente de projetos é similar à de um coordenador ou facilitador. As equipes respondem aos seus respectivos departamentos e as atividades dos projetos possuem prioridade baixa. As responsabilidades podem ser divididas ou atribuídas ao gerente funcional caso ele seja o responsável pelo projeto. A autoridade e disponibilidade de recursos do gerente de projetos ainda é limitada e o controle do orçamento do projeto é de responsabilidade do gerente funcional.

O encargo de um gerente de projetos assemelha-se mais com uma coordenação do que com a própria gerencia. Suas vantagens e desvantagens são basicamente às da estrutura funcional.

A estrutura matricial forte é o oposto da matriz fraca e é bastante parecida com uma estrutura projetizada. Os gerentes de projetos possuem uma autoridade considerável na hierarquia e possuem equipes administrativas trabalhando em tempo integral nos projetos. As prioridades dos projetos são maiores e os colaboradores tendem a ser mais comprometidos com suas funções. A maturidade dos projetos nesta estrutura é considerada avançada e este já possuem complexibilidade alta, porém com processos rotineiros.

A organização que possui essa estrutura já percebe a importância da gerencia de seus projetos e consegue idealizar uma visão mais estratégica. O apoio aos gerentes de projetos costuma ser integral e estes possuem um time alocado para os projetos.

A partir do momento que essa estrutura é instalada na empresa, conseguir recursos torna-se responsabilidade do gerente, isso pode ser mais trabalhoso pois os projetos listam-se em uma grande quantidade. Os gerentes de projetos que estão situados há certo tempo e/ou possuem um nível de relacionamento agradável com outros setores ou gerentes conseguem influenciar com maior facilidade e conseguir os recursos necessários para os projetos.

Na estrutura matricial balanceada há um pouco mais de poder do gerente de

projetos e pode-se dizer que há um meio termo entre matriz fraca e matriz forte, a maturidade na gerencia de projetos é maior que a matriz fraca e a organização tem cultura bem desenvolvida para o gerenciamento de projetos. Assim como a matriz forte, a alta direção reconhece que o gerenciamento de projetos agrega valor à organização.

O gerente de projetos ocupa uma posição bem definida na hierarquia e ele tem autoridade nítida para adquirir recursos e definir prioridades nos projetos mais facilmente que em estruturas fracas, porém o desentendimento entre gerentes de projetos e gerentes funcionais é constante devido a autoridade dada ao GP, sendo assim a equipe de projetos deve manter o foco bem definido para que não haja problemas no cumprimento dos prazos.

### **Estrutura Projetizada**

Pode-se dizer que no modelo de estrutura projetizada a organização já está totalmente voltada para projetos e os membros das equipes geralmente são colocados juntos. A independência do gerente de projetos é clara e a maior parte dos recursos está direcionada aos projetos. A estrutura está totalmente oposta à estrutura funcional pois o gerente se preocupa integralmente com projetos.

Como mencionado anteriormente, o gerente de projetos possui o controle dos destes e também conta com o apoio da própria estrutura organizacional. Usualmente existe uma metodologia já definida para gerenciamento de projetos através de um PMO e em alguns casos existe recursos humanos disponíveis para alocação em projetos à disposição da organização. Porém, por mais que o modelo da estrutura seja o objetivo de grandes organizações e encarado como um modelo perfeito, é importante ressaltar que este também possui suas desvantagens. O nível de incerteza dos membros das equipes aumenta relacionado a suas posições quando a empresa opta por ter a equipe especifica para alocações em projetos, pois quando o empreendimento termina, poderá não existir um próximo em vista para a transferência destes. Da mesma forma, os recursos podem se tornar escassos caso não exista esta equipe exclusiva para tal, sendo assim a contratação de terceiros para as atividades pode se tornar uma necessidade comum.

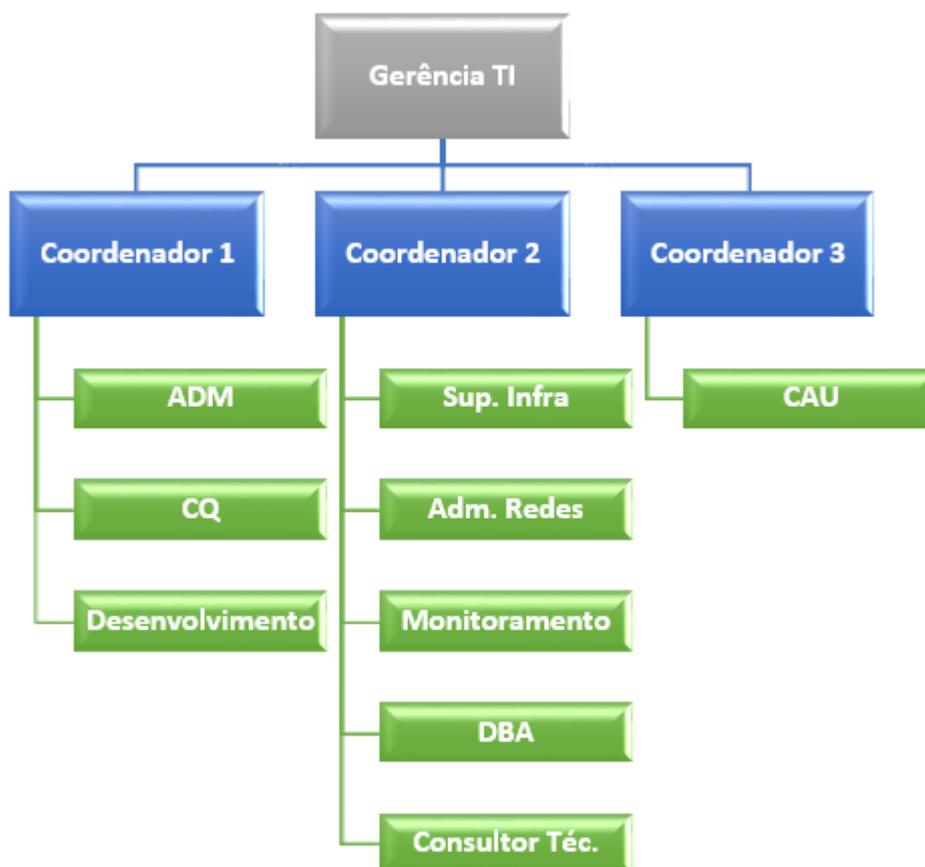
### **Cenário Atual**

Atualmente a organização possui a seguinte estrutura conforme a Figura 1:



**Figura 1.** Estrutura organizacional

Observa-se que em relação ao gerenciamento de projetos, a característica da estrutura presente segue o modelo matricial fraca pois a equipe atual que opera com projetos responde primeiramente ao gerente de TI e a autoridade da equipe de projetos é baixa ou quase nenhuma quanto ao gerenciamento dos mesmos. Como a empresa citada aqui é atuante no mercado comercial, existem hoje vários projetos que envolvem setores da empresa de forma independente. Cada setor propriamente dito, entre eles o de TI ou informática, como é chamado, realiza as análises e execuções dentro de um projeto enquanto o setor de contabilidade, por exemplo executa suas atividades ao mesmo tempo, isto no entanto pode acarretar choques de cronograma quando as atividades não são devidamente agendadas e/ou comunicadas de acordo com as execuções predecessoras e sucessoras. Não apenas os projetos que dispõe pacotes de trabalho mútuos entre setores passam por tais conflitos. Como mostrado a seguir o departamento de tecnologia da informação é dividido pelos seguintes segmentos:



**Figura 2.** Estrutura organizacional detalhada.

- Centro de Atendimento ao Usuário (CAU).
- Suporte de Infraestrutura (SUP. INFRA).
- Administração de Infraestrutura e Redes (ADM REDES).
- Administrativo (ADM).
- Consultores Técnicos (CONSULTOR TEC.).
- Monitoramento de TI (MONITORAMENTO).
- DBA (*Data Base Administrators*).
- Desenvolvimento.
- Controle de Qualidade (CQ).

Os setores contam com três coordenadores principais responsáveis por reportar resultados das equipes à gerência de TI. A comunicação entretanto, após a tomada de decisão do *start* de um novo projeto nem sempre se faz consistente entre os segmentos do setor.

Para que estes e outros empecilhos sejam mitigados sugere-se a utilização de um *benchmarking* durante a implantação do escritório de gerenciamento de projetos. Como definição, retirado de uma parte do site Escritório de Projetos (<http://escritoriodeprojetos.com.br/benchmarking.aspx>, acessado em 26, julho, 2015) *benchmarking* é: “*Benchmarking* é o processo de comparar os métodos de trabalho em relação às melhores práticas e resultados com o propósito de identificar mudanças que levem a resultados de melhor qualidade.”

A sugestão do *benchmarking* poderá abrir uma visão macro da implantação do escritório e auxiliar a implementação da metodologia de gerenciamento de projetos dentro do setor. A técnica é de grande importância, pois buscar os conhecimentos além dos confins da empresa que se trabalha ajuda significativamente no aprendizado em um tempo bem menor que buscas em exercícios de tentativas e erros.

### **O Escritório de Projetos**

O mercado de escritórios de gerenciamento de projetos pode apresentar vários tipos e modelos para se “espelhar” ao iniciar uma implantação em uma organização segundo autores especialistas, portanto, não existe um modelo específico para cada tipo de empresa ou ramo de atuação. Os modelos de implantação possuem diversas características as quais deverão ser estudadas e adaptadas dentro da empresa, entretanto, o nível de maturidade dos escritórios deve ser mensurado conforme vai se adquirindo experiência com novos projetos, assim os objetivos podem deixar um panorama mais operacional e focar em metas estratégicas da corporação.

Lembrando que não existe uma classificação determinada com regras e “receitas de bolo” prontas para implementação, opiniões de autores especialistas em projetos deixam um pouco mais claro os níveis de escritórios conforme logo mais.

Kerzner (2004), por exemplo, distingue o escritório de projetos em três níveis e afirma a necessidade de iniciar um escritório de nível 1 para uma aceitação saudável. Para ele, o nível 1 chama-se *Functional Project Office* e é implementado em um único departamento/setor da organização, orientado mais para o lado de gestão dos recursos. O nível 2 é nomeado *Customer Group Project Office* e é voltado para uma gestão otimizada de clientes e comunicação com os clientes, este tipo de escritório poderá ser implementado em mais de um setor da empresa. O autor afirma que esse tipo atua como uma “empresa dentro de uma empresa”. Já o nível 3 seria responsável pela estratégia corporativa, representando os interesses da mesma, ou seja, o último nível de maturidade

do escritório de projetos.

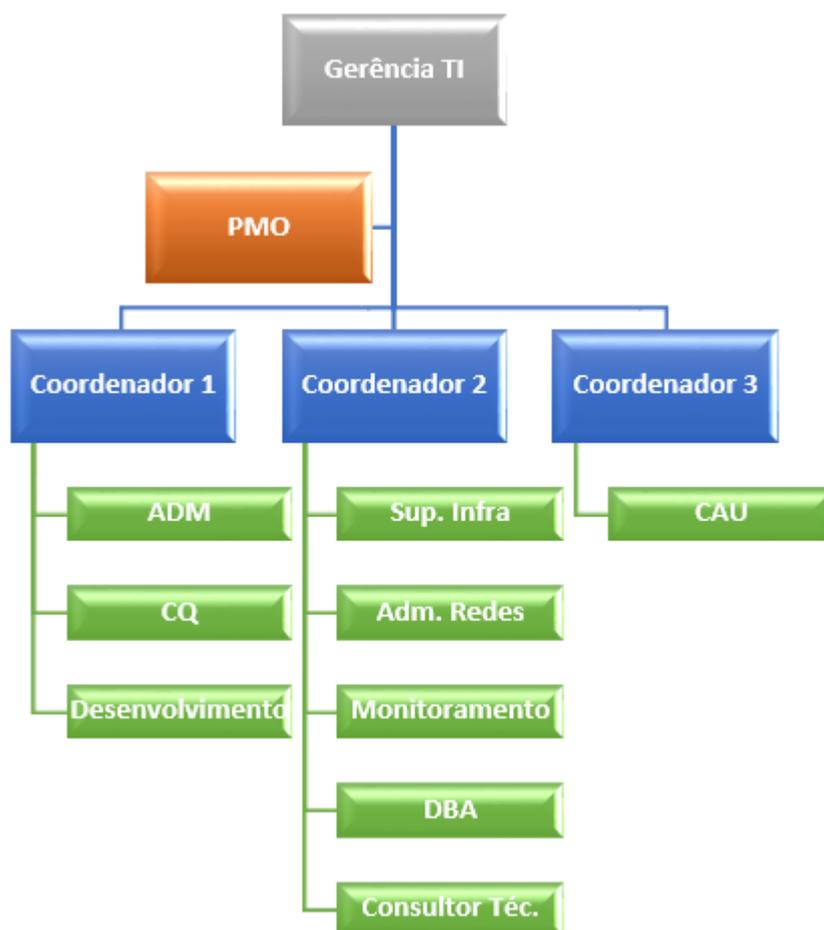
Para Crawford (2006) o escritório de projetos também é dividido em três níveis. O nível 1 denomina-se *Individual Project Office* e é onde projetos ímpares são desenvolvidos e aperfeiçoados. O nível 2 chama-se *Departmental Project Office*, capaz de gerenciar vários projetos conveniado com uma visão geral e gerenciando recursos. O nível 3 é citado como *Strategic Project Office* que reúne o nível de integração da empresa e atua na tomada de decisões.

Vargas (2005) divide o escritório de gerenciamento de projetos em 4 níveis. O primeiro, Escritório de Projeto Autônomo, é separado das operações da empresa. É destinado a gerenciamento de um projeto ou programa específico. O segundo, Escritório de Suporte a Projetos, é um escritório de esfera departamental para apoio a diversos projetos simultâneos. Fornece suporte, ferramentas e serviços de planejamento, controle de prazos, custos, qualidade e outros. Ele fornece também metodologia de gestão de projetos, interfaces organizacionais e metodologia na gestão do conhecimento. O nível 3, Centro de Excelência, não assume responsabilidade pelo sucesso do projeto, tem capacidade e conhecimento de influenciar as partes interessadas, demonstra os benefícios de se adotar as práticas de gerenciamento propostas, desenvolve gerentes de projetos, líderes e membros de equipes competentes. O 4º e último nível chama-se Escritório de Projetos Corporativo, ele atua no gerenciamento estratégico de todos os projetos da organização, gerenciando projetos interdepartamentais e realizando gestão do conhecimento empresarial.

Para Dinsmore (1998) divide-se em 5 categorias o escritório de projetos. O nível 1 chama-se *Autonomous Project Team* e são times individuais concentrados para cada projeto sem clareza nenhuma de projetos anteriores. O nível 2, *Project Support Office*, oferece suporte a vários projetos e também gerencia custos dentro de cada novo, porém não tem responsabilidade pelo sucesso do projeto. O nível 3 é o *Project Management Center of Excellence* que controla e coordena o andamento dos projetos. No 4º, o escritório de projetos já identifica os programas e gerencia além dos projetos, programas. Chama-se *Program Project office*. O quinto e último nível chama-se *Chief Project Office* e gerencia o portfólio de projetos se envolvendo nas decisões de negócio que resultam em novos projetos. É considerado o nível com maior responsabilidade pelos projetos.

Como pode-se notar, existe divergência entre os autores quanto ao número de níveis, nomenclatura e objetivos atribuídos aos diversos tipos de escritório de projetos. O que não quer dizer que alguém esteja errado, porém, a percepção da cultura atual mostra-se necessário adotar um modelo próprio que seja capaz de contagiar à todos demonstrando

o quanto a companhia ganhará iniciando este avanço pelo departamento de informática. A sugestão é implementar o escritório conforme logo abaixo na figura 3.



**Figura 3.** Estrutura organizacional detalhada com PMO.

O modelo a ser adotado precisa estar de acordo com a cultura atual da organização. Com base nas opiniões dos autores destacados anteriormente, nomeia-se o escritório Nivel 1 de Centro de Excelência de Projetos em TI. Sendo este o escritório inicial. Seus principais objetivos dentro do departamento serão:

- Desenvolver e aplicar a metodologia em gerenciamento de projetos.
- Orientar coordenadores de acordo com a metodologia de gerenciamento de projetos.
- Promover treinamentos necessários para desenvolver equipes, gestores de equipes e gestores de projetos.
- Apoiar gerentes de projetos e esclarecer dúvidas quanto ao gerenciamento de projetos.

- Reportar ao gerente de TI e alta direção status de projetos.
- Fiscalizar gerentes de projetos.
- Gerenciar recursos compartilhados.

## A Gestão Projetos Atual

PMBOK (2013), descreve que 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”

Por não existir uma metodologia definida e modelos de documentos com um cálculo correto, relatórios não condizem com o real estado dos projetos e acabam gerando incoerência na credibilidade dos atuais GP's (assim como o estado real de determinado projeto). Com a implementação do escritório, a alta direção e gerentes operacionais poderão de acordo com os resultados, identificar falhas e obter auxílio do escritório para uma melhoria contínua de equipes e processos internos.

A captação de recursos para execução dos projetos nem sempre é compatível com a necessidade dos mesmos, sendo necessário realocar recursos que já estavam planejados em outras demandas atrasando projetos em andamento e comprometendo a qualidade final destes. O processo de aquisição de equipamentos e soluções para determinados projetos divergem uns dos outros gerando um gama de documentos sem padrão, ocasionando revisões contínuas e desnecessárias.

A influência e o grau de cada uma das partes interessadas nem sempre são acompanhadas de acordo como se deve ocorrer, os interesses ocasionalmente mudam durante os projetos e conflitos são visíveis. Projetos de setores distintos do departamento de informática que possuem participação são apresentados com prazos reduzidos devido a informações expostas durante a execução destes, isso resulta em uma demanda não planejada e os recursos em atuação são realocados para tais execuções atrasando projetos dentro da lista do departamento local.

A iniciação de novos projetos ou reunião de *kick off*, são programadas sem um padrão definido, sendo assim, algumas partes interessadas que poderiam contribuir com ideias durante a iniciação e planejamento são descartadas ou comunicadas posteriormente a tais. Isto acaba afetando diretamente o escopo que geralmente ultrapassa a data estipulada para entrega, gerando o desgaste entre colaboradores.

Os riscos mensurados são geridos verbalmente entre o planejamento e execução

dos projetos. O grande problema de não ocorrer um registro formal deles acarreta dados não documentados e equipes desavisadas. Obviamente achar o responsável pelo problema torna-se “parte do cronograma” e gera um atrito entre os envolvidos, sendo assim, projetos semelhantes aos anteriores iniciam a mesma jornada falhando em pontos que poderiam ser evitados com um documento que relatasse lições aprendidas.

### **Gestão de Projetos de Sucesso**

Cada projeto executado nesta empresa, seja ele direto ou indiretamente relacionado ao departamento de TI, poderá ser “visualizado” holisticamente dentro de uma gestão que centralizará os dados e informações de cada um, criando uma base sólida com experiências ricas e lições aprendidas, porém, para que esta gestão ocorra será de extrema necessidade o apoio da alta direção e consentimento de todos os gestores de equipes. Durante o planejamento de implantação e implementação do escritório de gerenciamento de projetos, certos quesitos necessitam de atenção especial como os mostrados abaixo:

- A comunicação entre os gestores em escala hierárquica precisará ocorrer aos mínimos detalhes para que este projeto torne-se um dos exemplos (e contagie todos à favor do sucesso do mesmo).
- Assim como a hierarquia deve ser respeitada em relação à comunicação, os gestores deverão ser orientados a intercomunicar os membros de equipes que serão afetados com as melhorias e alterações de rotinas que ocorrerão. Isto fará com que os membros se sintam parte do processo de evolução do modelo de gestão dos projetos.
- Os aperfeiçoamentos ou declínios de desempenho das equipes deverão ser monitorados e relatados aos gestores e gerentes para que estes consigam controlar o engajamento de cada um por meio de *feedback*, incentivo ou recompensa.
- Gestores funcionais precisarão apoiar o quanto puderem os gerentes de projeto e conseguir visualizar que mesmo que sua equipe seja afetada, o projeto agregará valor à empresa como um todo.

A metodologia do escritório de gerenciamento de projetos ou MGP (metodologia de gerenciamento de projetos), como é comumente chamada, será elaborada dentro do

departamento de TI desta instituição inicialmente contendo as seguintes reuniões:

### **Reunião de Iniciação**

Esta etapa dará a conscientização de todas as partes interessadas, o motivo e finalidade que aqueles projetos exercem dentro do departamento ou organização. Deverão ser contemplados tópicos como:

- Qual projeto deve ser executado.
- Gerente de projetos responsável portal.
- Nível de prioridade do projeto.
- Prazo de entrega.
- Patrocinador (*Sponsor*).
- Partes envolvidas (*stakeholders*) e suas responsabilidades.
- Premissas e restrições.

Como saída, um documento deverá ser elaborado pelo líder da reunião contendo os temas discutidos e decisões tomadas durante. Este por sua vez, poderá ser impresso, assinado e escaneado ou enviado à todos os participantes por e-mail, afim de oficializar formalmente o encontro e deixar todos à par das discussões, inclusive membros ausentes.

### **Reunião de Planejamento**

Nesta etapa serão identificados os requisitos, adaptação às necessidades, preocupações e expectativas. Poderá ocorrer, quando houver conveniência, mais de uma reunião de planejamento pois ao final desta, a linha de base do projeto estará congelada e servirá como guia de medição ao longo da execução e testes do projeto.

O documento principal gerado ao final da etapa de planejamento levará conhecimento ao *Sponsor* do projeto assim como todos os envolvidos a partir de uma determinada classe hierárquica do setor de TI.

Para que os papéis e responsabilidades sejam declarados, sugere-se a utilização da matriz RACI para delegações de funções, um acrônimo em inglês para: *Responsible*, *Accountable*, *Consulted* e *Informed*. Esta técnica estabelece em modo de uma tabela, quatro níveis dentro de um projeto. Os membros classificados como *Informed* assim como sua tradução, são partes que deverão ser apenas informadas sobre o progresso e *status* da

tarefa. A comunicação com este grupo é de mão única. Membros classificados como *consulted* são pessoas com “*know how*” maior sobre determinados assuntos e são responsáveis por conceder informações úteis para a conclusão das tarefas. *Responsible* é o responsável pela execução da atividade. Um detalhe destacado aqui é que pode haver mais de um *responsible* designado para executar mesma a atividade. Já o *Accountable* é o prestador de contas, haverá apenas um para este papel, geralmente o gerente do projeto é classificado como o *Accountable*. A Figura 4 apresenta a configuração do cenário.

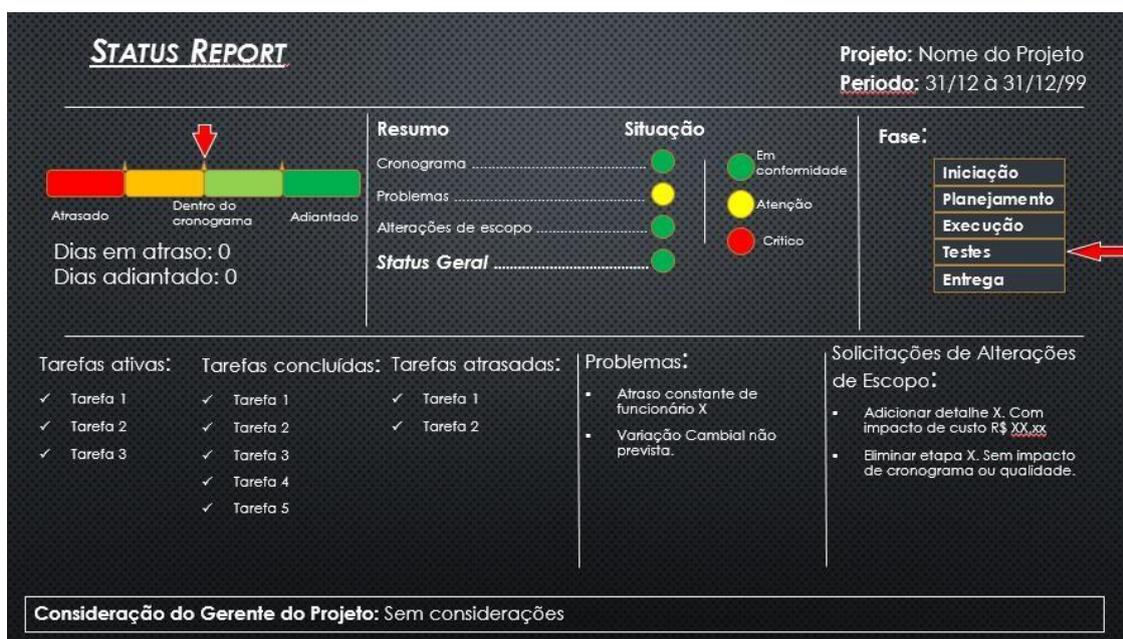
	João	José	Wilson	Pedro	Equipe externa
Análise de requisitos	A				R
Comparativo de equipamento		A/R		I	
Orçamento da solução X		R	C	C	
Definir data de execução	C		I	I	C
Aprovação de compra	A	I	C/I	C	
Recebimento	R				I
Testes	I				A

**Figura 4.** Ex. matriz RACI

### Reunião de Apoio

A Organização Internacional para Padronização (ISO) e outros definem padrão como um “Documento aprovado por um órgão reconhecido que fornece, para uso comum e repetido, regras, diretrizes ou características para produtos, processos e serviços cujo cumprimento não é obrigatório.” (ISO 9453). Sendo assim, todas as reuniões relacionadas ao gerenciamento de projetos necessitam de documentos padronizados e estabelecidos pelo PMO.

O intuito deste estágio é noticiar o andamento de determinado projeto ou etapa em um período pré-estabelecido. O número de reuniões de apoio estará de acordo com a vida do projeto e frequência que estas acontecerão, estipulado pelas partes interessadas na reunião de planejamento. Nesta reunião será apresentado para cada projeto um documento chamado *Status Report*, que tem o propósito de demonstrar o estado ou fase do projeto. Proposto inicialmente com a ideia do modelo abaixo:



**Figura 5.** Modelo *Status Report*

O exemplo deste documento apresentará as principais informações que merecem atenção e possam impactar no resultado final do projeto. Ao adotar um documento de *status report* padronizado, será possível acompanhar:

- Atraso ou adiantamento do cronograma.
- Resumo de *status* do cronograma, problemas, alterações de escopo e status geral.
- A fase do projeto
- Todas as tarefas que foram concluídas, atrasadas ou estão em andamento durante o período do documento
- Os problemas descritos. (Caso haja necessidade, poderá ocorrer divisão da parte de problemas entre riscos, representando os possíveis conflitos e problemas, que são caracterizados como riscos consolidados)
- Alterações de escopo. (Poderá também ser dividido em alterações solicitadas e alterações ocorridas) Onde este mostra a todos, as alterações e o impacto que este resulte no projeto.

### Reunião de encerramento

A reunião de encerramento representa o ato formal de encerrar um projeto ou fase.

Kerzner (2006) assegura que a maturidade em gerenciamento de projetos pode ser definida como “o desenvolvimento de sistemas e processos que são por natureza repetitivos e garantem uma alta probabilidade de que cada uma deles seja um sucesso”.

Nesta etapa será apresentado às partes interessadas o resumo do projeto ou da fase em questão. Os participantes da reunião terão uma visão macro do antes e depois podendo realizar as comparações e análises dentre outras coisas. Segue os principais itens que contemplam o evento:

- O tempo que foi previsto para a entrega do projeto ou fase.
- O tempo real decorrido.
- Principais fatores que foram coadjuvantes para adiantamento ou atraso do projeto.
- As expectativas antes e após a entrega, deixando a satisfação clara para todos os reunidos.
- A exposição das lições aprendidas no projeto.

Desde o início até o encerramento de um projeto, é de extrema importância que um ou mais documentos seja(m) alimentado(s) relatando todas as lições aprendidas. Estas lições devem conter os fatos positivos e negativos que sucederam durante a vida do projeto, à vista disso, o aprendizado e a metodologia estarão evoluindo constantemente trazendo resultados satisfatórios aos *stakeholders* e contribuindo positivamente para equipes com experiência inferior, que poderão consulta-lo e evitar falhas ocorridas outrora.

Todos os projetos administrados dentro da mesma metodologia estarão aptos independentemente de seu grau de complexibilidade, gerenciar quaisquer conflitos ou melhoria dentro da etapa ou projeto devido aos padrões estabelecidos. Isto porque cada gerente de projeto terá o “pilar” PMO para auxilia-lo no que for necessário.

## **O início**

Após todos os processos e metodologia estarem inicialmente fixados, deve-se ocorrer uma reunião onde seja definido os projetos pilotos que adotarão os padrões estabelecidos. A quantidade de projetos à utilizar a metodologia será determinada pela alta direção em acordo com gerentes funcionais e gerentes de projetos. Como sugestão, aconselha-se três projetos de médio porte para que ao final, os relatórios sejam

comparados apresentando o nível de evolução da gestão.

Como ferramentas, a organização utilizará pacotes de aplicativos da plataforma *Microsoft* já em exercício, como: *Word*, *Excel* e *Power Point*. Com acréscimo da ferramenta *Microsoft Project*, específica para gestão de projetos. Este por sua vez trará todos os recursos disponíveis para criação de cronogramas e dimensionamento de recursos. Abaixo, conforme a Figura 6, um exemplo simples de um projeto utilizando a ferramenta *MS Project*.

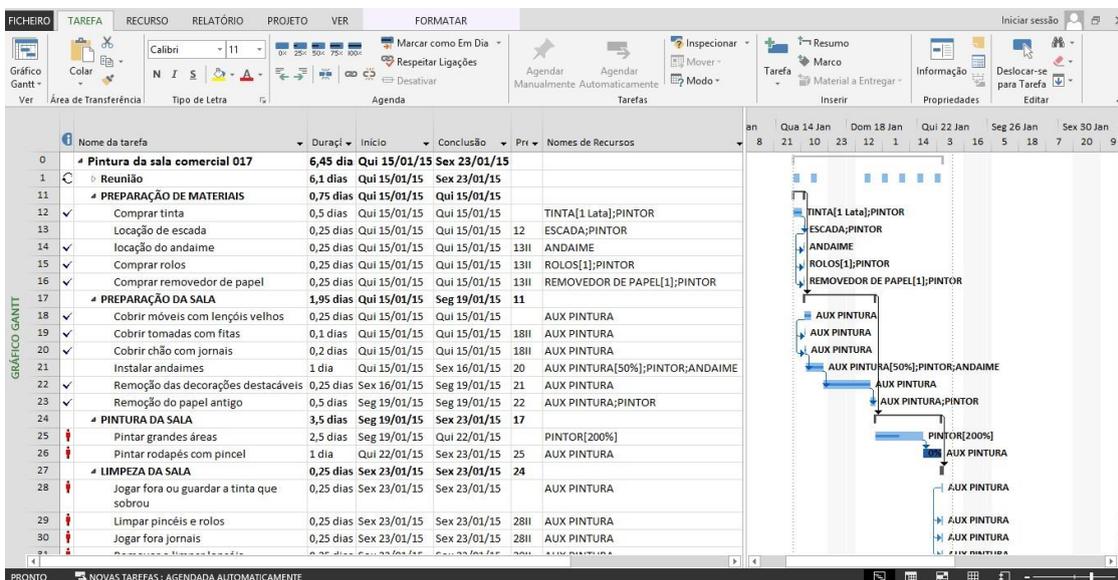


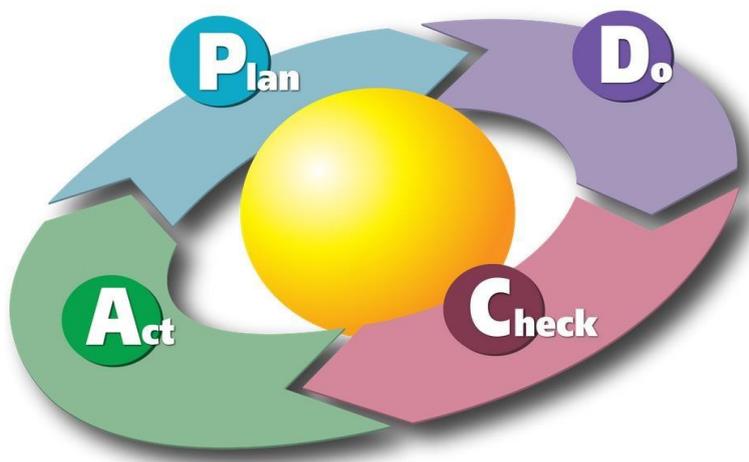
Figura 6. Exemplo com *MS Project*

Definindo os projetos pilotos que utilizarão a metodologia, inicia-se o planejamento dos mesmos com os documentos estabelecidos pelo escritório de gerenciamento de projetos.

A utilização de um profissional especializado será, como mencionada anteriormente neste artigo, de grande ajuda na elaboração de processos internos e desenvoltura durante os primeiros projetos. O escritório poderá criar e alimentar um banco de dados onde informações e análises dos membros de equipes que será guardado e servirá para gerentes funcionais e gerentes de projetos dimensionarem recursos em projetos posteriores

Durante a gestão dos projetos, técnicas de melhoria contínua estarão em uso a fim de contribuir no constante desenvolvimento da gestão, dentre elas, uma técnica simples com resultados sólidos como o PDCA contribuirá fortemente nestas melhorias. De acordo com Pessoa (2007) “o ciclo PDCA é uma sequência de atividades que são percorridas de forma cíclica para melhorar os resultados e/ou atingir as metas estabelecidas.” Ou seja,

esta técnica consiste em um método interativo utilizado para melhoria contínua de processos e produtos. A Figura 7 apresenta uma descrição de como a tática funciona.



**Figura 7.** Ciclo PDCA

Planejar (Plan): este é o momento de determinar metas, identificar problemas, analisar e descobrir suas causas e, assim, elaborar um plano de ação.

Executar (Do): Assim como o próprio nome, é hora de executar as atividades definidas no plano de ação. Nesta etapa, tem-se uma ótima oportunidade de investir no treinamento e educação da equipe. Não se deve esquecer de coletar os dados.

Checar/Verificar (Check): após as tarefas do plano de ação serem executadas, deve-se monitorar e avaliar periodicamente os processos e resultados. Deve-se observar se estes estão sendo cumpridos de acordo com o planejamento, examinando objetivos e especificações enquanto paralelamente os relatórios são gerados.

Agir (Act): de acordo com o que foi avaliado, este é o momento certo de agir. Caso haja necessidade serão determinados novos planos de ação para que outras melhorias ocorram, corrigindo erros e melhorando a qualidade.

## **Conclusão**

Perante o que foi apresentado conclui-se que, o escritório precisará ser inicialmente como uma “escola” dentro do departamento de TI. Ele não será apenas um

centro de coleta de dados e relatório gerenciais, a utilização de ferramentas, técnicas e metodologia criadas a partir dos estudos deverá ser disseminada para que todas as equipes e membros de equipes estejam familiarizados com as alterações de rotinas. E conseguir caminhar juntamente à esta evolução corporativa trazendo consigo, o amadurecimento mútuo.

Apesar do alto conhecimento técnico de seus profissionais atuais é necessário investir na gestão da sabedoria e incentivar novos GP's à tornarem-se orgulhosos em saber que estão fazendo parte de um progresso histórico da corporação, assim, o engajamento destes será firme e contribuirá para o sucesso do escritório. A comunicação que atualmente possui falhas, estará reformulada e a harmonia entre os colaboradores estará rica, portanto, é o escritório que contempla todas as jornadas de um projeto, dando apoio desde a concepção da ideia, planejamento, execução, controle e encerramento das atividades.

A cultura sofrerá com a implementação e a existência de obstáculos é visível, devido a burocracia e outros fatos o apoio da alta direção deverá perseverar à favor do desenvolvimento na forma de gestão de seus projetos, pois durante a adesão das partes envolvidas, empecilhos ao longo de toda a caminhada serão evitados. Melhorar a eficiência e eficácia de uma empresa que possui gerenciamento de projetos como um todo exige, frequentemente, mudanças de práticas e costumes.

Conclui-se também que o PMO passa a ser uma estrutura necessária dentro do departamento de TI e da organização. Não basta apenas o gerenciamento isolado dos projetos, é necessário gerencia-los de forma centralizada deixando claro a razão específica de tê-lo iniciado e seu andamento.

### **Referências Bibliográficas**

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Um guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos: guia PMBOK. 5. ed. Pennsylvania: PMI, 2013.

KERZNER, Harold. (2008). Gestão de projetos, 2ª edição, Bookman

Marcelo Mario Damazio Trincherro. A Importância do Planejamento em Projetos de Tecnologia da Informação. IETEC - Instituto de Educação Tecnológica - Belo Horizonte, 2014. Disponível em:  
[http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe\\_artigo/664](http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/664)

BELMMEN, Comercial. Gestão de Projetos | As Melhores Práticas. Disponível em:  
<http://www.belmmen.com.br/capitulo-11-apoio-gerencial/>. Acesso em: 17 ago. 2015.

Neves da Rocha, Eder. 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: 27

ago. 2015.

Mídias. Como implantar um Escritório de Projetos. Disponível em:  
<http://pmkb.com.br/artigo/como-implantar-um-escritorio-de-projetos/>. Acesso em: 27 ago. 2015.

Laper Giorgini, Daniel. PMO - A importância do escritório de projetos nas organizações. Disponível em:  
[http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe\\_artigo/543](http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/543) Acesso em: 27 ago. 2015

BARCAUÍ, A. (2012). PMO – Escritório de Projetos, Programas e Portfólio na prática, Brasport.

SILVA, M, R; PIRES, S, R. Implantação de Escritório de Gerenciamento de Projetos e de Metodologia de Gerenciamento de Projetos no Âmbito da Administração Pública Uma Visão Prática Aplicada à Concessionária De Energia, Disponível em <http://www.singep.org.br/3singep/resultado/350.pdf>. Acesso em: 27 ago. 2015.