



Gestão & Gerenciamento

IMPLEMENTAÇÃO DE UM ESCRITÓRIO DE PROJETOS EM UMA EMPRESA DE CONSULTORIA EM ENGENHARIA

IMPLEMENTATION OF A PROJECT MANAGEMENT OFFICE AT AN ENGINEERING CONSULTANCY COMPANY

Yasmin Tavares de Mendonça

Pós-graduanda em gestão de projetos; Universidade Federal do Rio de Janeiro, RJ, Brasil;

mendoncayasmin17@gmail.com

Márcio Hervè

Mestre; Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, Brasil;

marcio_herve@yahoo.com.br

Resumo

Este trabalho é baseado em um estudo de caso que aborda a implementação de um escritório de projetos tendo como pano de fundo uma empresa de consultoria em Engenharia. Apesar de sua natureza orientada a projetos e de seu longo tempo de atuação, lacunas relacionadas ao gerenciamento de projetos da empresa foram identificadas pelos colaboradores e impulsionaram o início de um debate acerca da adoção de boas práticas de gestão. Ausência de controle e monitoramento do portfólio de projetos, não uniformidade de ferramentas e inexistência de padronização de documentos são alguns dos exemplos elencados. Por isso, ao longo do artigo apresentam-se os tipos e as abrangências de escritórios de projetos identificados na literatura e sugere-se um formato que possui potencial para solucionar as deficiências identificadas no atual estágio de maturidade da empresa. Por fim, elucidam-se as etapas de implementação e os fatores críticos para o sucesso dessa nova unidade organizacional.

Palavras-chave: Escritório de projetos; Consultoria; Maturidade organizacional

Abstract

This work is based on a case study that addresses the implementation of a project management office (PMO) office in an Engineering consultancy company. Despite its project-oriented nature and its long time in operation, gaps related to the company's project management were identified by employees and led to the beginning of a debate about the adoption of good management practices. Lack of control and monitoring of the project portfolio, non-uniformity of tools and lack of standardization of documents are some of the examples listed. Therefore, throughout the article the types and scopes of PMO identified in the literature are presented and a format, that has the potential to resolve the deficiencies identified in the company's current stage of maturity, were suggested. Finally, the implementation steps and critical factors for the success of this new organizational unit are elucidated.

Keywords: Project management office; Consultancy; Organizational maturity

1 Motivação e objetivos

O presente artigo tem como objetivo apresentar uma alternativa de implementação de um escritório de projetos em uma empresa de consultoria de médio porte, cujo nome será preservado ao longo deste trabalho. Com atuação em diversos países nos diferentes continentes, essa empresa fornece ferramentas computacionais e serviços de consultoria que subsidiam o setor eletroenergético.

Há mais de 30 anos, a empresa realiza grandes e importantes projetos para diferentes clientes – de órgãos reguladores a agências governamentais –, de tal forma que sua participação no setor energético tem conquistado elevada projeção. Tal projeção vem acompanhada do crescimento da organização nos últimos anos, que, somada à necessidade de implementar uma cultura de projetos, impulsionou o presente trabalho.

Diante do exposto, entende-se que a criação de um Escritório de projetos seria a forma adequada de endereçar as dificuldades mapeadas no atual estágio da organização. Deste modo, pretende-se elucidar, neste trabalho, as etapas de desenvolvimento de um escritório de projetos, do seu desenho até a efetiva implementação.

As primeiras iniciativas para debater boas práticas de gestão de projetos foram capitaneadas pelo departamento de gestão de pessoas da empresa, que reuniu um grupo de

funcionários com interesse e/ou formação acadêmica em gestão de projetos. Esse grupo, constituído inicialmente por sete pessoas das diferentes equipes da empresa, recebeu a incumbência de elencar as principais dificuldades de seus times e apoiar a disseminação de boas práticas de gestão de projetos.

Os resultados do primeiro encontro foram sintetizados na reunião da diretoria, a fim de que o grupo fosse formalizado e conquistasse apoio da alta direção para avançar com as proposições indicadas pelos membros. O patrocínio da diretoria executiva à iniciativa formalizou o grupo como um comitê de gestão de projetos, que conta atualmente com 34 membros.

Os encontros foram estruturados de forma que houvesse certa periodicidade nas discussões (encontros quinzenais) e que, ao fim deles, pudessem ser originados produtos para organização. Em seguida, anunciou-se para toda a empresa a criação do referido comitê e o propósito de sua atuação.

Abaixo estão descritos os principais problemas indicados pelo comitê:

- Ausência de uma cultura de gestão de projetos na empresa;
- Ausência de padronização nos processos: cada time o faz de forma distinta;
- Ausência de capacitação e treinamento dos colaboradores em ferramentas de gestão de projetos;
- Uso pouco difundido da ferramenta de gestão adotada pela empresa, Asana®, além de outras iniciativas (particulares) de uso de outras ferramentas;
- Ausência de métricas para avaliar a performance da organização no que diz respeito ao sucesso dos projetos ou formas distintas de reportar o sucesso dos projetos;
- Falta de visibilidade e controle do portfólio da empresa;
- Ameaça à escalabilidade dos projetos da empresa (e sua competitividade) em função dos aspectos listados acima;
- Inexistência de documentação de lições aprendidas.

2 Metodologia

Quanto à metodologia empregada no artigo, desenvolveu-se uma pesquisa de caráter qualitativo, exploratório e bibliográfico. A pesquisa bibliográfica caracteriza-se pela construção da fundamentação teórica a partir da investigação de literatura técnica pertinente, tendo como fontes: livros, revistas e artigos. O desenvolvimento do estudo aqui apresentado pode ser compreendido em três fases principais: definição do tema, seleção e análise crítica de fontes e redação do artigo.

2.1 Revisão bibliográfica

Um escritório de projetos pode ser compreendido como uma unidade cuja função é implementar uma metodologia de gestão de projetos na organização, apoiar os gerentes de projeto e garantir que os projetos desenvolvidos estejam alinhados com o planejamento estratégico da organização. Também conhecido como *Project Management Office*, da sigla

em inglês PMO, o escritório de projetos é comumente definido na literatura técnica como um centro de excelência que objetiva conduzir, planejar, controlar e finalizar projetos.

O *Project Management Institut*, PMI, define o escritório de projetos como “uma unidade organizacional que centraliza e coordena o gerenciamento de projetos sob seu domínio. Um PMO supervisiona o gerenciamento de projetos, programas ou uma combinação dos dois” (BARCAUI, 2012, p. 11).

A gênese dos escritórios de projetos está ligada à difusão do método de gerenciamento científico, que teve como precursor Frederick Taylor. O primeiro registro de que se tem conhecimento sobre o uso da expressão “escritório de projeto” refere-se a um projeto da US Air Corps, a força aérea estadunidense, para monitorar o desenvolvimento de aeronaves, na década de 1930.

Um difundido exemplo de projeto bem-sucedido da era moderna é frequentemente associado ao projeto Manhattan, responsável pelo desenvolvimento da primeira bomba atômica da história. Apesar de o projeto ter sido concebido sob o comando de um general de confiança do presidente Roosevelt, tradicionalmente, quem assumia a gerência do projeto era o especialista na área, no caso, o cientista Robert Oppenheimer. O sucesso do projeto pode ser sintetizado nos lançamentos das duas bombas atômicas em Hiroshima e Nagasaki, em seis e nove de agosto de 1945, respectivamente (PESSOA, 2023).

O surgimento da gestão de projetos como uma área de conhecimento remete ao período da 2ª Guerra Mundial (1939-1945). Nesse período, métodos e técnicas de gerenciamento precisaram ser desenvolvidos para coordenar complexas operações das forças armadas associadas à baixa de recursos humanos. Outro notável acontecimento do século XX que colaborou para a difusão dos conceitos gestão foi a Guerra Fria, especialmente no que tange à corrida espacial. Não por coincidência duas das instituições mais importantes sobre gerenciamento de projetos surgiram nesse período: *International Project Management Associate*, IPMA, em 1964 e o PMI, em 1969.

Na década de 1980, os escritórios de projetos ganharam novos espaços, como a construção civil e a tecnologia da informação. Já em 1990, ganham novo *status*, com o surgimento das associações profissionais e o reconhecimento das certificações de gerenciamento de projetos.

Diferentes momentos podem ser destacados na linha do tempo da evolução dos escritórios de projeto, conforme apresentado na tabela seguinte. Ressalta-se, no entanto, que os PMO seguem experimentando constante evolução quanto ao formato, fim e abrangência de atuação.

Quadro 1 – Evolução histórica dos PMO

Período	Funções do PMO
De 1950 a 1990	O PMO funcionava de maneira horizontal nas organizações e tinha a função de centro de apoio para projetos específicos, especialmente os de grande valor e/ou complexidade. Auxiliava os gerentes de projetos em atividades como atualização de cronogramas, acompanhamento de custos e análises de riscos. Os escritórios contavam com equipes numerosas.

De 1990 a 2000	Esse período reflete o maior desejo das organizações de encontrar formas mais eficientes para gerir o crescente número de projetos e seus desempenhos.
De 2000 a 2010	É uma fase marcada pela maior disseminação dos PMOs na hierarquia das organizações, que passam a ganhar novas funções como manter a propriedade intelectual relacionada à gerência de projetos e suporte ao planejamento estratégico corporativo. Diferentemente do que se observava na primeira fase, essas unidades deixam de ser locais e passam a servir à organização.

Fonte: Adaptado de Barcaui (2012)

O sucesso da implementação de um PMO depende, fundamentalmente, do apoio de um patrocinador que detenha largo conhecimento sobre o *core business* e a cultura organizacional, além de notável influência. Esse último requisito se revela especialmente importante frente à possível resistência da equipe.

Há ainda outros aspectos que são considerados fatores críticos, de acordo com (VARGAS,2017):

- Patrocínio executivo;
- Alinhamento com os objetivos estratégicos da organização;
- Adequada escolha dos membros do *staff*;
- Infraestrutura adequada;
- Papéis e responsabilidades definidos com clareza, e habilidades compatíveis com os resultados esperados.

Um PMO pode apresentar diferentes constituições, sintetizadas em três principais formatos: escritórios de projetos autônomos, escritórios de suporte aos projetos e escritório de suporte corporativo (PMI, 2023) e (GIRAUDO, MONALDI, 2015). Cada modelo de escritório é descrito abaixo:

- Um escritório de suporte corporativo, ou **Enterprise Project management office**, EPMO, cria padrões, processos e abordagens para melhorar o desempenho de projetos em toda a organização. São projetados para assegurar que o portfólio de projetos esteja alinhado com as estratégias prioritárias da organização, além de garantir que cada projeto siga os padrões organizacionais. Este formato é indicado quando projetos e prioridades concorrentes ameaçam a coesão organizacional. Pode não ser adequado para empresas de pequeno porte ou menos maduras, que careçam de recursos para justificar o investimento em um escritório de projetos.
- Escritório de projetos departamental, ou **departamental PMO**, é um escritório desenhado para apoiar um departamento ou unidade dentro da organização em seus diversos projetos. Seu valor pode ser enxergado quando há necessidade de garantir que todos os projetos relevantes cumpram requisitos de escopo e cronograma e que as equipes de trabalho desfrutem de recursos e suporte necessários.

- Escritório de projetos individual, ou **individual PMO**, é desenhado para prover infraestrutura de gerenciamento de documentos e treinamentos para um único projeto. Não necessariamente está conectado às operações da empresa, sendo destinado ao gerenciamento de um projeto ou programa específico. Pode ser benéfico para projetos grandes ou específicos, que não se beneficiariam do valor de um escritório departamental.
- Centros de excelência, ou **center of excellence (CoE)**, são estruturas formadas por um grupo de especialistas em projetos que têm como objetivo difundir e incorporar uma estrutura de gestão de projetos na organização. Pode ser visto como um centro de apoio aos gerentes, o local onde serão estabelecidos consensos acerca de ferramentas, padrões e abordagens.

Quanto aos benefícios que podem ser desfrutados pelas organizações que decidem implementar escritórios de projetos, os mais reconhecidos pela literatura técnica (ALMEIDA, 2017) e (VARGAS, 2017) são:

- Aumento na percepção da taxa de sucesso dos projetos, tanto pela organização quanto pelos clientes;
- Benefícios para o corpo executivo: informação e controle;
- Elevação da maturidade organizacional;
- Melhor captura das competências internas;
- Previsibilidade para a tomada de decisão;
- Controle sobre os times do projeto;
- Disponibilidade de informações em lições aprendidas em projetos anteriores;

É importante observar que, ao longo da escrita deste trabalho, os encontros do comitê de gestão de projetos ainda estavam em fase embrionária. Dessa forma, as etapas de implementação que serão descritas aqui ainda não terão alcançado realização na organização, mas poderão norteá-la na tomada de decisão acerca da estruturação de um PMO.

3 Estudo de caso

A empresa usada como exemplo neste estudo de caso adota um modelo de gestão horizontal, caracterizado pela descentralização da tomada de decisões e a autonomia dos funcionários sendo preconizada em detrimento da hierarquia entre eles. Esse modelo contrasta com uma hierarquia tradicional mais rígida, permitindo maior agilidade e inovação.

As equipes são divididas em áreas de conhecimento e em cada uma delas há duas figuras que se destacam: o gerente funcional e o diretor da área. O gerente se concentra em aspectos mais técnicos e operacionais, assegurando que prazo, qualidade e orçamento dos projetos sejam atendidos. Enquanto isso, o diretor se dedica à coordenação dos gerentes de projeto, apoia o desenvolvimento estratégico da equipe e garante que o portfólio de projetos esteja em linha com as demandas no mercado. A comunicação, no entanto, é

acessível e transversal, sem barreiras entre os times, tampouco entre CEO, diretores executivos, diretores técnicos, especialistas ou estagiários.

Do ponto de vista da estrutura organizacional, é possível classificar a empresa em estudo como uma estrutura matricial leve. Trata-se de uma estrutura em que os profissionais de diferentes áreas são alocados para trabalhar em projetos específicos, desempenhando funções de comunicação entre o time e apoiando no gerenciamento do projeto. Não existe, no entanto, a formalidade da figura de um gerente de projetos com dedicação exclusiva ao projeto. Os profissionais podem contribuir com suas especialidades em vários projetos simultaneamente, favorecendo a inovação e eficiência.

Para mapear a opinião dos colaboradores e coletar dados para o artigo, um questionário foi aplicado e divulgado através da plataforma de avaliação empregada pela organização. Antes do lançamento do questionário, a empresa foi comunicada acerca do contexto da aplicação da pesquisa e de seu propósito. Os respondentes não foram identificados, a fim de deixá-los menos inibidos em suas declarações.

O questionário contou com 12 perguntas; no entanto, as duas últimas perguntas, de cunho não-obrigatório, serviam para classificar os respondentes quanto ao nível de tomada de decisão (analistas, especialistas ou diretores) e ao tempo de empresa. Essa escolha é estratégica para que o respondente não distorça suas respostas em função de sua identificação inicial (CHAGAS, 2000). Antes do lançamento da pesquisa a empresa foi informada sobre seu contexto (aplicação em um artigo de uma colaboradora) e motivada a usá-la como oportunidade para fomentar ações internas.

A seguir, são apresentadas as perguntas elaboradas e seu respectivo formato de resposta: dicotômicas (sim ou não), abertas (texto livre) ou múltipla escolha (escala numérica). As perguntas em formato de texto buscam aumentar a perspectiva do respondente.

Tabela 1 – Questionário aplicado à empresa em novembro de 2024

Questão	Formato de resposta
Q1. Você acredita que a atual abordagem de gestão de projetos contribui para a eficiência do seu trabalho (uso do Asana, <i>Clientes</i>)? Se não, o que poderia ser melhorado?	Sim ou Não. Diante de resposta negativa, sugeriu-se justificar.
Q2. Você acredita que a alocação de recursos (ex. tempo, equipe) para a gestão do portfólio de projetos da empresa e/ou da sua equipe é adequado?	Texto livre, com sugestão para apontar que processos poderiam ser alvos de mudanças.
Q3. Como você lida com prazos apertados ou mudanças de escopo em seus projetos? Quais são os maiores desafios?	Texto livre.
Q4. Você sente que tem autonomia suficiente para propor melhorias em processos? Como a sua liderança imediata responde a essas sugestões?	Texto livre.
Q5. Numa escala de 0 a 3, como você percebe a	Escala numérica e texto livre.

resistência geral à mudança dentro da empresa? Se você considera a cultura organizacional pouco flexível, o que poderia ser feito para ampliar essa flexibilidade, em sua opinião?	Classificação sugerida: 0 'nada resistente', 1 'pouco resistente', 2 'resistente' e 3 'muito resistente'.
Q6. Numa escala de 0 a 3, o quanto você acha que a comunicação entre as equipes e a liderança imediata é clara e suficiente para garantir o sucesso de projetos?	Escala numérica e texto livre. Classificação sugerida: 0 'não clara e insuficiente', 1 'pouco clara e suficiente', 2 'clara e suficiente' e 3 'muito clara e suficiente'.
Q7. Quais são as principais expectativas que você tem das lideranças, de sua equipe e da empresa, quando se trata de gestão de projetos?	Texto livre.
Q8. Você acredita que há um bom alinhamento entre os objetivos dos projetos e a estratégia geral da empresa?	Texto livre.
Q9. Quais competências ou habilidades você considera mais importantes para o sucesso na gestão de projetos?	Texto livre.
Q10. Você gostaria de participar de uma capacitação em gestão de projetos?	Sim ou Não.
Q11. Assinale a alternativa que corresponde ao seu tempo de empresa.	Resposta não obrigatória.
Q12. Assinale a alternativa que corresponde ao seu atual cargo.	Resposta não obrigatória.

Fonte: Elaboração própria (2024)

A seguir são apresentados os resultados para cada uma das perguntas. A pesquisa teve adesão de todas as áreas e de colaboradores com diferentes tempos de empresa.

- **Q1. “Você acredita que a atual abordagem de gestão de projetos contribui para a eficiência do seu trabalho (uso do Asana®, Clientes ¹)? Se não, o que poderia ser melhorado?”:** 84,8% assinalam que as ferramentas adotadas pela empresa são satisfatórias, embora alguns destaquem que suas lideranças também devessem incorporá-las ao seu cotidiano de trabalho. 15,2% alegaram preferência por outra ferramenta ou informaram que não usam o ASANA e tampouco o Clientes para gestão de suas atividades.
- **Q2. “Você acredita que a alocação de recursos (ex. tempo, equipe) para a gestão do portfólio de projetos da empresa e/ou da sua equipe é adequada?”:** 36,4% dos respondentes não acredita que a alocação de recursos (tempo e humano) seja adequada, com a alegação de falhas na gestão de pessoas – distribuição desigual de atividades entre os membros da equipe ou inexistência de gestão de projetos. Os outros 57,6% que enxergam a

¹ Software desenvolvido internamente para controle do portfólio de projetos da empresa. Nele, é possível relacionar informações como número de identificação, área responsável pela execução, data de envio e *status* de proposta, previsão de faturamento etc.

alocação como adequada e reconhecem que há momentos de maior intensidade e outros de escassez de atividades, mas que são bem administrados em suas equipes.

- **Q3. “Como você lida com prazos apertados ou mudanças de escopo em seus projetos? Quais são os maiores desafios?”:** 3% dos respondentes expuseram desconforto com prazos desafiadores ou mudanças de escopo. Os demais 97% mencionaram as estratégias que usam para enfrentar a situação em tela, que passam por horas extras de trabalho, pedidos de apoio a outras pessoas da equipe, priorização de tarefas e diálogos com o cliente para que a combinação de prazo e escopo beneficie contratante e contratado. Os desafios citados incluem dificuldade de conciliação da vida pessoal com o trabalho, falta de organização e falhas na comunicação de prazos.
- **Q4. “Você sente que tem autonomia suficiente para propor melhorias em processos? Como a sua liderança imediata responde a essas sugestões?”:** Grande parte dos respondentes, 91% deles, afirmaram que possuem total autonomia para propor melhorias e destacaram a boa recepção de ideias por parte de seus líderes. Quanto às ressalvas, quando feitas, alguns apontaram que algumas ideias aceitas registram longo tempo de implementação ou não se materializam. 6% alegaram que não sentem autonomia suficiente e 3% não emitiram opinião sobre o assunto.
- **Q5. “Numa escala de 0 a 3, como você percebe a resistência geral à mudança dentro da empresa? Se você considera a cultura organizacional pouco flexível, o que poderia ser feito para ampliar essa flexibilidade, em sua opinião?”:** 48,5% dos respondentes classificaram o nível de resistência à mudança na empresa como “resistente” (2) e atribuiu essa classificação a aspectos como barreiras de comunicação, resistência dos membros da equipe, conservadorismo e resistência da alta governança. 39,4% classificaram a empresa como “pouco resistente” (1) com menção a barreiras de comunicação, quando justificado. 9,1% classificaram como “Nada resistente” e 3% se abstiveram.
- **Q6. “Numa escala de 0 a 3, o quanto você acha que a comunicação entre as equipes e a liderança imediata é clara e suficiente para garantir o sucesso de projetos?”:** 24,2% dos respondentes avaliaram a comunicação entre a liderança imediata e seus lideradas como muito clara e eficiente (3) e 45,5% classificaram como clara e suficiente (2). Aqueles que classificaram como pouco clara e suficiente, 27,3% (1) apontaram como justificativa pouco feedback ou comunicação ineficiente em algumas fases do projeto, sugerindo melhorias. 3% não assinalaram nenhuma das opções.
- **Q7. “Quais são as principais expectativas que você tem das lideranças, de sua equipe e da empresa, quando se trata de gestão de projetos?”:** As respostas a essa pergunta foram variadas, quais sejam: adequada alocação de recursos de tempo e pessoas, alinhamento de ideias, visão e objetivos claros e bem definidos, confiança mútua, comunicação eficiente das tarefas, transparência, organização, abertura à mudança e geração de valor.
- **Q8. “Você acredita que há um bom alinhamento entre os objetivos dos projetos e a estratégia geral da empresa?”:** 78,8% dos respondentes apontaram que há alinhamento dos objetivos com a estratégia da empresa, 12,1 % acreditam que não e apontam que não há clareza sobre os objetivos estratégicos da empresa e 9,1% não responderam.
- **Q9. “Quais competências ou habilidades você considera mais importantes para o sucesso na gestão de projetos?”:** Dentre as *soft skills* listadas estão: organização, foco no cliente, disciplina, comportamento colaborativo, comunicação clara, habilidade com gestão

de pessoas e empatia. No que tange às *hard skills*, destacou-se conhecimento técnico e habilidade com análise de dados.

- **Q10. “Você gostaria de participar de uma capacitação em gestão de projetos?”:** 75,8% são a favor de uma capacitação e 24,2% não têm interesse em uma formação em gestão de projetos. Dos que enxergaram algum benefício na capacitação, dois deles enfatizaram a importância de que seus líderes também participem dela. É interessante pontuar que, atualmente, o percentual de colaboradores (à exceção de estagiários e jovens aprendizes) com formação em gestão de projetos é de 3,3 %, conforme o levantamento feito pela equipe de gestão de pessoas.

- Os itens 11 e 12 do questionário visavam a mapear o tempo de empresa e o cargo dos respondentes que se sentissem à vontade para declarar. Apenas um respondente omitiu essas informações. A pesquisa teve representação em todos os cargos: estagiários, analistas, especialistas, gerentes e diretores técnicos. 18,2% dos que responderam estão na empresa há menos de 1 ano, 12,1% estão há mais de 10 anos, 15,2% estão na empresa entre 5 e 10 anos, 51,5% têm tempo de casa entre 1 e 5 anos e 3% omitiram essa informação.

4 Implementando o novo escritório

A definição das responsabilidades e da estratégia do escritório depende do porte da organização e de suas necessidades, o que não impede, no entanto, que seu escopo seja modificado ao longo do tempo. Para a empresa em estudo neste artigo, o modelo de escritório de projetos departamental atenderia às demandas das equipes, assessorando-as no acompanhamento de cronogramas, consolidação de documentos e disseminação de boas práticas de gestão de projetos.

- **Conheça a cultura organizacional:** Uma cultura organizacional pouco baseada em gestão de projetos poderá apresentar grande enfrentamento ao novo escritório. Neste sentido, um processo de disseminação de boas práticas antes da implementação da nova unidade auxiliará na ambientação dos colaboradores, papel que já vem sendo exercido pelo atual GT de gestão de projetos.

- **O escritório de projetos deve refletir a estratégia da organização:** Neste tópico, é preciso considerar que a empresa em questão nunca se debruçou na elaboração de um planejamento estratégico, o que a conduz a um passo atrás, pois a definição da estratégia balizará a atuação do escritório. Na disputa por recursos humanos, os projetos que se alinham à estratégia da organização serão priorizados. É interessante ressaltar, no entanto, que a empresa em questão vende seu *know how*; logo, não emprega recursos financeiros para a execução dos projetos, apenas sua mão de obra, que é fixa, já que não pratica subcontratações.

O questionário aplicado na empresa revelou que há desconhecimento sobre o planejamento estratégico da organização.

- **Determine se o PMO será constituído por pessoas da organização ou se contará com a assessoria de consultoria especializada:** Em se tratando do número pouco expressivo de pessoas (apenas 3%) com formação em gestão de projetos, a contratação de uma consultoria especializada (*outsourcing*) poderá ser empregada para suprir a carência de expertise interna. Entretanto, investir em capacitações de longo prazo, incentivar os

colaboradores a se aperfeiçoarem no tema e desenvolver um plano de carreira contribuirá para a retenção de talentos.

Segundo a pesquisa global do PMI e PricewaterhouseCoopers, PwC, (PMI,2022), sobre transformação e gerenciamento de projetos, realizada em 2021, um grupo de 230 organizações bem pontuadas, nomeadas como as “10% mais importantes”, defende o desenvolvimento de habilidades internas. 69% das 10% mais importantes promovem uma cultura de aprendizagem contínua e 64% oferecem treinamento interno e, por isso, enfrentam menos obstáculos com a retenção de talentos.

- **Defina o escopo e esclareça funções e papéis:** Nessa fase embrionária, sugere-se que esse PMO fique alocado no nível estratégico da organização, zelando pela aderência estratégica dos projetos, oferecendo suporte aos gerentes de projeto, definindo a metodologia de gestão de projetos e padronizando indicadores de performance. Esse arranjo poderá exigir a presença de profissionais seniores no que diz respeito à gestão de projetos, ou de pessoas que detenham extenso conhecimento das características operacionais da empresa. A pesquisa citada acima identificou um grupo de 230 organizações, espalhadas pelo mundo, dotadas de PMO de alto desempenho. Este grupo seletivo compreende organizações cujos líderes notaram melhor desempenho organizacional em 2020 quando comparado ao ano anterior. Nelas, o PMO está alocado no nível da diretoria e o alinhamento entre a gestão de projetos e o plano estratégico é considerado fator chave para o sucesso.
- **Atente-se para a escolha dos perfis profissionais do PMO:** Cada tipo de PMO requer equipes dotadas de habilidades distintas, embora seja possível listar algumas competências que são desejáveis em todos os tipos, como: habilidade com análise de dados, resolução de problemas, criatividade, capacidade de treinar pessoas e atitude crítica (APM,2019). Quanto ao gerente de projetos, espera-se um profissional que reúna competências técnicas e comportamentais que incluam: adaptabilidade, inovação, comunicação e liderança.
- **Crie indicadores:** O PMO deverá criar indicadores capazes de apontar projeções e estabelecer comparações históricas. Podem ser quantitativos ou qualitativos e devem apoiar o escritório na tomada de decisão. Segundo Terribili, esses indicadores podem apresentar quatro dimensões: independência (não utilize um único indicador para mais de uma meta do projeto), verificabilidade (o indicador deve capturar as mudanças ocorridas no projeto), validade (o indicador deve ser representativo) e acessibilidade (diz respeito ao acesso que se tem aos dados necessários para o cálculo do indicador).

Essas métricas poderão monitorar:

1. Gestão do escopo: através do percentual de entregas realizadas dentro do prazo e número de mudanças de escopo solicitadas;
2. Gestão de custo: Pode ser utilizado o *Cost performance index*, CPI, razão entre o valor agregado até o momento de cálculo do índice e o seu custo real;
3. Gestão de tempo: Pode ser utilizado o *Schedule performance index*, SPI, que é dado pela razão entre o valor agregado até o momento de cálculo do índice e o valor planejado até esse mesmo momento;

4. Satisfação do cliente: Este índice pode ser formado a partir da avaliação do cliente quando do aceite das entregas, durante o projeto ou no término dele. Podem ser utilizados questionários com escala numérica ou com espaço para respostas textuais.

Apesar dos benefícios que a implementação do PMO acarreta, é preciso ter em mente que uma inovação organizacional, novas atribuições e processos indubitavelmente gerarão incertezas e questionamentos. Alguns preconceitos poderão permear o imaginário dos envolvidos, quais sejam: falta de entendimento da função e do valor de um PMO, receio quanto ao investimento necessário, crença da criação de mais um centro burocrático e expectativa de aumento do *overhead*.

Para isso, a organização e, acima de tudo, a governança precisa reconhecer o valor dos serviços prestados por um PMO, e isso irá requer adequada gestão de mudanças. Neste sentido, sugere-se:

- a. Capacitação da liderança e dos colaboradores em gestão de projetos, considerando que boa parte não tem formação no assunto;
- b. Adoção de uma linguagem comum: uma espécie de letramento em gerenciamento de projetos a fim de que diferentes nomes não sejam atribuídos às mesmas coisas, causando confusão;
- c. Definição clara de papéis e responsabilidades dos membros do PMO;
- d. Patrocínio da liderança refletido em comportamento e incentivo de novas práticas.

5 Considerações finais

A competitividade do mundo dos negócios impulsionou a busca pela evolução na gestão de projetos de grandes empresas dos mais diferentes ramos de atuação. Apesar do modelo rígido sobre o qual se constituíram muitas organizações, é preciso considerar que o dinamismo do mundo de projetos impõe a necessidade de garantir vantagem competitiva.

Os escritórios de projeto podem ser fortes aliados de organizações que desejam evoluir no gerenciamento do seu portfólio de projetos. Há diferentes arranjos possíveis para os escritórios, mas alguns benefícios comuns ressaltados pela literatura técnica: geração de conhecimento, definição de métricas de auditoria, fortalecimento de uma cultura de gestão, aumento da taxa de sucesso e ganho de escalabilidade.

Apesar disso, justificar a criação pode ser uma tarefa árdua e desafiadora, afinal, dúvidas e receios quanto ao seu benefício, custo ou valor agregado podem engessar a organização. Por isso, é fundamental garantir um patrocínio executivo apoiador e disseminador do valor gerado pelo PMO, para que a experiência de implementação de um novo PMO seja exitosa. Em suma, não há “balas de prata”, visto que cada organização possui carências e particularidades, mas há uma gama de soluções propostas ao redor do mundo por profissionais de gestão de projetos que compartilham suas experiências nos mais diversos fóruns.

6 Agradecimentos

Gostaríamos de registrar alguns agradecimentos especiais: a Júlia Rosman e Karen Machado, pelo patrocínio junto ao departamento de Gestão de pessoas para que a pesquisa apresentada no artigo tivesse ampla divulgação e adesão na empresa; e a Carlos Henrique Brasil por ter cedido informações acerca do portfólio de projetos da empresa como parte do seu trabalho de especialista de negócios.

Referências

- ALMEIDA, Norberto. **Gerenciamento de portfólio e PMO**. 1ª edição. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2017.
- APM. Association for Project Management. **APM Body of knowledge**, 7th edition. Editoras Ruth Murray-Webster e Darren Dalcher, 2019.
- BARCAUI, André. **PMO: Escritórios de projetos, programas e portfólio na prática**. Rio de Janeiro: Brasport, 2012.
- CHAGAS, Anivaldo Tadeu Roston. **O questionário na pesquisa científica**. Revista Administração online, v. 1, n. 1, 2000. Disponível em:
http://www.inf.ufsc.br/~vera.carmo/Ensino_2012_1/metodologia_de_questionario.pdf
Acesso em: 18 nov. 2024.
- GIRAUDO, L; MONALDI, E. **PMO evolution: from the origin to the future**. PMI® Global Congress 2015—EMEA, London, England. Paper presented at PA: Project Management Institute.
- VARGAS, Ricardo. **Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos**. 8ª edição. Rio de Janeiro: Brasport: 2017.
- PESSOA, Matheus. **O Projeto Manhattan sob a perspectiva do ciclo de vida de projetos**. Hoplos - Revista de Estudos Estratégicos e Relações Internacionais, v. 7, n. 13, p. 7-21, 28 dez. 2023. Acesso em: 20 nov. 2024.
- PMI. **Which PMO Is Right for Your Organization?** 2023. Disponível em:
<https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/evolution-of-pmo/which-pmo-is-right-for-your-organization>. Acesso em: 23 out. 2024.
- PMI. **PMO Success in Latin America: Enabling Success through Strategy and Project Management Talent**. Thought Leadership Series. 2022. Disponível em:
<https://www.pmi.org/learning/library/pt-o-sucesso-do-egp-na-america-latina-13652>. Acesso em: 23 out. 2024.