

**Isabella Mária Ribeiro Lamounier**

**DIRETORIA ESTRATÉGICA DO SISEMA:  
CAUSAS, CONSEQUÊNCIAS E DIFICULDADES PARA IMPLANTAÇÃO DE UM  
ESCRITÓRIO DE PROJETOS NO SISTEMA ESTADUAL DE MEIO AMBIENTE DE  
MINAS GERAIS**

**Belo Horizonte**

**2010**

**Isabella Mária Ribeiro Lamounier**

**DIRETORIA ESTRATÉGICA DO SISEMA:  
CAUSAS, CONSEQUÊNCIAS E DIFICULDADES PARA IMPLANTAÇÃO DE UM  
ESCRITÓRIO DE PROJETOS NO SISTEMA ESTADUAL DE MEIO AMBIENTE DE  
MINAS GERAIS**

Monografia apresentada à disciplina Metodologia de Pesquisa da Escola Professor Paulo Neves de Carvalho como requisito parcial à obtenção do título de bacharel em Administração Pública.

Orientador: Prof. Mauro César Silveira.

**Belo Horizonte**

**2010**

Isabella Mária Ribeiro Lamounier

Diretoria Estratégica do SISEMA: Causas, Conseqüências e Dificuldades para implantação de um Escritório de Projetos no Sistema Estadual de Meio Ambiente de Minas Gerais.

Monografia apresentada à Escola de Governo Paulo Neves de Carvalho da Fundação João Pinheiro como requisito parcial à obtenção do título de bacharel em Administração Pública.

Aprovada na Banca Examinadora

---

Mauro César da Silveira, orientador, Fundação João Pinheiro

---

Kamila Pagel, avaliadora, Fundação João Pinheiro

---

Marconi Laia, avaliador, Fundação João Pinheiro

Belo Horizonte, 5 de Novembro de 2010

Dedico essa monografia a todos que me apoiaram nesses quatro anos de graduação, meus amigos, familiares e mestres.

## RESUMO

O estudo sobre Gerenciamento de Projetos enfatiza os benefícios de um escritório de projetos para garantir incrementos no nível de sucesso dos projetos das organizações, principalmente aquelas orientadas para realização de projetos. Segundo Vargas (2003) O escritório de projetos serve como local central para conduzir, planejar, organizar, controlar e finalizar as atividades do projeto. É o local onde se pode obter uma visão global e panorâmica de todo o projeto. Além disso, é a casa do time do projeto, onde todo suporte está disponível. Dessa forma, os gerentes de projetos podem liberar maior parte do seu tempo para análise de dados e tomada de decisão (PRADO, 2000).

A criação de escritórios de projetos em entidades governamentais partiu da necessidade de modernizar a gestão pública para o alcance de melhores resultados. Em 2003 o governo de Minas Gerais, em busca da melhoria da gestão dos seus projetos estratégicos, implementou um escritório de projetos central denominado Unidade de Apoio a Gerenciamento de Projetos-UAGP (GERAES). Seu principal objetivo era o de melhorar a execução dos Projetos Estruturadores do governo através do gerenciamento diferenciado, intensivo e ainda da manutenção dos investimentos estratégicos nestes projetos (GUIMARÃES; ALMEIDA, 2006). A partir de então outras Secretarias ligadas ao governo passaram a implementar escritórios de projetos internamente. A problemática que motivou a condução desta monografia é entender a relação entre causa, ação e resultado, no SISEMA, para a instalação de um escritório de projetos.

O trabalho trata-se de um estudo de caso único. Para realização desta monografia foram utilizadas biografias sobre Escritório de projetos de autores como, Darci Prado, Ricardo Vargas, Harold Kerzner e Paul C. Dismore. Além disso a pesquisa contou com a consulta à documentos internos do Escritório de Projetos do Sistema Estadual de Meio Ambiente

(SISEMA) , leis e manuais do SISEMA , entrevistas e questionários com membros que já trabalharam ou ainda trabalham no escritório de projetos do SISEMA. Ao analisar o processo de implantação do escritório de projetos do SISEMA pretende-se entender como , por que e quais as conseqüências de tal estrutura numa entidade governamental em Minas Gerais.

Palavras-chave: Escritório de Projeto; implantação; Sistema Estadual do Meio Ambiente .

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Introdução.....</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Objetivos.....</b>	<b>3</b>
1.2.1 Objetivos Gerais.....	3
1.2.2 Objetivos Específicos.....	4
<b>1.3 Justificativa.....</b>	<b>4</b>
<b>1.4 Estrutura da Monografia .....</b>	<b>5</b>
<b>2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS.....</b>	<b>7</b>
2.1 Visão geral de Gerenciamento de Projetos.....	7
2.2 Visão geral de um escritórios de projetos.....	12
2.3 Razões para implementação de um escritório de projetos.....	19
2.4 Etapas de implementação de um escritório de projetos.....	21
2.5 Custos para implementação de um escritório de projetos.....	23
2.6 Fatores críticos de sucesso na implantação de um escritório de projetos.....	25
2.7 Dificuldades na implementação de um escritórios de projetos.....	27
<b>3 GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM GOVERNOS BRASILEIROS E EM MINAS GERAIS .....</b>	<b>32</b>
3.1 Gerenciamento de projetos em governos brasileiros.....	32
3.2 Gerenciamento de projetos em Minas Gerais.....	33
3.3 Escritórios de projetos em Minas Gerais .....	35
<b>4 ESTUDO DE CASO – SISEMA-.....</b>	<b>39</b>
4.1 Contextualização do SISEMA e do escritório de projetos do SISEMA.....	39
4.2 Metodologia.....	41
4.3 Atuação do escritório de projetos do SISEMA.....	46
4.4 Necessidades e expectativas (razões para implantação do escritório de projetos do SISEMA).....	46
4.5 Criação, Implantação e Estabilização.....	48

<b>4.6 Resultados obtidos (Conseqüências da Implantação do escritório de projetos do SISEMA) .....</b>	<b>50</b>
<b>4.7 Funções do escritório de projetos do SISEMA.....</b>	<b>53</b>
<b>4.8 Padronização.....</b>	<b>56</b>
<b>4.9 Custo para implantação do escritório de projetos do SISEMA.....</b>	<b>57</b>
<b>4.10 Fatores críticos de sucesso.....</b>	<b>60</b>
<b>4.11 Dificuldades durante a implantação.....</b>	<b>61</b>
<b>4.12 Acompanhamento dos Projetos.....</b>	<b>62</b>
<b>4.13 Organização e Controle Interno.....</b>	<b>64</b>
<b>4.14 Remuneração , Incentivos e Oportunidades.....</b>	<b>66</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>68</b>
<b>5.1 Considerações finais visão de futuro para o SISEMA.....</b>	<b>68</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>72</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>75</b>



## LISTA DE ABREVIATURAS

CBHs Comitês de bacias Hidrográficas  
CGFAI Comitê de Fiscalização Ambiental Integrada  
EAP Estrutura Analítica de Projeto  
Ep Escritório de Projetos  
FEAM Fundação Estadual de Meio Ambiente  
GERAES Gestão Estratégica de Recursos e Ações do Estado  
GP Gerente de Projetos  
IGAM Instituto Mineiro de Gestão das Águas  
IEF Instituto Estadual de Florestas  
LDO Lei de Diretrizes Orçamentárias  
LOA Lei Orçamentária Anual  
MGP Metodologia de Gerenciamento de Projetos  
NGAs Núcleos de Gestão Ambiental  
PDCA *plan ,do,can ,act*  
PMAmb Diretoria de Meio Ambiente e Trânsito da Polícia Militar de Minas Gerais  
PMBOK Project Management Body of Knowledge  
PMDI Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado  
PMO *Project Management Office*  
PMI *Project Management Institute*  
PMP *Project Management Professional*  
PPA Plano Plurianual  
PPAG Plano Plurianual de Ação Governamental  
RH Recurso Humanos  
SEPLAG Secretaria do Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais  
SISEMA Sistema estadual de Meio Ambiente de Minas Gerais  
UAGP Unidade de Apoio a Gerenciamento de Projetos

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Grupos de processos de gerenciamento de projetos.....	8
Figura 2 Relacionamento entre as nove áreas do conhecimento.....	9
Figura 3 Quadro de todos os 44 processos do PMBOK.....	11
Figura 4. Quadro sobre os tipos de escritório e suas atribuições de acordo com diferentes autores.....	18
Figura 5 Organograma do SISEMA.....	39
Figura 6 Quadro de entrevistas .....	44
Figura 7 Quadro dos resultados obtidos com PMO do SISEMA.....	52
Figura 8 Quadro das funções do PMO do SISEMA.....	54
Figura 9 Fotos do Work shop .....	58
Figura 10 Mapa do caminho SISEMA.....	59

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Introdução

“Choque de Gestão” foi o nome dado à nova política de governo implementada em Minas Gerais no ano de 2003, época em que o estado de Minas encontrava-se num contexto de grande crise fiscal e vários problemas de gestão (GUIMARÃES; ALMEIDA, 2006). Essa política é definida como “o conjunto integrado de políticas de gestão públicas orientadas para o desenvolvimento” (VILHENA, 2006). O intuito primordial era a criação de uma administração pública empreendedora e intensiva em gestão, com a incorporação de práticas e conceitos, além da mobilização dos gestores para iniciar um processo de mudança mental no modo como administravam a “coisa pública”. O nome dado a essa política tem relação com o caráter rápido e substancial que se pretendeu ao implementá-la (VILHENA, 2006).

Uma das medidas tomada por parte da alta gerência foi o estabelecimento de uma visão de futuro por meio da elaboração de uma agenda de médio e longo prazo, em que o crescimento econômico e social fosse impulsionado de modo efetivo. Houve consultas às secretarias de todo o Estado nesse processo, para que ocorresse um ajuste no conjunto de iniciativas estratégicas. Como resultado desse trabalho da alta gerência e das secretarias foi elaborado um portfólio de programas que foi denominado Projetos Estruturadores. Por meio dessas iniciativas poderiam reorganizar e modernizar a administração pública estadual, promover o desenvolvimento econômico e social do estado, e recuperar o vigor político de Minas Gerais (VILHENA, 2006). Para alcançar todos os objetivos do Choque de Gestão, foram realizadas medidas emergenciais tais como a edição de 63 leis delegadas para principalmente realizar a reestruturação orgânica do Poder Executivo com a redução do número de secretarias de 21 para 15; a reestruturação do Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado que define a estratégia de governo para longo prazo; e a definição de uma carteira

de 31 Projetos Estruturadores denominada GERAES- Gestão Estratégica de Recursos e Ações do Estado no intuito de se atingir resultados concretos que sinalizassem a visão de futuro.

Diversas práticas administrativas foram introduzidas na gestão mineira, como a contratualização de resultados com a utilização do “Acordo de Resultados”. O acordo de resultados firmado entre os órgãos do SISEMA e a SEPLAG é um instrumento de avaliação do desempenho da organização. Foi uma das medidas definidas no “Choque de Gestão” e serve como direcionador para os resultados que devem ser alcançados pelos órgãos. Pelo Acordo de Resultados os projetos e programas que cabem ao órgão são definidos. Em 2007 foi elaborada a Lei nº. 17.600/2008 e o Decreto nº. 44.873/2008 que aperfeiçoavam o modelo. O principal ganho de tal alteração foi a convergência entre os acordos de resultados e os projetos prioritários de governo, chamados de projetos estruturadores. Tais projetos possuem um grande impacto social e pretendem sinalizar aqueles que seriam os anseios da sociedade mineira (VILHENA, 2006).

Com o objetivo de melhorar o acompanhamento do acordo de resultados bem como dos projetos estruturadores foi criado em 2003, pelo Decreto nº. 43.554 de 28/08/03, a Unidade de apoio a Gerenciamento de Projetos (Escritório de projetos Central do Estado) com a finalidade de monitorar intensivamente por meio do estabelecimento de normas, padrões e diretrizes, implantação de sistemas informatizados, treinamento e participação do planejamento e acompanhamento de todos os projetos. A UAGP (que acabou sendo reconhecido como GERAES devido sua conexão e fusão de objetivos com o Programa GERAES) ainda serviu de ligação entre aqueles que executavam os projetos e a alta administração do Governo. O GERAES está atualmente responsável por 59% dos investimentos estaduais.

As secretarias envolvidas na execução de projetos estruturadores começaram a se familiarizar com o trabalho feito pelo escritório de projetos central do estado (UAGP) e

sentiram necessidades internas de acompanhamento de seus projetos, principalmente com o aperfeiçoamento do modelo de Acordo de Resultados em 2007. Tal afirmação pode ser comprovada com o fato de que ,a partir desse momento ,outras secretarias ligadas ao governo passaram a implementar escritórios de projetos internamente para melhorar seu desempenho na consecução de seus projetos estruturadores.

Nesse contexto de mudanças foi criada pela Lei Delegada nº. 125, de 25 de Janeiro de 2007 a diretoria de gestão estratégica (DIGES) do SISEMA, que estaria inserida na superintendência de planejamento e modernização institucional (SUPM), para auxiliar no planejamento do órgão. Essa diretoria foi desde então conhecida como um escritório setorial do SISEMA. A problemática que motivou a condução desta monografia é entender como se deu o processo de implantação do escritório de projetos (PMO -*Project Management Office*) no SISEMA. Nele são apresentados os fatores que motivaram o órgão para constituição do PMO ,bem como os resultados, positivos ou não, da adoção de tal estrutura. O trabalho irá analisar as principais dificuldades para implementação de um escritório de projetos numa entidade governamental e propor melhorias para os atuais problemas existentes na diretoria que criam entraves ao seu trabalho.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo geral**

Analisar o processo utilizado para implantação de um PMO – *Project Management Office* no SISEMA, identificando as razões e conseqüências da implantação de tal estrutura na organização.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Analisar a metodologia e estrutura utilizada na implantação de um PMO no SISEMA
- Identificar os motivos que levaram à implantação de um PMO no SISEMA
- Identificar as conseqüências da implantação de um PMO no SISEMA
- Identificar as principais dificuldades na implantação de um PMO no SISEMA.

### 1.3 Justificativa

A Lei Delegada nº. 125, de 25 de janeiro de 2007 cria o Sistema Estadual de Meio Ambiente (SISEMA), constituído pela Secretaria Estadual de Meio Ambiente e Desenvolvimento sustentável (SEMAD), além de suas entidades subordinadas e vinculadas que são: Fundação Estadual de Meio Ambiente (FEAM), Instituto Mineiro de Gestão das Águas (IGAM), Instituto Estadual de Florestas (IEF), Diretoria de Meio Ambiente e Trânsito da Polícia Militar de Minas Gerais (PMAmb), Comitê de Fiscalização Ambiental Integrada (CGFAI), Comitês de bacias Hidrográficas (CBHs) e Núcleos de Gestão Ambiental (NGAs). A mesma lei institui a Diretoria de Gestão Estratégica. Inserida nesse contexto de integração a Diretoria de Gestão estratégica do SISEMA vêm assumindo cada vez mais seu papel estratégico dentro do órgão como um Escritório de Projetos Setorial.

A monografia pretende analisar todo processo de implementação do Escritório de Projetos do SISEMA, a atual Diretoria Estratégia. Serão abordadas as conseqüências dessa implementação, ou seja, seus benefícios e dificuldades. Além disso, ao analisar as conseqüências na implementação pretende-se verificar quais os benefícios que esta estrutura proporciona não apenas internamente, mas também externamente no trabalho com os demais órgãos do governo e para sociedade como um todo. As dificuldades de implementação do

PMO no SISEMA que foram encontradas auxiliarão a entender as peculiaridades do serviço público, mas também suas similaridades com o serviço privado. Ao entendê-las será possível propor caminhos melhores, práticas com maiores condições de sucesso organizacional.

O trabalho poderá servir também como exemplificação para que outros escritórios de projetos sejam criados em órgãos governamentais, tanto para ajudar no gerenciamento eficaz de projetos, como também para integrar áreas que possuem metas comuns, facilitar a comunicação interna do desempenho do órgão no cumprimento de suas metas e disseminar a missão e visão interna do órgão.

A importância do estudo de caso em questão deve-se ao fato de existirem poucos estudos acadêmicos que abordam a implantação de um escritório de projetos em entidades governamentais. No entanto o número de escritório de projetos em órgão do governo do Brasil vêm crescendo nos últimos anos como se verifica pelas informações existentes nos sites de governos dos estados brasileiros como Rio de Janeiro e Espírito Santo. Há também uma tendência para o aumento de escritório setoriais nas secretarias do governo de Minas Geraes , o que pode ser percebido se comparamos o número de secretarias que os possuem atualmente em comparação ao ano de 2007. Assim , a abordagem de uma implantação de um PMO desde o início até sua concretização, como o caso do escritório do SISEMA, fornece uma base comparativa para aqueles que ainda não implantaram mas desejam fazê-lo.

#### **1.4 Estrutura do trabalho**

Essa Monografia será estruturada em cinco capítulos.

O primeiro capítulo é basicamente uma introdução sobre o trabalho e seus principais objetivos.

No segundo capítulo são apresentados os principais referenciais teóricos utilizados na pesquisa, sendo analisadas quais as etapas e as razões que levam à implantação de um Escritório de Gerenciamento de projetos dentro de uma organização.

O terceiro capítulo contém uma breve referência a casos de implantação de escritório de projetos em outros governos brasileiro além do governo do estado de Minas Gerais, bem como o caso de Minas Gerais e da organização alvo do estudo de caso dessa monografia.

No quarto capítulo será apresentado o estudo de caso, buscando confrontar as respostas obtidas nas entrevistas com o processo de implantação de um escritório de projetos apresentado no capítulo 2. Demonstrará as causas, conseqüências e dificuldades. Além disso, irá averiguar o sucesso ou fracasso, segundo os objetivos governamentais, na implantação de um PMO. O quinto capítulo terá uma conclusão do trabalho e também uma sugestão de visão de futuro para o escritório de projetos do SISEMA .



## **2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS**

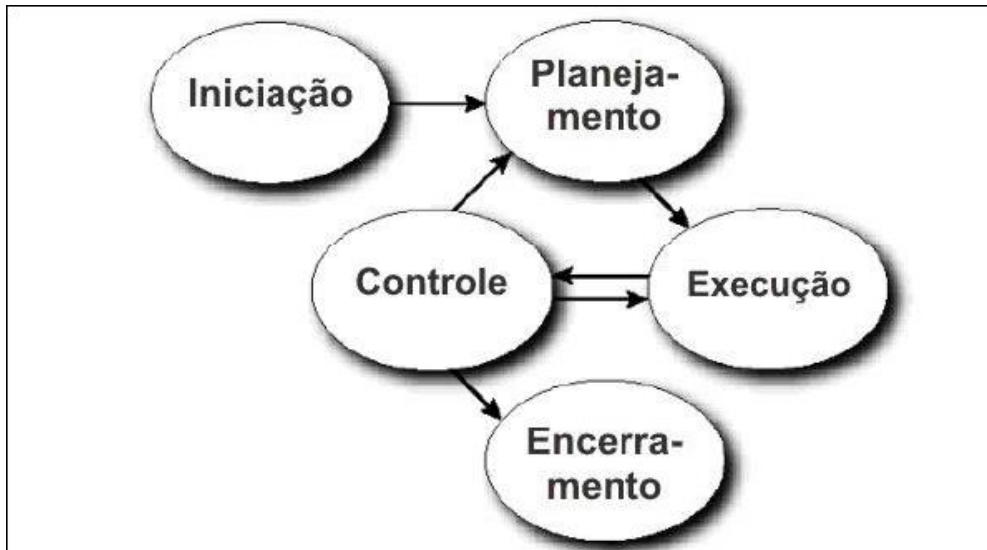
### **2.1 Visão geral de gerenciamento de projetos**

O gerenciamento de projetos “inclui o planejamento, organização, supervisão e controle de todos os aspectos do projeto em um processo contínuo para alcançar seus objetivos”(ISO 10.006, 1997).

Gerenciar projetos é uma prática relativamente antiga, mas o reconhecimento do gerenciamento de projetos como disciplina tem sua origem no pós-Segunda Guerra principalmente na área militar (CRAWFORD, 2002). A partir de então sua utilização vem crescendo dentro das organizações e ficou em evidência nos meados da década de 1990 (KERZNER 2002). A implantação do gerenciamento de projetos para Kerzner (2002) seria uma gestão avançada de projetos. Para uma empresa alcançar sucesso em gerenciamento de projetos deve desenvolver um processo de implantação satisfatório no qual alguns fatores seriam cruciais para o sucesso como: ter como base a cultura da organização, realizar treinamentos extensivos e contar com o comprometimento dos executivos, que devem reconhecer o valor que o gerenciamento formal de projetos acrescenta à empresa (KERZNER, 2002).

Segundo Vargas (2003), o gerenciamento de projetos tem uma grande vantagem de não se restringir apenas a grandes projetos, mas a vários tipos de projetos em graus diferentes de complexibilidade, orçamento e tamanho. Não está restrito também a uma área de negócio e pode ser usado, por exemplo, nos setores privados e públicos, como o caso abordado na monografia.

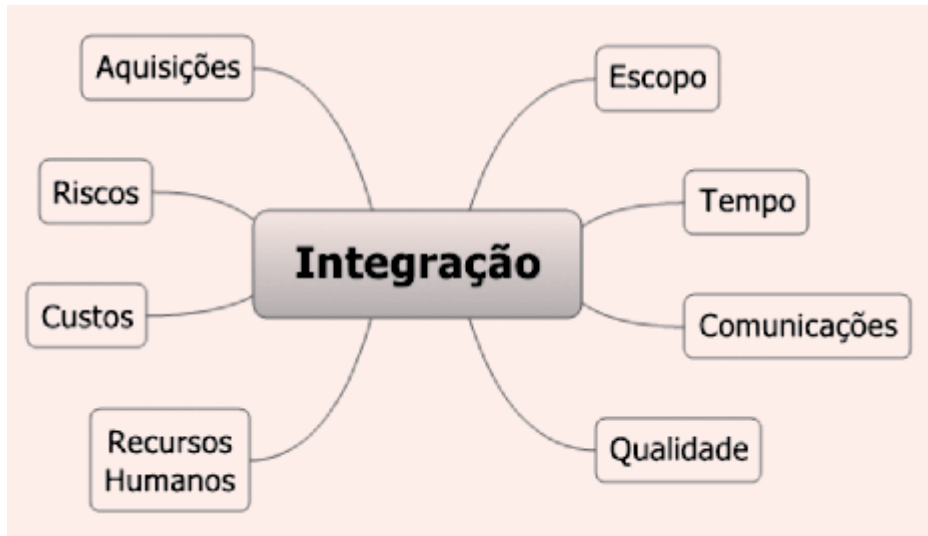
A metodologia de gerenciamento de projetos prevê a execução de processos gerenciais, conforme figura abaixo:



**Figura 1** Grupos de processos de gerenciamento de projetos.

**Fonte:** PMI. Organizational Project Management Maturity Model (OPM3): knowledge foundation. Newton Square, 2009.

Conforme está descrito no PMBOK (2009, p.8) gerenciamento de projetos significa “aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos”. São cinco os grupos básicos em que se organiza o gerenciamento de projetos que são iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento, e subdivididos em quarenta e quatro processos. Tais processos são distribuídos em nove áreas do conhecimento que para um bom andamento do projeto devem ser executadas simultaneamente durante todo o projeto de modo a atender as demandas de melhor maneira possível de acordo com a necessidade real existente. Estas áreas são o gerenciamento de: integração, escopo, tempo, custos, qualidade, recursos humanos, comunicações, riscos e aquisições.



**Figura 2:** Relacionamento entre as nove áreas do conhecimento  
**Fonte:** PMBOK® Guide (PMI, 2009)

O gerenciamento de integração está relacionado à descrição dos processos e atividades que integram os diversos elementos dos projetos. O gerenciamento do escopo seria de modo mais geral a descrição dos processos envolvidos na verificação de que o projeto inclui apenas o trabalho necessário, para que seja concluído com sucesso. O gerenciamento de tempo está relacionado à determinação dos processos relativos ao término do projeto no prazo correto. O gerenciamento de custos tem o intuito de que o projeto termine dentro do orçamento aprovado. Para isso é necessário a descrição dos processos envolvidos em planejamento, estimativa, orçamento e controle de custos. O gerenciamento da qualidade irá estabelecer aqueles que estão envolvidos na garantia de que o projeto irá satisfazer os objetivos para os quais foi realizado. O gerenciamento de recursos humanos é a descrição dos processos que organizam e gerenciam a equipe do projeto. O gerenciamento das comunicações está ligado aos processos relativos à geração, coleta, disseminação, armazenamento e destinação final das informações do projeto de forma oportuna e adequada. O gerenciamento de riscos se refere à descrição dos processos relativos à realização do gerenciamento de riscos em um projeto e por fim o gerenciamento de aquisições que é a relação dos processos que compram ou adquirem

produtos, serviços ou resultados, além dos processos de gerenciamento de contratos(PMBOK, 2009).

Logicamente essas áreas do conhecimento são mais visíveis em certos momentos do projeto, pois as necessidades vão se alterando ao longo da vida do mesmo. No início de um projeto, por exemplo, processos da área de integração são bem visíveis, pois essa etapa irá definir ou autorizar o projeto ou mesmo alguma de suas fases. Após esse primeiro passo tem início o planejamento, o qual irá englobar mais de uma das áreas de conhecimento, dentre elas: integração, escopo, tempo, custo, qualidade, recursos humanos, comunicação, risco e aquisição (PMBOK, 2009). O principal objetivo dessa fase é selecionar os requisitos além de refiná-los facilitando o planejamento das ações mais pertinentes de modo a alcançá-los. Outro passo importante que é realizado nesse momento é a definição do escopo para o qual o projeto em seu momento inicial teria sido idealizado. O momento da execução do projeto será composto por quatro áreas primordiais do conhecimento: integração, qualidade, recursos humanos e comunicação. Nessa fase a integração de pessoas e outros recursos para realização do projeto ocorrem paralelamente com o monitoramento e controle baseado em mais algumas áreas de conhecimento. O monitoramento e controle se baseiam em todas as áreas: integração, escopo, tempo, custos, qualidade, recursos humanos, comunicação, risco e aquisição. Pode-se dizer que é uma das fases de maior importância, já que ela mede e monitora regularmente o progresso de modo a identificar as variações em relação ao plano de gerenciamento do projeto. Quanto maior a antecedência com que os desvios são encontrados melhor para a tomada de ações corretivas sempre visando o alcance dos objetivos. Por fim, o encerramento, no qual se encontram os processos das áreas de conhecimento de integração e aquisição (PMBOK, 2009).

	Iniciação	Planejamento	Execução	Monitoramento e Controle	Encerramento
Integração	- Desenvolver o Termo de Abertura do Projeto - Desenvolver o Escopo Preliminar do Projeto	- Desenvolver o Plano de Gerenciamento de Projeto	- Orientar e gerenciar a execução do Projeto	- Monitorar e Controlar o trabalho do Projeto - Controle Integrado de Mudanças	- Encerramento de Projeto
Escopo		- Planejamento do Escopo - Definição do escopo - Criar de EAP		- Verificação do escopo - Controle do escopo	
Tempo		- Definição da Atividade - Sequenciamento de Atividades - Estimativa de Recursos da Atividade - Estimativa da Duração da Atividade - Desenvolvimento do Cronograma		- Controle do Cronograma	
Custos		- Estimativa o Custo - Orçamentação		- Controle de Custos	
Qualidade		- Planejamento da Qualidade	- Realizar a Garantia da Qualidade	- Realizar o Controle de Qualidade	
RH		- Planejamento de RH	- Contratar ou mobilizar a equipe do projeto - Desenvolver a equipe do projeto	- Gerenciar a equipe do projeto	
Comunicação		- Planejamento das Comunicações	- Distribuição das informações	- Relatório de desempenho - Gerenciar as partes interessadas	
Riscos		- Planejamento de gerenciamento de riscos - Identificação dos Riscos - Análise Qualitativa dos Riscos - Análise Quantitativa dos Riscos - Planejamento de respostas a riscos		- Monitoramento e Controle de riscos	
Aquisições		- Planejar compras e aquisições - Planejar contratações	- Solicitar respostas de Fornecedores - Solicitar de Fornecedores	- Administração de contrato	- Encerramento de Contrato

**Figura 3** - Quadro de todos os 44 processos do PMBOK

**Fonte:** disponível em < <http://waltercunha.com/blog/wp-content/uploads/2009/10/Memorex-PMBOK-2004-Parte-I.pdf>>. Acesso dia 25 de Setembro de 2010.

Crawford (2002) explicita que alguns estudos recentes apontam o aumento do índice de sucesso em projetos, que se deve a vários fatores como a utilização de projetos menores, menos complexos e com menor custo médio, a capacitação dos gerentes de projetos, resultando em um melhor gerenciamento dos projetos, o desenvolvimento de ferramentas de controle de progresso dos projetos e aumento da utilização de processos de gerenciamento e o uso de estruturas como as constituídas através dos PMOs.

Assim, a implantação do escritório de projetos pode ser vista como um meio para obtenção de sucesso em projetos e está relacionada ao surgimento e propagação da disciplina de gerenciamento de projetos. Para Ferreira (2006), uma das maneiras de aproximar a gestão de projetos da cultura enraizadas na empresa se dá por meio dos escritórios de projetos. O

PMO seria então o local que busca diminuir distâncias existentes entre a cultura organizacional e a gestão de projetos.

## **2.2 Visão geral de um escritório de projetos**

Dinsmore (1999) acredita que definir em uma organização um local, setor ou departamento para ser o “lar” do gerenciamento de projetos não é tão simples como pode aparentar num primeiro olhar, visto que assim como os projetos, o gerenciamento de projetos pode se fazer presente em diversos locais e estruturas dentro de uma organização. O autor argumenta que a premissa para o gerenciamento de projetos é que ele permeie toda organização, o que de fato é de extrema importância, pois a organização precisa que todos os projetos estejam caminhando adequadamente e não apenas uma parte deles, estes, no entanto, não se concentram em um único departamento ou setor, geralmente estão presentes em vários locais na organização. Para que isso ocorra o conhecimento em gerenciamento de projetos dos membros da organização que lidam com projetos torna-se fundamental para o sucesso de qualquer escritório de projetos, bem como o sucesso dos projetos da organização.

Vargas (2003) afirma que as organizações estão recentemente adotando estruturas denominadas genericamente de Escritórios de Projetos ou *PMO-Project Management Office*. Tais estruturas estão incumbidas das atividades de gerenciamento de projetos. Para Kerzner (2002) os Escritórios de Projetos têm seu conceito reconhecido por volta do final da década de cinquenta sendo que primeiramente isso se deu principalmente em empresas da construção civil. Para esse mesmo autor assim como para Vargas (2003) o escritório de projetos é um centro de controle com alguns objetivos e funções principais como a de padronizar informações, cronogramas, estimativas, relatórios, planos; centralizar as informações; ser um centro de apoio aos times de projeto; desenvolver modelos de gestão de projetos; estimular o

espírito de equipe;manter histórico dos projetos;realizar comparações de desempenho continuamente; e estimar riscos.

Segundo Prado (2000), o escritório de projetos é muito útil principalmente em empresas que desenvolvem muitos projetos ao mesmo tempo. A presença do PMO faz com que o trabalho dos gerentes de projetos seja aliviado, pois tal estrutura compartilha com os mesmos a execução das tarefas de planejamento e acompanhamento. Com os escritórios os gerentes têm a oportunidade de canalizarem suas energias para executar seu trabalho de modo mais tranquilo, fazendo acontecer o que é de real necessidade (PRADO, 2000). Isso ocorre, segundo o mesmo autor, por que o PMO simplifica , facilita e aperfeiçoa o gerenciamento a um baixo custo para empresa. Prado (2000) atribui ao PMO algumas funções como: assessoria à alta administração, assessoria aos gerentes de projeto, auditoria, envolvimento com outros setores da organização, coordenação do comitê diretivo (Câmara ou *Steering Committee*), padronização (ou regulamentação), treinamento, garantia da qualidade do projeto (*Quality Assurance*), suporte na elaboração de propostas, guardião das “Melhores Práticas” (*Best Practices*), emissão de relatórios, criação e manutenção da “Sala do PMO” (*War Room*), gerência à vista e comunicações. Estas estão descritas abaixo segundo as definições de Prado (2000).

A assessoria à alta administração consiste no coordenador do PMO ser o responsável por fornecer informações à alta administração (presidência, diretoria, gerente, etc.) sobre como está o andamento dos projetos. Suas principais atividades nesse sentido são: assessorar a alta administração relativamente aos projetos; assistir na contratação/escolha de gerentes de projeto; assistir na contratação de fornecedores externos; avaliar o desempenho dos gerentes de projetos; auxiliar no estabelecimento de políticas salariais para gerentes de projetos; auxiliar no estabelecimento da carreira do gerente de projeto; participar, junto com a alta administração, de reuniões com os principais acionistas ou com *stakeholders* (interessados ou

envolvidos com o projeto); e fornecer informações resumidas à alta administração sobre o andamento dos projetos (PRADO, 2000).

A assessoria aos gerentes de projeto ocorre no caso em que PMO está intensamente envolvido com os gerentes de projetos. Nesse processo ele realiza certas ações tais como: assessorar o gerente do projeto; participar dos eventos de lançamento (*kickoff*) dos novos projetos; participar, junto com o gerente do projeto, das reuniões de avaliação inicial de risco e dos fatores críticos de sucesso, bem como do acompanhamento destes itens; participar, junto com o gerente do projeto, das avaliações de desempenho do projeto; e participar, junto com o gerente do projeto, do encerramento do projeto (elaboração de documentação do histórico do projeto, etc.) (PRADO, 2000).

A auditoria não é uma função primordial do PMO, embora ela ocorra de certa maneira com a fiscalização dos projetos tocados pelos gerentes de projetos; e ou a auditoria dos documentos produzidos (propostas, etc.) (PRADO, 2000).

O envolvimento com outros setores da organização pode ocorrer tanto para obtenção de serviços (por exemplo, com o setor de informática, ao solicitar o desenvolvimento ou aquisição de aplicativos para gerenciamento de projetos) como para influenciar no sentido de agilizar ou resolver conflitos que afetam os projetos (por exemplo, com o setor de suprimentos, para agilizar a compra de equipamentos, para um determinado projeto) (PRADO, 2000).

Coordenação da reunião do comitê diretivo, câmara diretiva pode ser liderada pelo coordenador do PMO, que possui uma visão macro de como estão os projetos da organização.

A padronização (ou regulamentação) é uma das tarefas sobre responsabilidade do PMO e de grande utilidade para a organização é a padronização de processos de gerenciamento de projetos. Nesse caso o escritório de projetos pode padronizar



(regulamentar) procedimentos e documentos, escolher ferramentas, e escolher os softwares (pode ser feito junto com o Departamento de Informática) (PRADO, 2000).

O treinamento geral em toda organização é de grande importância antes de implementar uma metodologia de escritório de projetos. Esse treinamento pode ser feito por membros do próprio PMO ou não, dependendo da capacitação dos mesmos. A escolha de fornecedores também deve ser feita pelo escritório de projetos de modo que se adequem aos padrões e metodologia utilizados na empresa (PRADO, 2000).

A garantia da qualidade do projeto é exercida pelo “especialista no negócio e na metodologia”. Devem-se analisar os planos de ação de cada um dos projetos com o intuito de se confirmar se estes foram elaborados conforme os padrões estabelecidos. Além disso, é preciso, para a garantia de qualidade verificar: se existe ligação clara entre a meta e o escopo do projeto; se existe ligação clara entre as tarefas do cronograma e o escopo do projeto; se as revisões estão sendo realizadas conforme planejado; e também se outros aspectos (análise de risco, auditoria, análise de fatores críticos de sucesso) estão sendo contemplados e acompanhados (PRADO, 2000).

O trabalho de garantia de qualidade deve ser permanente. Em todas as reuniões do gerente de projeto e o representante do PMO, são imprescindíveis que se estabeleçam as atividades a serem cumpridas em um determinado prazo. Ao final da reunião, a reunião seguinte já deve ser programada. Uma importante função de garantia da qualidade é exercida na elaboração de propostas para clientes externos, conforme será explicado a seguir (PRADO, 2000).

O suporte na elaboração de propostas é fundamental em organizações que executam projetos não só para clientes internos, como também para clientes externos, pois uma boa proposta é fundamental para obter uma vitória num processo de licitação com garantia de

lucro, fortalecimento da imagem da organização, minimização de riscos, etc. Assim, o PMO contribui assessorando e fazendo a auditoria na documentação final (PRADO, 2000).

O PMO será também o chamado guardião das “Melhores Práticas” a partir do momento em que está envolvido com diversos projetos da organização. Estas práticas podem alterar os regulamentos e padrões da empresa e podem ser utilizadas para influenciar o planejamento e controle de futuros projetos (PRADO, 2000).

O PMO pode se colocar como responsável para elaborar relatórios e gráficos tais como: desdobramento de metas; “Situação de progresso” dos projetos; desempenho de execução dos projetos; e projeções e tendências.

A sala do escritório de projetos é o espaço físico no qual estarão os membros da equipe e será feita a gestão à vista. Neste local também ficam os documentos relativos ao gerenciamento de projetos da empresa: regulamentos, melhores práticas, históricos, etc. Como qualquer outro local de trabalho destinado a uma equipe, esta sala deve conter espaço suficiente para seus ocupantes, além de um espaço, mais reservado, para reuniões com gerentes de projetos, fornecedores, acionistas ou controladores, realização de palestras, etc. (PRADO, 2000).

A gerência à vista, também conhecida como gestão à vista, serve como demonstrativo gráfico da evolução dos projetos. É importante estabelecer certos padrões que serão utilizados na elaboração dos gráficos e deve-se exibí-los nas paredes da organização. Seria como um placar de um jogo, no qual os membros ficam informados se estão perdendo ou ganhando o jogo. Tal gestão deve ser praticada na sala do PMO e nos setores responsáveis por projetos (PRADO, 2000).

O escritório de projetos pode efetuar o gerenciamento da comunicação. Nesse tipo de função o PMO envia aos interessados informações adequadas, assim como verifica se as informações distribuídas estão atingindo seu objetivo. Além de gerar e emitir os relatórios, a

gerência à vista pode se incumbir de envolver a distribuição de atas de reuniões, de memorandos, confecção de relatórios anuais, “jornalzinho”, etc (PRADO, 2000).

Assim como Prado (2000), Dinsmore (1999) afirma a grande importância do PMO nas organizações. Para Dinsmore (1999) ocorreu um aumento dessa importância impulsionado pelo aumento da quantidade de projetos das mesmas, além disso, esse crescimento também se deve à valorização que se tem dado atualmente para os empreendimentos na busca de metas empresariais. Um portfólio de projetos devidamente priorizado e bem gerenciado garante à organização uma maior probabilidade de sobrevivência e prosperidade (DISMORE, 1999). O escritório de projetos precisa então ser o facilitador e selecionador das melhores práticas de gerenciamento para garantir o cumprimento de metas e a perpetuação da organização. Nesse ramo destacam-se vários autores como Harold Kerzner (2002), Paul Dinsmore (1999), Megan Santosus (2003), entre outros, que fazem distinções entre o objetivo e o foco do PMO dentro das entidades. Dentre essas divisões, três são os pilares do PMO e os demais são derivações destes. A seguir serão descritos esses três tipos com suas principais atribuições.

Um Escritório de Projetos Consultivo deve ter como função primordial fornecer apoio metodológico aos gerentes de projetos para a sua condução. Esse PMO também precisa fazer a divulgação das melhores práticas de gerenciamento por toda organização, além de acompanhar os processos padrões suportados pela empresa (SANTOSUS, 2003).

Prado (2000) assinala que o escritório consultivo pode se envolver com outros setores, tanto para obter serviços como para agilizar ou resolver conflitos que os afetam. O PMO Consultivo auxilia a formular padrões dos processos de gerenciamento, podendo ter influência em diversas atividades tais como padronização de procedimentos e documentos, seleção de ferramentas, escolha de softwares, treinamento de toda empresa tanto no uso de recursos de informática como no uso da metodologia e suporte na elaboração de propostas.

Outro tipo de escritório tem relação com alinhamento estratégico. Dinsmore (1999) ressalta que o Escritório de Projetos Estratégico está alinhado com os objetivos estratégicos da empresa e não somente conectado a um departamento, mas refletido em toda organização, ou seja, esse PMO está ligado à alta direção.

Segundo Dinsmore (1999), no Escritório de Projetos Operacional o gerente de projeto trabalha para o sucesso do empreendimento, ou seja, esse gerente faz parte do escritório e trabalha, verificando se as melhores práticas estão sendo seguidas. Prado (2002) analisa o PMO operacional com sendo aquele em que a interação do PMO com esses gerentes é intensa, de acordo com as atividades abaixo:

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

Em alguns casos o PMO Operacional exerce papel de Auditor de Projetos e assim tem a função de fiscalizá-los, auditá-los e efetuar verificação nos documentos produzidos e propostas produzidas. Abaixo um quadro comparativo com as definições dos autores:

Autores	Escritório de projetos consultivo	Escritório de projetos estratégico	Escritório de projetos operacional
Dinsmore (1999)	Divulgar as melhores práticas de gerenciamento por toda organização, além de acompanhar os processos padrões suportados pela empresa	Está alinhado com os objetivos estratégicos da empresa e não somente ligado a um departamento, mas refletido em toda organização; ou seja, esse PMO está totalmente ligado à alta direção.	O gerente de projeto trabalha para o sucesso do empreendimento. Esse gerente faz parte do escritório e trabalha, verificando se as melhores práticas estão sendo seguidas

Prado (200)	<p>Padronizar (regulamentar) procedimentos e documentos.</p> <p>Selecionar ferramentas. Escolher os softwares (pode ser feito conjuntamente com o Departamento de Informática).</p> <p>Treinamento de toda empresa tanto no uso de recursos de informática como no uso da metodologia.</p> <p>Suporte na elaboração de propostas.</p>	<p>As informações sobre o andamento dos projetos são fornecidas à alta administração (presidência, diretoria, gerência, etc.) por meio das seguintes atividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Assessoria à alta administração.</li> <li>· Assistência na contratação/escolha de gerentes de projeto.</li> <li>· Assistência na contratação de fornecedores externos.</li> <li>· Avaliação do desempenho dos gerentes de projetos.</li> <li>· Auxílio no estabelecimento de políticas salariais para gerentes de projetos.</li> <li>· Auxílio no estabelecimento da carreira do gerente de projeto.</li> <li>· Participação conjuntamente com a alta administração, em reuniões com os principais acionistas ou com <i>stakeholders</i> (interessados ou envolvidos com o projeto).</li> <li>· Fornecimento de informações resumidas à alta administração sobre o andamento dos projetos.</li> </ul>	<p>A interação do PMO com esses gerentes é intensa, conforme as atividades abaixo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Assessoramento.</li> <li>· Participação nos eventos de lançamento (<i>kickoff</i>) dos novos projetos.</li> <li>· Participação conjuntamente com o gerente das reuniões de avaliação inicial de risco e dos fatores críticos, bem como do acompanhamento desses itens.</li> <li>· Participação conjuntamente com o gerente das avaliações de desempenho do projeto.</li> <li>· Participação conjuntamente com o gerente no encerramento do projeto (elaboração de documentação do histórico do projeto etc.).</li> </ul>
Santosus (2003)	Fornecer apoio metodológico aos gerentes de projetos para a sua condução		

**Figura 4:** Quadro sobre os tipos de escritório e suas atribuições de acordo com diferentes autores.

**Fonte :**Elaboração própria

### 2.3 Razões para implantação de um escritório de projetos

Uma das razões para implantação de um PMO por uma organização é a de manter e estabelecer padrões para as metodologias de gerenciamentos de projetos a serem utilizadas em toda a organização. O papel de um escritório de projetos é o de instituir a responsabilidade

pelo apoio contínuo dos padrões, práticas e sistemas de informação que definem a gestão de projeto da organização (VERZUH, 2000).

Como fatores motivadores para implantação do PMO, podem citar o que alguns autores expõem, que são: o direcionamento da alta administração (MERKT, 2003); (SCHELP, 2003); a tentativa de assegurar a vantagem competitiva (MARTINS, 2005); a demanda por uma metodologia padronizada de gerenciamento de projetos (ANSELMO; 2002); e a existência de projetos estratégicos (SCHELP, 2003).

Vários problemas cercam o ciclo de vida dos projetos em organizações, os principais são: falta de estimativa, imprecisão quanto a prazo e custo, dificuldade na seleção de recursos humanos adequados, ausência de um histórico de projetos para melhor planejar os novos (lições aprendidas), expansão do número de projetos desenvolvidos nas empresas, ou seja, alto custo para as organizações. A implantação de um escritório de projetos é uma das soluções para enfrentar tais problemas principalmente em organizações que trabalham com diversos projetos, já que o custo de um PMO é significativo (PRADO, 2000).

Os benefícios efetivos que se espera como resultado da adoção, implantação e operacionalização de um escritório de projetos em uma organização são, por exemplo: a redução de prazo nos projetos, melhores estimativas e cumprimento de custos, redução nas alterações de escopo, melhoria de qualidade, históricos de projetos antigos para melhor aperfeiçoamento nos projetos futuros, melhor gerenciamento de competências, dentre outros (QUELHAS; BARCAUI, 2004).

Segundo Vargas (2003) a implantação de um escritório de projetos pode trazer muitas vantagens solucionando problemas existentes na organização e gerando benefícios. O PMO gera um reconhecimento global, melhora a lucratividade, caso a organização esteja tendo prejuízos, diminui a improdutividade de times de projetos, traz melhorias organizacionais, envolve uma mudança de cultura voltada para o gerenciamento de projetos em organizações

em que não se dá atenção ao mesmo e gera previsões mais realistas e menos distorcidas. Além disso, faz com que ferramentas e técnicas de gerenciamento de projetos não utilizadas possam ser incorporadas no dia-a-dia da organização.

Ao analisar dos referenciais teóricos abordados percebe-se uma vasta relação de benefícios decorrentes da implantação de um PMO em uma organização. Tais benefícios são pretendidos por todas as organizações detentoras de projetos, observando suas especificidades logicamente, e sua área de atuação. Assim, passamos a descrever quais etapas, porque e as conseqüências da implantação, em determinadas organizações públicas e privadas, de um escritório de projetos.

#### **2.4 As etapas para implantação de um escritório de projetos**

Para Anselmo (2002) a implantação do escritório de projetos deve ser feita em três etapas. Na primeira, as condições para a mudança são criadas, e por isso a mesma é a etapa crítica para o sucesso do escritório de projetos. Nessa primeira etapa é importante deixar clara a importância da mudança e a necessidade de urgência junto aos membros da organização. Caso as justificativas para a necessidade da mudança ocorram nesse momento, podem ser utilizadas as taxas de insucesso em projetos e a comparação das práticas da organização às práticas de outras empresas. Além disso, nessa fase deve-se identificar os possíveis grupos de resistência dentro da organização e apresentá-los os benefícios da mudança; estabelecer quais as contribuições do escritório de projetos para atingir a visão do futuro e a estratégia traçada pela organização, e por fim elaborar o plano para implantação do escritório de projetos e divulgá-lo a todos os membros da organização.

Na segunda etapa, os agentes de mudança implementam a mudança, enquanto na terceira e última etapa, é necessário motivar para que a situação pós-mudança seja efetivamente a nova realidade.

Outro modelo de implantação que pode ser adotado é a proposta de Dinsmore (1999) que sugere quatro fases. A primeira fase seria o planejamento, no qual são definidas as atribuições futuras do PMO, assim como o objetivo, os recursos necessários para a operação, a estrutura, modelo e funcionamento do PMO, treinamento para os gerentes e equipes, prazos e custos das fases seguintes, além dos riscos da implantação. A segunda fase seria a implantação, este é o momento em que são definidos pontos importantes como metodologia e procedimentos a serem adotados, além de definição dos *softwares*, *hardwares* e conectividade para a comunicação e disponibilização de informações. Posteriormente é tratada a questão do envolvimento das pessoas da organização e a utilização de métodos que façam com que os envolvidos trabalhem em sintonia. Para que isto ocorra adequadamente deve-se desenvolver plano detalhado, que assegure e estimule os interesses e opiniões de todos os participantes ligados ao projeto. A terceira etapa seria a operação do PMO aumentando o alcance do escritório de projetos, abrangendo um número crescente de projetos, tendo todos os seus passos acompanhados, monitorados e avaliados. Por último ocorre a fase de melhoria contínua, na qual após atingir os objetivos iniciais e a eficácia do escritório de projetos, os esforços devem ser voltados para desenvolver e melhorar os processos, atualizar *softwares* e meios de comunicação, reciclar a equipe e obter os melhores resultados a partir das lições aprendidas.

Assim como Dinsmore (1999), Crawford (2002) também divide o processo de implantação do PMO em quatro fases que seriam: o estabelecimento de fundamentos, o *start-up* com iniciativas de curto prazo, *roll-up* com soluções de longo prazo e suporte e melhoria. A primeira consiste no próprio estabelecimento do PMO. Nessa fase há identificação e



priorização dos projetos. Os métodos de gerenciamento de projetos também devem ser desenvolvidos e os principais envolvidos no trabalho do escritório de projetos devem ser treinados. É interessante a escolha de um projeto piloto para aplicação inicial da metodologia. Na segunda fase, o *start-up* com iniciativas de curto prazo, deve-se ampliar o treinamento com os demais times de projetos. Os métodos de gerenciamento de projetos devem se estender aos demais projetos da organização. O controle de custos, os procedimentos de integração, revisão de fase e as auditorias para os projetos da organização também devem ser aplicados. Os recursos da organização disponíveis para os projetos devem ser controlados sendo mais bem planejados e gerenciados. A terceira fase tem como característica mais marcante a ampliação da atuação do PMO para as demais áreas da organização. Os demais times de negócios precisam estar cientes dos conceitos e metodologias de gerenciamento de projetos através de treinamentos. A divulgação de relatórios com resultados obtidos também é interessante para facilitar o envolvimento das gerências da organização. A última fase de suporte e melhoria terá como característica primordial a apresentação de um programa contínuo de melhoria nos projetos presentes na organização.

Kerzner (2002) ressalta que:

a existência de uma metodologia de expressão mundial não basta para se alcançar a excelência em gestão de projetos. A sua aceitação e utilização pelo conjunto da organização é que conduzem à excelência (Kerzner ,2002, p. 98).

Anselmo (2002) aponta a importância do apoio da alta administração para o sucesso na implantação do escritório de projetos. Por sua vez, existem dificuldades nesse processo, dentre as quais se destacam a cultura organizacional e a resistência das pessoas no que diz respeito às mudanças organizacionais necessárias, além da falta de entendimento das atribuições do escritório de projetos.

## **2.5 Custos para implantação de um escritório de projetos**

A criação de um escritório de projetos obviamente apresenta certos custos, não sendo uma atividade simples nem de baixo custo. Segundo Prado (2000) o custo de um PMO é bastante significativo durante a pré-implantação e pós-implantação, tornando-se inviável para organizações cujo volume ou impacto dos projetos não sejam tão significantes. No entanto, este custo é relativamente baixo, segundo o autor, se considerarmos os benefícios que tal estrutura traz à organização. O momento em que se planeja implantar um PMO deve-se levantar todos os possíveis custos que tal projeto pode apresentar. Entre eles pode-se mencionar os custos mais comuns e que são destacados por Crawford (2002), como o custo com contratação de recursos humanos; com local para o escritório ser instalado, ou seja, envolve custos de locação ou adaptação; com compra ou aluguel de material e mobiliário de escritório; com aquisição de recursos de informática como softwares e hardwares; com montagem de uma biblioteca especializada em gerenciamento de projetos; gastos com treinamento da equipe do PMO; gastos para divulgação do PMO (apresentações, workshops, divulgação na intranet, seminários, etc.) e gastos com diárias para membros do escritório de projetos acompanharem projetos.

O início da implantação do PMO ocorre simultaneamente com a autorização para o PMO gerar gastos. Segundo Crawford (2002) estas autorizações são representadas pelo Project charter assinado pelo *sponsor* do projeto. O Project charter autoriza o diretor do PMO a gastar recursos da empresa no planejamento do projeto. Ao ocorrer a aprovação desse documento, o projeto de implantação do escritório de projetos insere-se no orçamento da organização.

O PMO irá oferecer valor para membros da equipe e também para os clientes. Os membros, por exemplo, obterão apoio do gerenciamento de projetos com consultorias e treinamentos que tornam seu desempenho melhor. Já os clientes enxergam o estabelecimento de uma estrutura de PMO como um sinal de que há um compromisso de uma organização

fornecedora com a aplicação do gerenciamento de projetos da melhor forma possível. A existência de um PMO aumenta a confiança do cliente de que o time de projeto com o qual trabalha tem condições de trabalhar da maneira mais competente possível (PRADO 2000).

## **2.6 Fatores críticos de sucesso para implantação de um escritório de projetos**

Os autores pesquisados apontam, de modo geral, aqueles que seriam os fatores cruciais para o sucesso na formação de um PMO em uma organização. Estes fatores críticos são descritos, por exemplo, por Dinsmore (1999), Kerzner (2002) Veleriano (2001) e Silva (2006). Importante ressaltar algo que todos enfatizam que é a necessidade do apoio da alta direção para o sucesso da implantação de um escritório de projetos, e também o envolvimento e aceitação por parte dos membros da organização.

Segundo Dinsmore (1999) são seis aqueles fatores cruciais ao sucesso na implantação do PMO. Primeiramente importante ressaltar o que é o básico em todas as abordagens. Dismore (1999) afirma a importância do apoio de *sponsor* (patrocinador) ou diretoria com poder e influência na empresa para assegurar que fatores externos à implantação sejam tratados. Para ele os escritórios de projetos necessitam ter certa sinergia com a alta gerência e devem ser parte da estrutura de poder da empresa para serem eficazes. Além disso, há a necessidade de recursos técnicos adequados como hardware e software atualizados. A metodologia de gestão a ser utilizada pelo PMO deve estar de acordo com processos e procedimentos que expliquem detalhadamente como conduzir os projetos. Deve-se atentar às premissas organizacionais já existentes de modo que estas facilitem a comunicação do escritório de projetos com as diversas áreas da organização. Dinsmore (1999) faz também referência à necessidade de se ter recursos humanos qualificados para gerenciar e prestar suporte técnico aos projetos. Para completar o escritório deve ser capaz de demonstrar os

benefícios da adoção das práticas de gerenciamento que estão aplicando isso por que caso a organização não visualiza os benefícios pode ocorrer uma desmotivação e uma má-vontade na cooperação.

Valeriano (2000) enumera cinco dos principais fatores críticos de sucesso na implantação de um escritório de projetos. Um fator decisivo para o sucesso inicial desse PMO é o valor dado pela alta gerência aos projetos e aos processos gerenciais. Se o apoio for insuficiente, e não houver comprometimento no alto escalão, o fracasso será o caminho provável. Outro fator seria o nível de atuação do escritório, o que pode determinar seu sucesso. Quanto mais amplas forem suas atribuições em perspectiva, maiores às perspectivas de dar certo, pois uma vez que suas atividades iniciarem restritas, dificilmente será possível expandi-las no futuro caso necessário. Valeriano (2000) ainda afirma a importância da qualidade e excelência dos serviços prestados. Caso estes não satisfaçam suas atribuições básicas, dificilmente irão evoluir para exercer atividades mais elevadas. Assim como Dinsmore (1999), Valeriano (2000) comenta a importância do sistema de informações para o armazenamento de dados e informações dos projetos, e ainda acrescenta que estes devem visar à melhoria dos processos gerenciais. E como não poderia faltar o fator da seleção correta da equipe do escritório de projetos, com dedicação suficiente para resolução dos problemas de projetos abordados pelo escritório de projetos.

Kerzner (2002) é mais sucinto e cita dois pontos-chaves para o sucesso na implantação de um PMO que seriam: o desenvolvimento de uma metodologia de gestão com bases sólidas e não a partir do zero; e sua aceitação e utilização pelo conjunto da organização. Para ele este último fator é o que realmente conduz à excelência.

Silva (2006) traz alguns fatores interessantes, os quais completam o raciocínio anterior. O primeiro logicamente é o comprometimento da alta administração com a implantação do escritório de projetos. O processo de implantação para ele deve ser tratado

como um projeto e respeitado as etapas de um projeto visando seu sucesso. Após isso se precisa vender adequadamente a idéia do PMO para toda organização desenvolvendo assim um senso de comprometimento em toda a equipe, a liderança e espírito de equipe, e a confiança entre os *stakeholders*. As estimativas desenvolvidas pelo escritório em relação aos custos, prazos e qualidades precisam ser realistas, para não criar um clima de desconfiança por parte dos membros da organização. Além disso Silva(2006) comenta sobre a importância do PMO começar logo no início de sua implantação a trazer alternativas em antecedência aos problemas e ao mesmo tempo conseguir manter as modificações sob controle. O escritório não deve complicar e precisa evitar arduamente um número excessivo de documentos e análises(SILVA 2006).

Percebe-se que não há grandes diferenciais no que é proposto por estes autores. Todos buscam contemplar a importância do apoio da alta gerência, a utilização de metodologias adequadas, um bom sistema de informação e o entendimento dos membros da organização sobre o que está sendo implementado como pontos fundamentais para um escritório de projetos bem implementado.

## **2.7 Dificuldades na implantação de um escritório de projetos**

A implantação de um PMO apresenta alguns desafios, apesar dos benefícios posteriores que visam trazer à organização. Isso se deve ao fato do escritório de projetos representar uma mudança cultural para a organização e envolver diversas pessoas. Apesar de requerer tempo para a disseminação da cultura de gerenciamento de projetos, Crawford (2002) sugere que a organização conduza com certa velocidade a implantação do PMO, de modo a apresentar os primeiros resultados em seis meses. O escopo de atuação é essencial no processo de implantação do PMO, já que a resistência apresenta-se de modos diferentes

conforme novas responsabilidades são incorporadas. Atividades operacionais costumam ser facilmente aceitas pela organização, ou seja, apresentam baixo risco, pois implicam em uma pequena mudança de poder e não alteram a cultura organizacional. Alguns exemplos destas atividades são: o desenvolvimento de metodologia e padrões, os treinamentos e o gerenciamento dos principais interessados. Há por outro lado as atividades que podem ocasionar alteração na estrutura de autoridade e poder da organização, como, por exemplo, a manutenção do histórico de lições aprendidas, o planejamento estratégico para o gerenciamento de projetos, e os relatórios de desempenho, que apresentam risco moderado. Por fim as atividades que alteram a estrutura de poder e autoridade da organização e que estão relacionadas à existência de grupos de resistência são as atividades de alto risco. Alguns exemplos destas atividades são: a comparação das práticas da organização às práticas de outras empresas, a condução dos processos de priorização e aprovação dos projetos, e a auditoria interna de projetos. Devem ser implementadas preferencialmente as atividades de baixo risco no intuito de se obter suporte ao estabelecimento do escritório de projetos (KERZNER, 2003).

Para Crawford (2002) tentar adiar a implementação do PMO depois que a decisão foi tomada é um erro fatal. Ainda acrescenta que há outras formas de fracassar nesse processo como, por exemplo, esquecer os *stakeholders* chave do processo de implantação, solicitar informações da organização (gerentes de projetos e gerentes de linha) antes de fornecer outras, a tentar mudar as pessoas, os processos e as ferramentas da organização de uma única vez, e, procurar reinventar a roda, ignorando as idéias, o conhecimento e as experiências das demais pessoas da organização.

Segundo Pinto (2004), os Escritórios de Projetos fracassam devido a fatores como:

- A proposição de valor do escritório de projetos não ficar clara, ou seja, não se entende o objetivo do Escritório de Projetos;

- Não é percebido algum impacto positivo nas entregas dos projetos;
- O PMO é visto como uma ameaça, ou seja, o escritório pode realizar ações que evidenciam problemas com funcionários improdutivos (exemplo);
- O escritório de projetos está em um nível muito baixo da estrutura organizacional;
- O PMO não tem apoio e reconhecimento dos gerentes funcionais.

Importante aquilo que acrescenta Prado (2000) à respeito das dificuldades de implantação de um PMO. Para ele, o gerenciamento de projetos em órgãos do governo encontra um grave dilema que reside em sua estrutura hierárquica, na qual os diretores ou chefes de departamento costumam não aceitar compartilhar sua autoridade com gerentes de projeto. No máximo, admitem um “coordenador de projeto” que trabalhe diretamente sob sua orientação. Tal orientação é adequada para projetos que pertencem unicamente ao setor, mas é ineficiente para a gestão de projetos interdepartamentais. Nestes casos, os projetos costumam atrasar e sempre existe a desculpa de que a culpa é do dono do projeto.

Prado (2000) afirma que o PMO pode ser bastante útil nos casos em que um órgão governamental executa uma série de projetos e vários deles são multi-departamentais e não há o intuito de se criar uma “diretoria de projetos”. Nesse caso, em que o órgão governamental é composto de uma diretoria e diversos departamentos, é importante que o diretor do órgão governamental deixe clara sua vontade de que os projetos sejam bem-sucedidos. A estrutura matricial utilizada deve ser fraca, com gerentes de projeto diretamente ligados ao diretor e com menos autoridade que respectivos chefes de departamento, aos quais se subordinam. Esta tática permite evitar conflitos de poder entre gerentes de projeto e chefes de departamento. Os gerentes de projetos a serem escolhidos devem ser originários dos departamentos que têm maior responsabilidade ou envolvimento com o projeto. Deve ficar bem claro que o projeto “pertence” àquele departamento ou diretoria, criar um PMO corporativo, acima dos chefes de departamento e a organizar um comitê (presidido pelo

coordenador do PMO) para a resolução de problemas comuns (PRADO 2000). O escritório de projetos terá assim uma forte atuação no planejamento e acompanhamento dos projetos, de modo que os conflitos comuns serão foco das reuniões do comitê. A partir de então será possível uma aproximação positiva entre o PMO e à alta administração. As reuniões de comitê, ao demonstrar a evolução dos projetos para o diretor, propiciarão uma competição saudável entre os chefes departamentais, pois estes não gostarão de saber que os projetos sob sua responsabilidade estão com uma má visibilidade na organização. Tal fato estimula os chefes a trabalhar arduamente de modo a ter projetos cada vez mais bem-sucedidos (PRADO 2000).

Prado (2000) ainda comenta que em organizações que os projetos são relativamente muito grandes, o ideal é a criação de uma “diretoria de projetos”, mesmo que esta seja apenas temporária. Neste caso, os gerentes de projeto pertenceriam a esta diretoria e o PMO teria a missão de coordenar a execução de todos os projetos.

Há outros fatores de riscos de uma implantação fracassada de um PMO, conforme sugere Kerzner (2002), que não ocorrem durante a implantação de um PMO, mas logo após o escritório já instalado. Estas são:

- Número de funcionários: Uma vez que a organização acredita nos benefícios do escritório de projetos ela passa naturalmente a aumentar o seu número de funcionários. Essa crença pode trazer problemas ao PMO, uma vez que, na verdade, o número de funcionários tende a diminuir com o sucesso do escritório de projetos;
- Excessiva documentação: um número excessivo de metodologias e padronizações pode causar perda de tempo e perda de produtividade. O ideal é utilizar formulários, guias e outros modelos mais simples;



- Reestruturação organizacional: É natural uma luta de poderes para definir quem fica no controle do escritório de projetos, principalmente quem controla os gerentes de projetos;
- Tentativa de servir a todos na organização: O PMO precisa ter claras as áreas que vai atuar e em quais projetos, já que não pode servir a toda organização ao mesmo tempo com uma qualidade satisfatória.

### **3 GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM GOVERNOS BRASILEIROS E EM MINAS GERAIS**

#### **3.1 Gerenciamento de projetos em governos brasileiros**

O gerenciamento de projetos em governos apresenta peculiaridades em relação às encontradas no setor privado. Vargas (2003) reflete sobre aquelas que seriam as diferenças observadas nos processos de gerenciamento de projetos de governo, em relação ao setor privado. Segundo esse autor uma das diferenças seriam a especificidades, pois os projetos de governo são iniciados principalmente para atender a necessidades de saúde, segurança, bem-estar, sócio-econômicas e ambientais, caracterizados, portanto como não lucrativos e de viés predominantemente social. Os projetos do governo são pautados pelo ciclo anual do orçamento, o que constitui uma restrição significativa no gerenciamento dos mesmos (VARGAS, 2003). Os orçamentos são tipicamente alocados para um ano fiscal, obrigando a divisão de projetos e programas em módulos de um ano (VARGAS, 2003). Atrasos em projetos podem fazer com que recursos sejam perdidos, caso o trabalho seja prolongado de um ano para o seguinte (VARGAS, 2003). Há também, como destacado por Vargas (2003), uma grande influência do ciclo eleitoral, não só pela possibilidade de reversão de políticas em caso de mudança da administração, como por restrições legais estabelecidas pelo princípio da neutralidade, em período eleitoral. Os projetos dos governos são objeto de regulamentação intensa e pesada nas aquisições do governo, pela necessidade de assegurar igualdade de oportunidade para os licitantes de obras e serviços públicos, bem como probidade por parte do órgão adquirente.

A presença realmente perceptível do gerenciamento de projetos no Brasil ocorreu com a introdução do Plano Plurianual no Brasil (PPA) na estrutura da gestão pública, instituído pela Constituição Federal de 1988 (art. 165, I, e § 1º). O PPA é uma Lei específica, que é

elaborada pelo Executivo e apresentada ao Poder Legislativo no primeiro ano de cada ciclo governamental. O PPA irá conter todas aquelas que seriam as diretrizes do Governo para os quatro anos seguintes. Devido suas características e organização pode ser utilizado como instrumento de planejamento estratégico pela administração estadual, já que define quais serão os programas e projetos prioritários daquela gestão.

Segundo Vargas (2003), a utilização do planejamento estratégico seguindo práticas, conceitos e definições do PMBOK, pode significar uma vantagem na execução de suas funções para o poder público brasileiro. Para esse autor as boas práticas do gerenciamento de projetos quando corretamente utilizadas permitem ao administrador público uma gestão efetiva de programas e projetos governamentais. Isso é de grande valia, já que conforme salienta Vargas (2003), o país está precisando urgentemente de projetos públicos bem gerenciados, e toda a sociedade tem muito a lucrar com isso, o que depende da habilidade de quem está tomando rédea destas iniciativas, para prosseguir neste ambiente com características tão específicas. Para que isso aconteça o Estado precisa criar algo que motive os recursos humanos que lidam com projetos. Uma maneira seria capacitá-los em gerenciamento de projetos para que eles possam ter uma identificação clara dos objetivos e benefícios dos projetos que deseje implantar. Este desafio não se limita a apenas um órgão governamental. O Estado, além disso, deve dar uma atenção para atividades como adoção de padrões, políticas e procedimentos integrados com a gestão de projetos governamentais. No próprio PMBOK (2009) já há alguns anos tem a sua *Government Extension* voltada aos desafios específicos desta área: completar os projetos corretamente, no prazo e dentro do orçamento. Nele são listados aqueles *stakeholders* que estão envolvidos nos projetos do setor público além dos que estariam envolvidos em projetos do setor privado. Estes seriam:

- O público, incluindo eleitores e contribuintes;

- Os reguladores, que são indivíduos ou organizações que aprovam certos aspectos do projeto, bem como fazem cumprir as regras, leis e regulamentos, nas três esferas de governo, nacional, regional ou local. Como exemplo, as agências reguladoras e órgãos federais (ANATEL e IBAMA), estaduais (AGERGS), e municipais (SMAM);
- O *stakeholder* de oposição, ou seja, uma parte interessada que se sente prejudicada se o projeto for bem sucedido;
- A imprensa, com o dever de tratar o projeto de forma objetiva, noticiando tanto os sucessos quanto os fracassos;
- Os fornecedores, muitas vezes de grande importância nos processos de aquisições;
- As gerações futuras, para as quais os governos têm responsabilidade a longo prazo, com respeito a dívidas contraídas, infra-estrutura e meio-ambiente;
- O setor privado, com recursos de contrapartida em parcerias público-privadas.

Vargas (2003) enfatiza o fato da atenção que vêm sendo dada ao gerenciamento de projetos do setor público nos últimos anos no Brasil. Ele comenta o fato de que vários governos e órgãos governamentais brasileiros estarem experimentando a implantação de escritórios de projetos, em variados graus de maturidade.

### **3.2 Gerenciamento de projetos em Minas Gerais**

O planejamento estratégico em Minas Gerais foi aprimorado no início de 2003. Tal planejamento, O Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado PMDI, por meio da definição da visão de futuro, opções estratégicas, agenda de prioridades e indicadores, propunha-se a responder a três questões essenciais ao planejamento estratégico: onde se encontra? aonde pretende chegar? e como chegar lá?(GUIMARÃES; ALMEIDA, 2006). Seu resultado

principal foi o Programa de Gestão Estratégica de Recursos e Ações do Estado: GERAES, já mencionado no início dessa monografia. Esse modelo de gestão, baseada num planejamento estratégico, tem como função primordial estabelecer uma ligação entre o que existe no presente e o que se pretenda alcançar no futuro. Assegura de um modo geral que seja dada a devida atenção às questões de sobrevivência e crescimento das organizações.

O PPA é denominado no estado de Minas Gerais de PPAG (Plano Plurianual de Ação Governamental). Ele é um desdobramento do PMDI para um período de quatro anos e detalha os programas e ações a serem implementadas pelo governo (GUIMARÃES; ALMEIDA, 2006). Nesse plano está inserido o Programa GERAES que contém os projetos estruturadores do estado. Segundo o PPAG, tais projetos possuem iniciativas para o presente, no intuito de transformar os desejos para o futuro em resultados, sinalizam para a sociedade as mudanças esperadas e geram outras iniciativas nas esferas públicas e privadas. A metodologia utilizada pelo GERAES permite um gerenciamento de fato efetivo e intensivo, o que gera a viabilização e materialização através de projetos concretos dos objetivos reais da gestão estadual.

### **3.3 Escritório de projetos central de Minas Gerais**

A Unidade de Apoio do Gerenciamento de Projetos (UAGP) é uma unidade organizacional, criada em uma subsecretaria da SEPLAG, regulamentada pelo Decreto 43.574/2003, que atua como PMO e, entre outras funções, define e utiliza ferramentas de gerenciamento de projetos, bem como apresenta relatórios de andamento dos projetos às Câmaras Temáticas. A UAGP foi criada em 2003 e logo passou a ser reconhecido como GERAES, devido sua conexão e fusão de objetivos com o Programa GERAES. No início, atuava principalmente no acompanhamento da carteira dos projetos estruturadores presente no

estado de Minas Gerais. O GERAES (UAGP) faz parte de um programa que atua paralelamente a sistemática de duplo planejamento:

Trata-se de um conjunto de medidas de gestão do planejamento que visam transformar a estratégia principal do governo em resultados, garantindo a presença dos principais projetos de governo - os estruturadores - nos instrumentos de planejamento de longo (PMDI), médio (PPAG) e curto prazo (LOA). Adicionalmente, o GERAES incorpora técnicas de gerenciamento de projetos para apoio na realização da estratégia, e introduz mecanismos que incentivam o atingimento das metas dos projetos estruturadores (GUIMARÃES, ALMEIDA, 2006, p.18).

Segundo informações no site do próprio GERAES, a metodologia utilizada pela UAGP é a MEPCP (Metodologia Estruturada de Planejamento e Controle de Projetos). Essa metodologia permite uma correspondência entre as práticas do PMBOK e o ciclo PDCA (*plan, do, can, act*).

O GERAES estruturou uma carteira de programas e projetos para o Estado de Minas Gerais. Para acompanhar os projetos estruturadores foi montada uma gama de instrumentos de controle tais como, relatórios, painéis de controle, planilhas e outros. As metas dos projetos foram pactuadas com as equipes e o orçamento foi alocado para garantir a implantação dos mesmos. Houve então um adensamento da estratégia para inserir de forma mais profunda a visão estratégica do foco nos resultados (GERAES, 2010).

A UAGP (GERAES), conforme informações disponíveis em seu site, tem como objetivo apoiar as equipes de projetos estruturadores compostas por: gerente executivo, gerente adjunto e responsáveis pelas ações. Esse apoio se dá com relação ao que se refere ao seu planejamento físico e acompanhamento dos projetos. São utilizadas técnica e ferramentas de gestão de projetos tais como: desenvolvimento do plano de projeto, construção de uma EAP (Estrutura Analítica de Projeto), desenvolvimento de cronogramas e indicação do caminho crítico do projeto, visualização de interface entre ações e gerenciamento de riscos do projeto.

As informações que constarão no planejamento do projeto deverão ser fornecidas pela equipe do projeto. O GERAES não deve desenvolver o planejamento sem a devida participação e aprovação de tal equipe. Ou seja, a UAGP não será aquela que definirá itens como: escopo, tempo, custo, qualidade, etc (GERAES, 2010).

A UAGP serve como uma parceria entre o gerente do projeto e responsáveis pelas ações, em relação ao apoio metodológico e utilização de técnicas de gerenciamento de projetos. Importante destacar o fato de que tal escritório central não tem caráter de auditoria ou fiscalização dos projetos estruturadores

O GERAES também não será aquele que gerencia possíveis crises internas do projeto e não faz cobranças relativas à participação de envolvidos. Isso, no entanto não impede que a equipe de projeto transmita suas dificuldades e necessidades à UAGP, que assim analisará suas possibilidades e autoridades tomando as medidas cabíveis.

As responsabilidades para o alcance das metas existentes nos projetos continuam sendo do gerente do projeto, mesmo que exista o GERAES. O GERAES é um apoio a mais, um suporte metodológico, e não o executor de ações, as quais continuam sob responsabilidade daqueles que foram designados pelos gerentes dos projetos para alcançá-las.

De acordo com o Decreto 43.378/2003, o Gerente Executivo de Projeto, tem as seguintes atribuições:

- I- executar as decisões emanadas pela Coordenação do Projeto;
- II- atuar, em nome do Estado de Minas Gerais, junto aos órgãos e entidades envolvidos em sua execução;
- III- coordenar as ações a serem executadas no âmbito do Projeto;
- IV- responsabilizar-se por atingir as metas contratadas;
- V- prestar contas, periodicamente ou sempre que for solicitado, do estágio em que se encontra o Projeto, a Subsecretaria de Planejamento e Orçamento, da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão; e
- VI- fazer correções de estratégia, quando necessário

De acordo com o Decreto 43.574/2003, o Gerente Adjunto tem as seguintes atribuições:

- I - auxiliar o Gerente Executivo no planejamento e controle do Projeto;

- II - executar as decisões emanadas do Gerente Executivo do Projeto;
- III - executar todas as ações necessárias ao andamento do Projeto, em consonância com a orientação do Gerente Executivo;
- IV - responder pela coordenação do Projeto, na ausência do Gerente Executivo, por designação deste;
- V - manter o Gerente Executivo informado do andamento das atividades e do estágio em que se encontra o Projeto; e
- VI - ser o contato direto da UAGP no que diz respeito à atualização das informações de andamento do Projeto.

Para a UAGP, o melhor gerenciamento de projetos só é possível com a responsabilização de um indivíduo para cada ação. O responsável por cada ação não é designado legalmente como os demais gerentes, embora deva assumir uma postura de gerente de projeto para sua ação específica, como se esta fosse um projeto. Uma pessoa pode ter sob sua responsabilidade mais de uma ação e o próprio gerente do projeto pode ser gerente de uma ação. Neste caso, tais responsáveis devem atuar como gerentes de projetos em cada uma de suas ações, coordenados pelo gerente executivo do projeto estruturador.

As fases do planejamento da metodologia aplicada pelo GERAES, segundo informações do site do GERAES, seguem enumerado abaixo e são conduzidas por este escritório juntamente com a equipe de projetos:

1. Sessão Inicial ou *Kick-off*
2. Sessões Intermediárias
3. Aprovação
4. Sessão de Encerramento ou Final

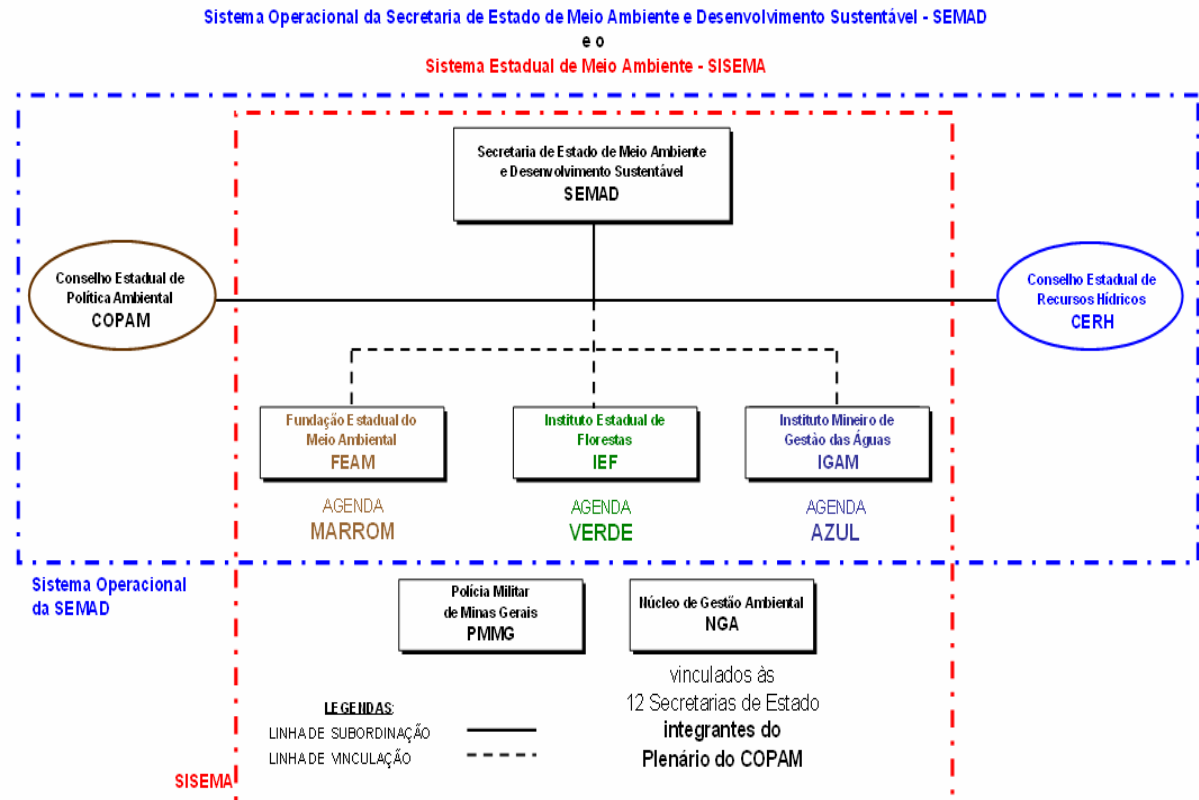
Após os primeiros quatro anos da implementação do GERAES, o governo de Minas Gerais já apresenta certa maturidade em relação ao gerenciamento de projetos, ou seja, houve um crescimento e desenvolvimento do assunto no meio governamental e em outras secretarias além da SEPLAG. A partir de então se notou o surgimento de escritórios setoriais, como é o caso da Diretoria de Gestão estratégica do SISEMA, o foco do estudo de caso a ser analisado por esta monografia.



## 4 ESTUDO DE CASO

### 4.1 Contextualização do SISEMA e do escritório de projetos do SISEMA

O Sistema Estadual de Meio Ambiente (SISEMA) surgiu em 2005, por meio de um processo de integração efetiva dos órgãos de meio ambiente no governo de Minas Gerais. A Lei Delegada nº 125, de 25 de janeiro de 2007, institui o SISEMA, constituído pela Secretaria Estadual de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável (SEMAD), juntamente com suas entidades subordinadas e vinculadas: Fundação Estadual de Meio Ambiente (FEAM), Instituto Mineiro de Gestão das Águas (IGAM) e Instituto Estadual de Florestas (IEF), além da Diretoria de Meio Ambiente e Trânsito da Polícia Militar de Minas Gerais (PMAmb), do Comitê de Fiscalização Ambiental Integrada (CGFAI), dos Comitês de bacias Hidrográficas (CBHs) e dos Núcleos de Gestão Ambiental (NGAs).



**Figura 5:** Organograma do SISEMA

**Fonte:** Documentos internos da Diretoria de Gestão Estratégica

A primeira integração que ocorreu pelo SISEMA foi física. Assim, os órgãos que o compunham se localizaram em um mesmo local, visando economia de gastos de diversas espécies, como recursos humanos, financeiros e de material.

A partir dessa primeira unificação física, ocorreu outra no aspecto funcional, que foi a unificação de sua área meio, e mudança no desenho institucional das entidades que fazem parte do SISEMA com o alinhamento das estruturas organizacionais por meio dos projetos estruturadores da área ambiental.

O SISEMA enfrentou diversas dificuldades, sendo que a mais preponderante foi a consolidação da integração de suas entidades. Para isso era necessário que ocorresse o rompimento de algumas barreiras culturais além de concluir certos projetos como: a regionalização da política e gestão ambiental e a regularização ambiental integrada. O tamanho da organização também fez com que surgisse uma necessidade de alinhamento das diretrizes de governo, tornando clara aos membros da organização sua real missão e visão de futuro.

Em 2003, o estado de Minas Gerais, conforme já foi mencionado no item 3.2, iniciou a implantação da metodologia de gerenciamento de projetos e a SEMAD nesse contexto ficou responsável por dois projetos estruturadores que foram: Projeto Estruturador Gestão Ambiental MG Séc. XXI (PE-17) e Revitalização e Desenvolvimento Sustentável da Bacia Hidrográfica do Rio São Francisco (PE-23). A revisão, em 2007, do PPAG fez com que o SISEMA se tornasse responsável por quatro projetos estruturadores, reformulando o que foi estipulado anteriormente. Tais projetos ainda são presentes no ano de 2010 e são os seguintes: Conservação do Cerrado e Recuperação da Mata Atlântica; Consolidação da Gestão de Recursos Hídricos em Bacias Hidrográficas; Revitalização do Rio das Velhas - Meta 2010 e Resíduos Sólidos. Atualmente, no ano de 2010, o SISEMA se mantém responsável por estes mesmos projetos estruturadores, e outros projetos do SISEMA como os projetos associados.

No ano de 2007 o SISEMA sentiu a necessidade de implantação de um escritório de projetos setorial. O processo de implantação bem como seus motivos, necessidades, benefícios e dificuldades, serão discutidos no estudo de caso em questão. Sabe-se que uma das idéias primordiais seria reunir informações importantes e orientar a organização de acordo com seus objetivos estratégicos.

## **4.2 Metodologia**

A estratégia utilizada para o presente trabalho foi o estudo de caso único. Segundo Yin (2001) os estudos de caso são a melhor estratégia em situações como questões do tipo “como” e “por quê?”, quando há pouco controle por parte do pesquisador sobre os eventos e quando o foco encontra-se em fenômenos contemporâneos incorporados a um dado contexto da vida real.

Segundo Yin (2001) a utilização do estudo de caso para fins de pesquisa é um dos mais desafiadores esforços das ciências sociais. Como estratégia de pesquisa, utiliza-se o estudo de caso em muitas situações, para contribuir com o conhecimento que temos sobre fenômenos individuais, organizacionais, políticos e de grupo, além de outros de fenômenos relacionados com esses. O importante no estudo de casos é realizar a coleta de dados de modo que esta não seja feita mecanicamente. O pesquisador deve ser capaz de interpretar as informações à medida que forem sendo coletadas e saber, imediatamente, se as diversas fontes de informação se contradizem e levam à necessidade de evidências adicionais.

Devido ao objetivo do trabalho ser um estudo aprofundado da realidade do SISEMA, o estudo de caso único foi escolhido como método a ser utilizado. Esta adoção é válida devido ao objetivo do trabalho ser identificar as razões (“por quê?”), a forma (“como”) e as conseqüências da implantação de uma estrutura de PMO no Sistema Estadual de Meio

Ambiente de Minas Gerais. O modelo de pesquisa utilizado seguiu as atividades na seguinte seqüência:

Primeiramente foi feita uma revisão bibliográfica focada em grupos distintos de estudos, são estes: gerência de projetos e metodologias de gestão de projetos, escritório de gerenciamento de projetos e gestão de projetos no setor público (principalmente o que se refere a Minas Gerais).

No caso da gerência de projetos houve a busca para conceituação básica dos termos envolvidos, bem como a contextualização de sua aplicação e os tipos de estruturas nas organizações. Também foi apresentada a ótica do gerenciamento de projetos no Brasil e em Minas Gerais.

A metodologia escolhida para referência do trabalho foi a proposta pelo PMI – *Project Management Institute*, para aprofundar os conceitos de gerência de projetos e sua forma de aplicação prática. Essa escolha deve-se ao fato dela ser a base da metodologia escolhida pelo GERAES e pelo SISEMA, além de ser também empregada em outros órgãos do governo de Minas Gerais.

A respeito dos escritórios de projetos foram pesquisados os tipos existentes, suas atribuições e metodologia de implantação. Esse foi o grande foco de toda revisão bibliográfica, pois o processo de implantação, as condicionantes de sucesso e fracasso de um escritório de projetos a base de toda monografia.

Depois de feita essa revisão o próximo passo consistiu na identificação e qualificação da organização pesquisada quanto aos aspectos seguintes: órgãos do governo que agrega e público alvo de seus projetos.

Feito isso se iniciou o processo de definição de como seria feita a coleta dos dados. Foi considerado o tamanho da organização e o fato de se tratar de um estudo de caso do tipo único. Com base nesses fatores foram selecionados dois instrumentos para coleta das

informações: o questionário e a entrevista em profundidade, devido à profundidade desejada no caso estudado. A terceira fonte de evidência a ser utilizada foi: documentos, guias, normas e diretrizes da organização, que são disponíveis para a consulta de todos os cidadãos. Estas três fontes em conjunto garantiram um entendimento detalhado do processo de implantação do PMO.

Para realização das entrevistas e aplicação do questionário foram definidos os entrevistados, de acordo com o tipo de relacionamento com o PMO atualmente e o papel que desempenhou no processo de implantação do PMO.

Uma vez identificado o público alvo, elaborou-se os dois instrumentos de coleta de dados.

Após isso, ocorreu a aplicação do questionário pessoal e individual em todos os membros atuais da diretoria, pelo fato da diretoria ser composta de poucos membros e realizar um trabalho em conjunto com as demais gerências da organização. Já a entrevista em profundidade foi aplicada apenas aos membros que participaram da implantação do PMO no SISEMA, sendo que apenas um deles ainda trabalha na organização.

O último passo foi a análise dos resultados obtidos à luz do referencial teórico. Após a coleta de dados e a revisão bibliográfica, realizou-se uma análise conclusiva na qual o maior objetivo é traçar o processo de implantação do Escritório de projetos setorial do SISEMA, suas causas, conseqüências, dificuldades bem como suas similaridades com o escritório de projetos central do estado de Minas Gerais, o GERAES. Também se espera obter qual a real importância de um escritório de projetos no SISEMA, bem como todo processo que conduziu a sua implantação.

O público alvo para entrevista em profundidade e o questionário foi definido como sendo um grupo distinto para cada tipo de estudo, de acordo com seu histórico no SISEMA. As pessoas que participaram do processo de implantação do escritório de projetos do

SISEMA em 2007-2008 foram escolhidas para a entrevista em profundidade, pois esta visa traçar todo processo de iniciação do PMO até sua implantação na organização e início de funcionamento. Os atuais gerentes de projetos que trabalham na equipe foram escolhidos para responder o questionário que traz dados atuais e mais sucintos, de modo a apenas verificar se os aspectos anteriormente estipulados, imaginados e idealizados foram alcançados e, ou, se mantiveram durante os anos de atuação do PMO. A tabela 3 abaixo mostra a quantidade total da equipe e a quantidade pesquisada de acordo com cada instrumento. Foram realizadas duas entrevistas em profundidade com os ex-integrantes da equipe, que na época era composta por quatro gestores de projetos. Uma entrevista em profundidade foi realizada com o superintendente vinculado à diretoria e que ainda está atuante na organização com a mesma função do período anterior. A equipe atual é composta por seis membros, aos quais todos, excetuando a pesquisadora, foram aplicados o questionário.

Equipe envolvida	Número de membros total	Quantidade pesquisada	Instrumento utilizado
Equipe da época de implantação	4	2	Entrevista em profundidade-ANEXO1 (entrevistados A,B e C)
Superintendente da equipe	1	1	
Equipe atual	5	4	Questionário-ANEXO 2 (entrevistado D,E,F,G)

**Figura 6:**Quadro de entrevistas

**Fonte :**Elaboração própria

A entrevista foi construída de modo a traçar o perfil do SISEMA à época de implantação e que levaram à ocorrência da mesma. Cada detalhe foi minuciosamente

abordado, desde a decisão de criação de um PMO, os motivos, o custo, a equipe selecionada, os envolvidos, as etapas, os benefícios e as dificuldades. O roteiro de entrevista encontra-se no anexo 1. O questionário, porém é mais objetivo, menos abrangente, mas não menos rico em questões cruciais para obter informações sobre o desempenho do PMO na organização, e encontra-se no anexo 2.

O questionário aborda diferentes aspectos sobre a gestão de projetos e o PMO da empresa. Nele são feitas perguntas nas quais os entrevistados devem dar uma qualificação de 1 a 5 à afirmativa, nota essa que foi consolidada obtendo-se o valor da moda de todos os entrevistados, ou seja, o valor que apareceu com maior frequência em todas as respostas (a qualificação é em ordem crescente, do pior ao melhor). As questões se relacionam ao que foi investigado na entrevista em profundidade e estão intencionalmente apresentadas fora de ordem lógica de agrupamento, a fim de permitir um ponto de checagem sobre a coerência das respostas e contrapondo com o que foi respondido na entrevista. No final do questionário são feitas quatro perguntas abertas nas quais os entrevistados são questionados sobre aspectos cruciais da atuação atual do PMO na organização e podem discorrer mais amplamente sobre o assunto. A aplicação da pesquisa deu-se em um período de trinta e cinco dias nos meses de Agosto e Setembro de 2010.

A experiência pessoal da pesquisadora, tendo participado da fase final do processo de implantação do escritório de projetos e atualmente compondo a equipe do PMO, constituiu uma fonte adicional de conhecimento, permitindo uma checagem e validação para os resultados do questionário e da entrevista.

A seguir serão apresentados os resultados do trabalho e relacionados os objetivos que foram atingidos. As observações são, portanto, conclusões formuladas a partir das entrevistas. No momento das entrevistas a pesquisadora se atentou em registrar as razões de cada resposta e demais informações relatadas pelo respondente, referentes a cada uma.

### **4.3 Atuação do escritório de projetos do SISEMA**

A entrevista em profundidade com aqueles que participaram diretamente do processo de implantação do PMO constatou que a área de atuação do escritório de projetos no SISEMA é global, pois ele engloba todos os projetos da organização. Como salienta o entrevistado A:

O fato de ser um escritório setorial dentro do estado de Minas Gerais não o impede de atuar globalmente, se considerarmos apenas seu trabalho interno, na organização em que está presente.

O nível de atuação do Escritório de Projetos do SISEMA de acordo com os entrevistados A, B e C é estratégico, sendo sua denominação Diretoria de Gestão Estratégica (DIGES). Segundo o entrevistado B: "O PMO do SISEMA têm o apoio irrefutável da alta direção e está alinhado aos objetivos estratégicos traçados para a organização". Todos os entrevistados ressaltaram que a atuação em nível consultivo também se faz presente, já que presta apoio metodológico aos gerentes de projetos, além de sempre acompanhar os processos padrões estabelecidos no SISEMA envolvendo-se com outros setores. O PMO, segundo o entrevistado A, "é responsável por disseminar o conhecimento sobre gerenciamento de projetos e gestão da estratégia, levando em consideração o planejamento estratégico do Governo de Minas Gerais". Outra razão para sua forte atuação em nível consultivo que pode ser percebida, segundo o mesmo entrevistado, é a padronização de procedimentos e documentos, de acordo com o que é pré-estabelecido pelo escritório central do governo (GERAES) para todas as secretarias do estado de Minas Gerais.

### **4.4 Necessidades e expectativas (razões para implantação do escritório de projetos do SISEMA)**

A principal razão para implantação do PMO, citada impreterivelmente por todos entrevistados da entrevista em profundidade, foi a necessidade de aprimorar o acompanhamento e gerenciamento dos projetos estruturadores do SISEMA. O entrevistado A



ainda ressalta o fato de que “a importância de um escritório de projetos em uma secretaria está relacionada à rotina de gerenciamento intensivo dos projetos feita pela UAGP (GERAES)”, ou seja, PMO deve atuar como um elo de ligação entre a secretaria e a SEPLAG. Além disso, foi colocada pelos três entrevistados (A, B e C) a necessidade de auxílio dos gerentes da instituição, principalmente na elaboração de projetos de qualidade. ”O baixo nível de informações gerenciais, existente à época da implantação, dificultava os gerentes na realização de seus projetos”, segundo o entrevistado C.

Outra questão era efetivar a integração das diversas áreas dos órgãos e entidades do SISEMA. A mesma lei que cria o SISEMA institui a criação da Diretoria de Gestão Estratégica (PMO do SISEMA) 44.770, de 8 de Abril de 2008 definiu suas atribuições que seriam:

Art. 17. A Diretoria de Gestão da Estratégia tem por finalidade coordenar as atividades de monitoramento de projetos estratégicos governamentais e de indicadores de desempenho institucional e da gestão por resultados no âmbito do SISEMA, competindo-lhe:

I - coordenar a elaboração da estratégia no âmbito do SISEMA, auxiliando a SEMAD e suas entidades vinculadas no desdobramento de seus projetos e no posterior acompanhamento do alcance de seus resultados;

II - realizar o acompanhamento da execução da estratégia de governo para subsidiar a tomada de decisões no âmbito do SISEMA; e

III - coordenar e acompanhar os indicadores de desempenho institucional e da gestão por resultados no âmbito do SISEMA.

Anteriormente à criação do escritório de projetos do SISEMA não havia um gerenciamento de projetos formalizado no SISEMA, o que foi diagnosticado pela resposta dos entrevistados na entrevista em profundidade. A falta dessa formalização segundo o entrevistado A: ”dificultava o acompanhamento sistemático dos projetos da organização.”. Por isso, a implantação do PMO no SISEMA trazia consigo a idealização de certos benefícios por parte dos membros da organização. Os entrevistados colocam o anseio que se tinha em melhorar o acompanhamento dos projetos da organização de modo a alcançar os resultados esperados. Outro fato discutido pelo entrevistado A e B foi a necessidade premente de melhoria na qualidade das decisões gerenciais através da organização das informações dos

projetos, o que permite uma racionalidade e assertividade na tomada de decisão. ”A análise integrada dos projetos e a efetividade em sua execução era fundamental no período em que ocorreu a implantação“, foi um ponto acrescentado pelo entrevistado C.

No questionário aplicado aos membros atuais do PMO há uma afirmativa sobre o gerenciamento formal hoje no SISEMA que é a afirmativa 2: “A gestão de projetos é formal na SISEMA”, que obteve como nota o valor modal 4 (Alto). Isso indica que atualmente, após consolidada a implantação do escritório de projetos no SISEMA, existe o gerenciamento formal no SISEMA.

#### **4.5 Criação, implantação e estabilização**

As etapas seguidas pelo SISEMA para implantação do escritório de projetos parecem muito ao que é proposto por Dismore (2002), na qual as divisões são: o planejamento, a implantação, a operação e a melhoria contínua. O entrevistado A dividiu esse processo em oito etapas. Os demais apenas repetem algumas delas e deixam outras subentendidas, por isso nessa descrição abordo as oito etapas mais bem delimitadas.

Segundo o entrevistado A, a primeira etapa seria o levantamento de informações e documentos a respeito de escritório de projetos que ocorre concomitantemente com o alinhamento estratégico do SISEMA e a criação em lei da Diretoria de Gestão Estratégica (ressalto aqui que apesar de criada a diretoria, o PMO não estava plenamente estabelecido em suas atividades como escritório de projetos). O segundo passo foi o estudo, por parte dos membros que iriam compor a equipe do PMO, mais árduo e efetivo na disciplina de gestão de projetos e de gestão estratégica. Segundo o entrevistado A:

Não havia um conhecimento adequado e aprofundado sobre gerenciamento de projetos por parte dos membros que iriam compor a equipe do PMO, por isso houve uma grande necessidade de participação de cursos sobre o tema para que o projeto de implantação do escritório ocorresse de modo satisfatório para organização.

O terceiro passo consistiu na divulgação do trabalho do escritório de projetos para a organização (gerentes, equipes de projetos e alta administração), logo após o quarto passo seria a capacitação desses gerentes e executores em gerenciamento de projetos bem como gestão estratégica. Após isso o trabalho do PMO se torna mais atuante com o preenchimento de fichas de projetos (termo de abertura, planos de projetos e planos de ação) pelas equipes envolvidas com os projetos do SISEMA, sendo este o quinto passo. O sexto passo consistiu na criação de relatórios de acompanhamento dos projetos e o sétimo paralelamente a implantação de reuniões mensais de comitê diretivo para o acompanhamento, estabelecendo uma rotina de acompanhamento gerencial. Por último, o PMO elaborou o plano de gestão à vista divulgando o trabalho para os membros da organização.

Para realização de todo esse processo de implantação foram utilizadas várias bibliografias principalmente o PMI, Darci Prado, Ricardo Vargas, Harold Kerzner e Paul C. Dismore.

Para realizar o trabalho de implantação foi necessário aproximadamente um ano, sendo que o tempo necessário após a implantação para estabilização do PMO referente à utilização de ferramentas durou mais tempo, dois anos. Essa relativa demora para estabilização ocorreu, segundo o entrevistado B “por fatores internos ao PMO como a troca de diretoria ao longo do processo e a saída de um dos membros incorporando outro”. Havia nesse período quatro gerentes atuantes no processo de criação e implantação. O grupo era composto por indivíduos de diversas qualificações como graduação e pós-graduação em administração de empresas, especialistas em políticas públicas e gestão governamental (EPPGG), economistas, o que sugere não ter ocorrido uma seleção por qualificações específicas. Não havia no momento nenhum PMP (*Project Management Professional* – profissional em gerenciamento de projetos certificado pelo *PMI*) atuante e ainda hoje não existe PMPs na equipe.

Como foi dito no quarto passo de implantação ocorreu a capacitação dos gerentes e executores de projetos na organização. Os gerentes participaram de cursos de *MS Project*, Planejamento estratégico, Gestão de Projetos, prestados pelo próprio PMO do SISEMA. Houve também a participação desses gerentes em cursos externos, como Programa de desenvolvimento gerencial (Fundação Dom Cabral) e curso de elaboração de indicadores (SEPLAG-MG). Os demais envolvidos só receberam os treinamentos internos básicos de gestão estratégica e gerenciamento de projetos, os quais eram realizados pelos próprios membros do PMO, sendo que os entrevistados A e C eram aqueles responsáveis nesse período pela realização dos cursos.

Durante o processo de implantação do PMO os entrevistados afirmam que ocorreu uma mudança cultural substancial da alta direção e dos envolvidos no processo, como gerentes analistas, técnicos e programadores. Além disso, acrescenta o entrevistado B que "A forma de trabalho e os procedimentos de desenvolvimento dos projetos também tiveram impactos significativos já nessa época".

Não foi realizado segundo o entrevistado C um plano de comunicação formalizado. No entanto, quanto à elaboração de um plano de orçamento, foi definido um fluxo de liberação de cotas e corte orçamentário a partir da elaboração bem como acompanhamento de planos de projetos.

#### **4.6 Resultados obtidos pela implantação do escritório de projetos do SISEMA**

Depois de concretizada a implantação do escritório de projetos do SISEMA, verificou-se alguns resultados bons e outros não muito satisfatórios. Como resultados benéficos pode-se perceber, segundo o entrevistado B, um maior acompanhamento dos projetos, sendo constatada maior frequência de gerentes e demais envolvidos nas reuniões mensais de *Status*

*Report* (realizada pelo GERAES), por exemplo. Ele também fala da melhoria na qualidade das informações prestadas à diretoria de gestão estratégica por parte dos gerentes de projetos da organização. "A efetividade na execução dos projetos gerenciados", foi perceptível para o entrevistado C.

Já o entrevistado A enfatiza o aumento do envolvimento e divulgação dos resultados e andamento de projetos para a gerência (média e alta). Pode-se verificar, segundo esse entrevistado, "uma maior execução orçamentária dos projetos, o que indicaria um planejamento mais eficaz. As informações passaram a ser registradas de modo sistemático e periódico". Porém, ele aborda um aspecto negativo que é o fato da organização, após a implantação, não ter atingido um nível de maturidade em gestão de projetos conforme era esperado.

A equipe atual do PMO, que respondeu o questionário, enfocou alguns outros aspectos em sua abordagem sobre os ganhos obtidos com a instalação do escritório de projetos do SISEMA. Isso se deve ao fato de que há um ganho e evolução contínua do PMO. Os entrevistados D e E acrescentam o fato de que o PMO contribuiu para melhorar o planejamento anual dos projetos/ações das equipes que compõem o SISEMA. Desse modo os gerentes de projetos planejam melhor, evitando que alguns desvios ocorram nos projetos. Também controlam melhor seus cronogramas definidos, seus orçamentos e têm apoio na mediação de conflitos e negociação com outros órgãos, o mesmo que é afirmado por Prado (2000) como resultado benéfico de um escritório de projetos em uma organização. Ocorreu também o aprimoramento do gerenciamento de projetos no SISEMA. Já o entrevistado F acredita que, "os benefícios da estrutura do escritório são muito pouco explorados pelos gerentes e coordenadores dos Projetos, o que enfraquece a Diretoria". Ele, porém, destaca a articulação e facilidades de comunicação com o GERAES e a SEPLAG como um todo sendo um dos principais benefícios obtidos com o PMO (DIGES).

Abaixo uma tabela comparativa do que foi obtido nas entrevistas e nos questionários a respeito dos benefícios e pontos insatisfatórios:

**Figura 7:**Quadro dos resultados obtidos com PMO do SISEMA

Entrevistados	Resultados Benéficos	Resultados Insatisfatórios
A	Aumento do envolvimento e divulgação dos resultados e andamento de projetos para a gerência (média e alta) Maior execução orçamentária dos projetos, o que indicaria um planejamento mais eficaz. As informações passaram a ser registradas de modo sistemático e periódico.	A organização, após a implantação, não atingiu um nível de maturidade em gestão de projetos conforme era esperado.
B	Maior acompanhamento dos projetos Maior frequência de gerentes e demais envolvidos nas reuniões mensais de <i>Status Report</i> Melhoria na qualidade das informações prestadas à diretoria de gestão estratégica por parte dos gerentes de projetos.	Todos os itens ainda podem melhorar.
C	Efetividade na execução dos projetos gerenciados. Melhoria no nível de acompanhamento dos projetos.	Melhorar a qualidade das informações prestadas pelos gerentes.
D	PMO contribuiu para melhorar o planejamento anual dos projetos/ações das equipes que compõem o SISEMA. Aprimoramento do gerenciamento de projetos no SISEMA.	-
E	PMO contribuiu para melhorar o planejamento anual dos projetos/ações das equipes que compõem o SISEMA Os gerentes de projetos planejam melhor, evitando que alguns desvios ocorram nos projetos. Os gerentes controlam melhor seus cronogramas definindo seus orçamentos e têm apoio na mediação de conflitos e negociação com outros órgãos.	-
F	Articulação e facilidades de comunicação com o GERAES e a SEPLAG. Subsidiou tomada de decisão pelos Dirigentes do SISEMA	Os benefícios da estrutura do escritório são muito pouco explorados pelos gerentes e coordenadores dos projetos, o que enfraquece a diretoria.
G	Os planos de ação contribuíram no desempenho dos marcos que apresentam gargalos. A cultura de planejamento estratégico foi fortalecida no SISEMA, como também a conceituação de gestão de projetos.	-

Fonte :Elaboração própria

De modo geral percebe-se que muitos dos benefícios decorrentes do PMO do SISEMA são iguais aos definidos na biografia estudada para o estudo de caso em questão. O benefício primordial se relaciona aos projetos da organização, seja no acompanhamento, organização, relacionamento com os gerentes ou execução. Esse é o grande ganho obtido com o PMO segundo os seus membros e ex-membros. No entanto, alguns deles afirmam que esses benefícios ainda precisam de melhorar e serem melhor trabalhados por parte da organização. A afirmação do entrevistado A resume bem esses pontos insatisfatórios:

O PMO do SISEMA precisa criar um plano de evolução como, por exemplo, ampliando os treinamentos e a aprendizagem, disseminando a cultura de gerenciamento de projetos na organização, aprimorando suas ferramentas continuamente, dentre outros pontos. A equipe precisa se integrar mais e expandir seus conhecimentos para que o trabalho se torne mais efetivo para organização.

No questionário respondido por membros atuais do PMO duas afirmativas também se relacionam com esses resultados atuais e são elas a afirmativa um: "A capacidade de gestão de projetos é fundamental para o SISEMA", que obteve a nota 4 (Alto) pelo valor da moda, o que mostra evolução na importância da gestão de projetos atualmente; e a afirmativa 14: "As diretrizes, funções e atividades do PMO são bem conhecidas pelos gerentes de projetos", que obteve a nota 3 (Médio), conforme já havia afirmado o entrevistado A sobre a maturidade em gestão de projetos do SISEMA. Esse entrevistado afirmou isso com base numa pesquisa interna feita por ele no SISEMA no ano de 2008. Os demais que responderam o questionário responderam de acordo com percepções no trabalho.

#### **4.7 Funções do escritório de projetos do SISEMA**

Nesse aspecto tanto os entrevistados da entrevista em profundidade como aqueles que responderam ao questionário foram abordados. Interessante observar que os da entrevista em profundidade foram mais sucintos e englobaram de modo menos minucioso aquelas funções

primordiais do PMO do SISEMA. Para melhor compreensão dos resultados abaixo está uma tabela comparativa das respostas obtidas:

**Figura 8:** Quadro das funções do PMO do SISEMA

<b>Funções do PMO do SISEMA</b>	
<b>Funções do PMO na época após sua implantação Entrevista em profundidade (ANEXO A)</b>	<b>Funções atualmente encontradas no PMO Questionário (ANEXO B)</b>
Contribuir para melhoria no gerenciamento de projetos	Acompanhar a execução física e orçamentária dos Projetos Estruturadores, por meio, das reuniões de SR.
Consolidar informações	Dar suporte à Gerência e Coordenação de cada Projeto Estruturador do SISEMA quanto à articulação com o Escritório Central de Projeto
Qualificar as informações para a tomada de decisões da administração superior	Articular, formalizar e encaminhar para deliberação do COIMGE/SCGERAES formulários de solicitação de mudanças (quando pertinentes e concernentes à metodologia de gerenciamento de projetos).
Auxiliar a tomada de decisões da alta administração	Acompanhar (em conjunto com as equipes) o Acordo de Resultados do SISEMA;
Identificar problemas	Realizar Reuniões de Comitê Interno, com a participação do Secretário e demais Dirigentes do SISEMA, para acompanhamento dos projetos/ações, indicadores/produtos das diversas equipes que compõem o SISEMA.
Dar suporte à resolução de problemas	Auxílio no planejamento das casas que constituem o SISEMA
Auxílio de modo geral aos gerentes e equipes de projetos	Auxiliar as equipes do SISEMA no planejamento anual das ações/projetos
Padronizar metodologia	Disseminar o conhecimento sobre gerenciamento de projetos e gestão da estratégia, levando em consideração o planejamento estratégico do Governo de Minas Gerais.
Associar a estratégia institucional aos projetos	Identificar gargalos nos marcos dos projetos e elaborar plano de ação.
	Mediador de conflitos entre partes interessadas nos projetos do SISEMA



**Fonte** :Elaboração própria

Os entrevistados A, B, e C da entrevista em profundidade colocaram como funções do PMO basicamente a consolidação de informações de modo a torná-las mais qualificadas para contribuir na tomada de decisões por parte da alta administração. Devem também oferecer suporte e identificação de soluções para um problema auxiliando gerentes e equipes de projetos. O que se esperaria do escritório de projetos do SISEMA para eles seria principalmente a contribuição para a melhoria no funcionamento dos projetos do SISEMA.

Já os entrevistados que responderam o questionário e que estão atualmente trabalhando no PMO do SISEMA citaram funções mais específicas. Ao consolidar as informações verifica-se que a função primordial do escritório de projetos do SISEMA atualmente é realizar o acompanhamento dos Acordos de Resultados, de primeira e segunda etapa, dos órgãos e entidades que fazem parte do sistema estadual de meio ambiente de Minas Gerais. Isso ocorre, por exemplo, através do acompanhamento da execução física e orçamentária dos Projetos Estruturadores, por meio, das reuniões de *status report*. Atualmente o escritório de projetos é também a diretoria responsável por organizar todos os documentos relativos ao Acordo de Resultados do SISEMA. O PMO armazena as comprovações dos projetos e ações concretizados, elabora o relatório de acompanhamento e de avaliação do Acordo de Resultados, justifica possíveis não cumprimentos de metas acordadas entre os órgãos e entidades do SISEMA e a SEPLAG, e também auxilia na pactuação/elaboração anual de metas e indicadores para o SISEMA.

Diante da comparação entre os dois grupos abordados percebe-se um aprimoramento das atividades do PMO ao longo do tempo, uma melhoria do trabalho do PMO e uma evolução de suas funções iniciais, que antes eram mais genéricas, em comparação as de hoje, que são que são mais específicas e direcionadas. Os membros da entrevista em profundidade abordam aquelas funções no período inicial do PMO, e percebe-se que eles se referem às atividades gerais como

identificar problemas, auxiliar gerentes, padronizar metodologia, etc. Não há uma delimitação do que seria isso e como era realizado. Atualmente os membros já demonstram conhecer mais o trabalho que se espera da diretoria, pois eles afirmam aquelas que seriam as funções do PMO. Ao afirmar auxiliar gerentes, eles afirmam que esse auxílio seria para elaboração do planejamento anual de ações e projetos. No caso de acompanhamento, eles relacionam o acompanhamento com o trabalho feito em conjunto com o GERAES, dentre outros exemplos que podem ser verificados na tabela. Isso é de grande relevância para esse trabalho, pois deixa clara a melhoria tanto no papel do escritório de projetos na organização, como também o crescimento do conhecimento, por parte dos membros do PMO, sobre qual o trabalho precisam e devem realizar.

Importante ressaltar que todos os dois grupos abordam aquelas funções que seriam fundamentais para a atuação de um PMO, como algumas mencionadas por Vargas (2003) que são: centralizar as informações, ser um centro de apoio aos times de projeto, e manter histórico dos projetos; e por Prado (2000), que são: assessoria à alta administração, assessoria aos gerentes de projeto, envolvimento com outros setores da organização, coordenação do comitê diretivo (Câmara ou *Steering Committee*), padronização (ou regulamentação), treinamento, suporte na elaboração de propostas, emissão de relatórios, criação e manutenção da “Sala do PMO” (*War Room*) e gestão à vista.

#### **4.8 Padronização**

Os modelos (*templates*) aplicados e padronizados pelo PMO são, segundo os entrevistados da entrevista em profundidade, o termo de abertura do projeto, declaração de escopo, plano de projeto relatório de acompanhamento e plano de suprimentos. Segundo o PMBOK (2004), o termo de abertura do projeto é aquele documento que vai autorizar formalmente o projeto. Ele concede ao gerente a autoridade para utilizar os recursos da organização na execução das atividades do projeto. A declaração do escopo do projeto descreve, em detalhes, as entregas do projeto e o trabalho necessário para criar essas entregas.

A declaração do escopo do projeto também fornece um entendimento comum do escopo do projeto a todas as partes interessadas no projeto e descreve os principais objetivos do projeto. O plano de projeto define como o projeto é executado, monitorado, controlado e encerrado. Esse plano documenta o conjunto de saídas dos processos de planejamento. O relatório de acompanhamento tem por finalidade demonstrar a execução do projeto, por meio da divulgação transparente de sua gestão. E o plano de suprimentos irá descrever os processos de gerenciamento de aquisições.

#### **4.9 Custos para implantação do escritório de projetos do SISEMA**

O entrevistado da entrevista em profundidade, que ainda está atuante no SISEMA, afirmou que houve um custo relativamente baixo para instalação do PMO, se considerarmos os ganhos com o mesmo durante os anos que se seguiram, similarmente ao afirmado por Prado (2000). O custo foi em torno de R\$400000,00. Segundo o mesmo entrevistado: "Esse dinheiro foi gasto principalmente com um serviço de consultoria que foi prestado ao órgão à época da instalação, às viagens, aos treinamentos realizados interna e externamente, aos salários da equipe e também com a compra de novos equipamentos para instalação física propriamente dita do PMO".

Segundo relatado pelos entrevistados da entrevista em profundidade, e também com base em documentos internos da própria diretoria de gestão estratégica, uma consultoria especializada em gestão estratégica prestou serviços ao órgão no final de 2007. Essa consultoria trabalhou em conjunto com o escritório de projetos do SISEMA. Seu principal trabalho foi o de desdobramento da estratégia presente no Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado 2007 – 2023(PMDI) para a área de meio ambiente através da metodologia do *Balanced Scorecard* (BSC). O *Balanced Scorecard* (BSC) é um Sistema de Gestão

Estratégica que utiliza, indicadores financeiros e não-financeiros. Além disso, ele estabelece as relações de causa e efeito entre esses indicadores e as descreve em mapas estratégicos.

Segundo seus criadores, Kaplan e Norton (1997, p. 9):

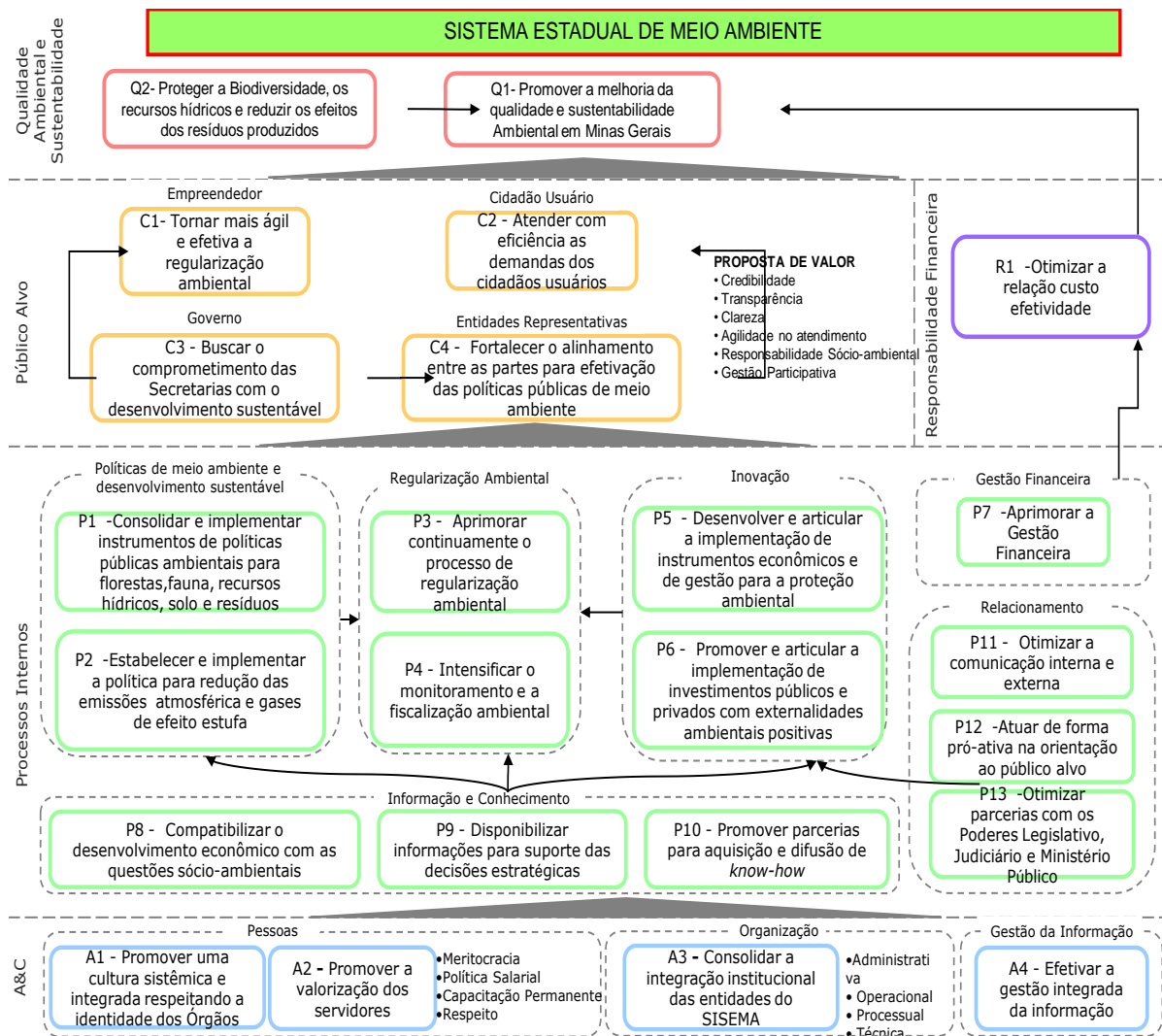
Os objetivos e as medidas utilizadas no *Balanced Scorecard* não se limitam a um conjunto aleatório de medidas de desempenho financeiro e não-financeiro, pois derivam de um processo hierárquico (*Top-Down*) norteado pela missão e pela estratégia da unidade de negócios.

O principal produto deste trabalho de alinhamento estratégico foi a construção do Mapa do Caminho do SISEMA, o qual contém informações sobre aqueles que seriam os objetivos estratégicos do SISEMA e quais setores da organização influenciam. Além disso, foram criados os painéis de contribuição dos setores do SISEMA com ações, indicadores e metas relacionadas aos objetivos estratégicos. Abaixo as fotos do seminário com a consultoria e o Mapa do Caminho do SISEMA



**Figura 9:** Workshop no SISEMA prestado por consultoria externa (2007)

**Fonte:** Documentos internos da Diretoria de Gestão Estratégica do SISEMA



**Figura 10:** Mapa do Caminho-SISEMA

**Fonte:** Documentos internos da Diretoria de Gestão Estratégica

Outro gasto expressivo foi o gasto com treinamento dos profissionais. Segundo o entrevistado C: "Era preciso que não apenas os membros do PMO se aperfeiçoassem em gerenciamento de projetos, mas também os demais gerentes da organização. Só assim seria possível que o escritório de projetos realmente tivesse sua implantação efetivada." Esse treinamento acabou gerando custos em viagens, pois o IEF e a SEMAD possui regionais no interior que precisavam receber todos os treinamentos oferecidos. Os salários da equipe também

foram fonte de gastos, pois a equipe do PMO já atuava muito antes de sua implantação ser concretizada.

A estrutura física do local de funcionamento do futuro escritório de projetos precisou ser toda adquirida em termos de mobília, computadores, licenças de software de gerenciamento de projetos (MS Project, por exemplo), o que foi uma fonte de gasto e investimento inicial, o que também é colocado pelos entrevistados da entrevista em profundidade.

#### **4.10 Fatores críticos de sucesso**

Todos os entrevistados da entrevista em profundidade alegam como fator crítico primordial de sucesso o apoio da alta administração para implantação do PMO, assim como é descrito como fator primordial por vários autores como Dismore (1999), Kerzner (2002) Veleriano (2001) e Silva (2006). Esse apoio, de modo geral, contribui para outro fator crítico de sucesso, que foi um processo de mudança cultural na organização com a divulgação e aceitação do trabalho do PMO pelos membros da organização. O entrevistado C ainda acrescenta: “não só o apoio da alta administração interna, mas também o incentivo por parte da SEPLAG, facilitaram a instalação do escritório de projetos”. Para esse entrevistado o apoio da SEPLAG é muito importante, pois o escritório de projetos realiza um trabalho em conjunto com o trabalho feito pelo GERAES , como por exemplo no acompanhamento dos projetos em reuniões mensais de *status report* , solicitações de alterações aos projetos , dentro outros.

Outro fator citado pelo entrevistado A, assim como o B, foi o fato de utilizarem um modelo de gestão de projetos adequado à realidade institucional. Dismore (1999) comenta a importância da utilização de uma metodologia de gestão pelo PMO de acordo com processos e procedimentos da organização. O entrevistado A, neste ponto, ainda acrescenta que através da padronização de ferramentas e simplicidade nos procedimentos foi possível obter maiores informações das equipes de projetos e auxiliá-las o máximo possível ao cumprimento de suas

metas. A pactuação do Acordo de Resultados, segundo o entrevistado C, "foi ponto-chave para o sucesso do PMO".

Silva (2006) expõe como fator crítico o desenvolvimento de estimativas realistas em relação aos custos, prazos e qualidades, para não criar um clima de desconfiança por parte dos membros da organização. Isso foi possível no PMO do SISEMA, pois a diretoria de gestão estratégica sempre esteve atrelada à gerência de orçamento o que permitiu uma visão fidedigna e crítica da questão orçamentária relativa aos projetos da organização.

#### **4.11 Dificuldades durante a implantação do escritório de projetos**

Os entrevistados relataram um número relativamente alto de obstáculos durante a implantação do PMO. A primeira a ser destacada pelos entrevistados da entrevista em profundidade foi a alta resistência institucional. "Os próprios membros do escritório resistiam na utilização dos padrões e procedimentos estabelecidos para o mesmo", segundo o entrevistado C. Percebe-se pelo que foi relatado nas entrevistas que havia uma desconfiança por parte da alta administração e um desconhecimento da metodologia, embora esta apoiasse o PMO.

A equipe do PMO segundo o entrevistado C era pequena, e estava segundo ele, "com um posicionamento inadequado, pois deveria estar no gabinete do secretário de estado e não em uma diretoria qualquer".

Outra dificuldade, segundo os entrevistados da entrevista em profundidade (A, B e C) é a pouca qualificação gerencial presente na organização, e que é necessária aos gerentes de projetos e aos membros do escritório. Os entrevistados do questionário afirmam que essa baixa qualificação é ponto de entraves no PMO, embora já tenham ocorrido melhoras devidas aos treinamentos oferecidos. O que ocorre é que muito do que foi gasto em treinamentos não obteve resultados satisfatórios por que vários gerentes não sabiam tamanha a importância, para seu trabalho na organização, do conhecimento em gerenciamento de projetos e gestão estratégica.

A pouca qualificação dos membros do escritório era uma dificuldade que tinha como consequência a rotatividade dos membros do PMO. Essa rotatividade pode ser considerada um entrave, pois no momento em que o profissional membro do escritório começa a se familiarizar com o trabalho, aumentar sua eficiência e produtividade, ele percebe que não melhora sua valorização e acaba saindo da diretoria.

Um grande obstáculo do escritório de projetos que já está sendo superado, segundo o entrevistado B, é o retrabalho em relação ao escritório central (GERAES) devido à falta de integração e comunicação entre eles. Atualmente isso está melhorando com a maior presença de membros da SEPLAG no acompanhamento dos projetos, pois se ampliou a equipe do escritório central, e também o entendimento dos mesmos quanto à metodologia utilizada no gerenciamento de projetos em Minas Gerais. A equipe do PMO do SISEMA também está mais envolvida com o que é esperado de um escritório de projetos em uma secretaria de governo.

#### **4.12 Acompanhamento de projetos**

Atualmente o escritório de projetos do SISEMA está acompanhando os quatro projetos estruturadores existentes na organização: Conservação do Cerrado e Recuperação da Mata Atlântica; Consolidação da Gestão de Recursos Hídricos em Bacias Hidrográficas; Revitalização do Rio das Velhas - Meta 2010 e Resíduos Sólidos. Além disso, o PMO trabalha com os Projetos Associados do SISEMA presentes no PPAG. Até o momento não foi feita uma avaliação quantitativa do desempenho dos projetos após a implantação do escritório. Porém, há uma percepção clara pelos entrevistados da entrevista em profundidade, de melhoria na organização das informações pelos gerentes e equipes de projetos, e, além disso, percebeu-se melhoria na execução de medidas de apoio gerencial.



As áreas de resultados do PMBOK foram analisadas pelos entrevistados, se haviam melhorado, piorado, ou se mantiveram igual. A gestão da integração melhorou segundo todos entrevistados. O entrevistado C ainda acrescenta um comentário:

O PMO melhorou indiscutivelmente a integração, tanto do SISEMA, quanto dos processos internos. Lembro que o setor de compras participou de algumas reuniões de status o que trouxe melhorias na qualidade dos projetos.

A gestão de tempo também melhorou, principalmente com o uso de relatórios de tempo desenvolvidos. No entanto, segundo o entrevistado A, “ainda existe escassez de mão-de-obra especializada principalmente na parte executora dos projetos”.

A gestão de escopo melhorou, pode-se citar a utilização do formulário de solicitação de alterações dos projetos que permitem melhorar ações e marcos que estão de algum modo prejudicando a execução do projeto como um todo.

A gestão de custos teve melhorias pequenas. Segundo entrevistado C:

Ainda há muito por fazer nessa parte de custos. Houve projeto que apresentou planilha de custos excelente (Diretoria de desenvolvimento e conservação florestal (DDCF) do IEF com o diretor Luiz Carlos), enquanto os outros foram melhorando ao longo do tempo. De qualquer forma, ainda era precária a gestão dos custos. Baseia-se principalmente no controle orçamentário.

A gestão de qualidade e de recurso humanos segundo todos entrevistados se manteve igual. A gestão de comunicações pode melhorar, como por exemplo, comunicações rotineiras e mensais, segundo o entrevistado B, os demais acham que está igual. Segundo o entrevistado A:

A gestão de aquisições teve uma pequena melhora e poderia ter um aumento considerável se as aquisições dos grandes itens de despesa fossem aglutinadas e houvesse uma compra única, melhorando a escala de retorno para os projetos. Apesar de que, já existe um plano de suprimentos e compras integrados aos projetos.

A gestão de riscos passou por uma tentativa, mas segundo entrevistado C, foram enumerados muitos riscos, o que levou o PMO a renegar sua gestão.

O questionário respondido pelos entrevistados D, E, F e G possuem afirmativas referentes ao acompanhamento de projetos e que apresentaram resultados, de modo geral,

com notas modais de valores médios, demonstrando que ainda existe o que se melhorar. Essas afirmativas são a afirmativa 3: "O PMO ajuda a assegurar a entrega dos projetos", que obteve a nota 3 (Médio) pela moda total; a afirmativa 4: "A estrutura do PMO é adequada às necessidades do SISEMA", que obteve a nota modal de 3(Médio); a afirmativa 5: "A existência de uma metodologia de gestão ajuda a assegurar a entrega dos projetos dentro dos prazos, custos e qualidade esperados", que obteve a moda 3 (Médio); a afirmativa 6: "Os projetos estão alinhados a Metodologia da empresa", que obteve a nota modal 3 (Médio) e a afirmativa 7: "Todos os projetos tem WBS e cronogramas bem definidos e acompanhados", que obteve a nota de 3,3 (Médio).

#### **4.13 Organização e controle interno**

Primeiramente, os entrevistados A, B e C listaram aquelas habilidades técnicas para um especialista atuar no PMO que seriam: liderança, boa comunicação, negociação, proatividade, organização habilidades em gestão de pessoas, além de boa capacidade de articulação, sem perder a metodologia, tanto para os atores internos à instituição, quanto às demais (principalmente SEPLAG), e comportamento questionador. Quanto ao conhecimento o básico, é saber lidar com MS Project, Excel, entendimento sobre orçamento e processo licitatório (lei 8666 e suas atualizações, como a lei 10.520 (pregão eletrônico) e a lei do Registro de Preços). Já os gerentes de projetos precisam em termos legais apenas ser o dirigente máximo do órgão ou entidade. Não existe uma gestão de competências específica dos profissionais atuantes nos projetos, segundo os entrevistados A e B. Já o entrevistado C diz:

A gestão de competências existe de modo precário pelo chefe do PMO, na medida em que ele possui articulação suficiente para atrair EPPGGs, estimulá-los e treiná-los, desenvolvendo uma equipe competente para o apoio do gerente de projeto. Compete ao departamento de recursos humanos fazer o processo burocrático somente, como movimentação no SISAP e publicações no diário oficial de Minas Gerais.

A influência do PMO nas atividades dos gerentes de projetos, segundo os entrevistados A, B e C, está pautada principalmente na ajuda aos gerentes dos projetos no acompanhamento e solução dos problemas de execução. Auxiliam também nas definições de padrões e procedimentos, a gerir relatórios e na organização do projeto como um todo.

Quatro afirmativas do questionário, feito com os atuais membros do PMO, se referem a esse trabalho do PMO com o gerente de projetos. São elas: a afirmativa 8: “Os gerentes de projetos tem suporte do PMO”, que recebeu uma nota de 4 pelo valor da moda (Médio-Alto); a alternativa 9: ” O gerente de projeto é reconhecido como ‘Dono’ do projeto, tendo autonomia para tomada de decisões e sendo responsável pelo seu resultado”, que recebeu a mesma nota de 4 (Médio-Alto); a alternativa 10: ”O gerente de projeto tem apoio para o planejamento e execução dos projetos que teve a nota de 3 (Médio)” e a alternativa 13: ”O gerente de projetos tem sua autonomia tolhida pelo PMO”, que obteve a nota de 2(Baixo). Percebe-se que existe influência no trabalho do gerente pelo membro do escritório de projetos, mas a autonomia do gerente não acaba nesse processo. Isso comprova o que foi afirmado pelos demais entrevistados e também demonstra que ainda há o que se melhorar quanto ao apoio prestado pelo PMO aos gerentes de projetos da organização.

Uma questão aberta do questionário também se refere a essa questão da influência no trabalho do gerente de projetos realizada pelo escritório de projetos. Os entrevistados D, E, F e G, que atuam no PMO, responderam de modo mais completo oferecendo mais informações sobre como é exercida essa influência. Reunindo as informações prestadas pode-se dizer que o PMO oferece suporte às equipes ao executar as ações do projeto, intermediando conflitos e buscando soluções para entraves que estejam impactando os prazos pactuados. Os gerentes dos projetos prioritários do governo participam de reuniões mensais de acompanhamento, coordenadas pela Secretaria de Planejamento do Estado (Reuniões de *Status Repor.*) e com a presença de representantes do escritório de projetos do SISEMA. Nessas reuniões os gerentes dos projetos

informam sobre a evolução das ações e metas do projeto, destacando os riscos e dificuldades. A partir dessas reuniões, o PMO toma as providências cabíveis para assegurar o pleno desempenho das ações que apresentaram algum tipo de desvio. A diretoria de gestão estratégica (PMO) também é responsável, segundo as respostas abertas obtidas no questionário, pela cobrança do cumprimento de cronogramas, entregas físicas e de fontes de comprovação, ajudando a mediar conflitos e a elaborar planejamento. Dessa forma, segundo o entrevistado E, os gerentes são “obrigados” a cumprir seus projetos ou, pelo menos, a justificar o não cumprimento, sendo constantemente lembrados de suas responsabilidades por parte do PMO.

#### **4.14 Remuneração, incentivo e oportunidades**

Esse item foi o que obteve resultados mais negativos. Os entrevistados dos dois grupos demonstraram insatisfação. A remuneração média de um membro do PMO segundo todos eles é de R\$ 2000,00, já os gerentes de projetos ganham em torno de R\$7000,00. Não existem incentivos aos membros do escritório de projetos para obterem certificações PMPs o que prejudica a melhoria do PMO. Além disso, mesmo com essa certificação, o indivíduo não possui uma remuneração diferenciada, o que reforça a falta de incentivo. Os gerentes de projetos iniciantes possuem poucas oportunidades de aperfeiçoamento e capacitação. Na afirmativa 11 do questionário :” O PMO incentiva a capacitação dos gerentes de projetos”,a nota obtida foi 2 (Baixo), o que comprova as entrevistas em profundidade nesse aspecto.O entrevistado C acrescenta :

Para os programas estruturantes, haverá um gerente de projeto iniciante, se somente se, houver mudança do dirigente máximo e isso envolve o governador, ou seja, extrapola o SISEMA. Porém, caso algum servidor apresente um projeto e esse é aprovado internamente, acredita-se que o SISEMA possui maior abertura para esse servidor, tendo em vista que a estrutura hierárquica não é tão rígida, quanto a SEPLAG, por exemplo.

A avaliação dos novos gerentes de projetos é feita através da avaliação de desempenho do estado de Minas Gerais. Esta avaliação, segundo informações do site da SEPLAG, é uma

forma de avaliar os servidores públicos estáveis ocupantes de cargo de provimento efetivo e dos detentores de função pública, efetivados ou não, mesmo que estejam ocupando cargo de provimento ou exercendo função gratificada, no âmbito da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

### **5.1 Considerações finais e visão de futuro para o SISEMA**

Nas considerações finais dessa monografia serão abordados aqueles que seriam os principais pontos da entrevista e também as principais atitudes para uma melhoria nas atividades do escritório de projetos do SISEMA, com base no que foi exposto pela visão de futuro dos ex-membros e atuais membros do PMO.

Todos os entrevistados demonstraram acreditar no trabalho que atualmente é realizado pela diretoria de gestão estratégica do SISEMA, ou seja, para eles a implantação do escritório trouxe ganhos consideráveis para organização no que se refere à gestão de projetos. Antes do PMO o SISEMA não tinha gerenciamento formalizado de seus projetos. As documentações de comprovações de execução de projetos, por exemplo, não eram organizadas, o que levava a perda de muita informação e poderia até ocasionar problemas no caso de auditorias do estado. A implantação do escritório fez com que se desse mais atenção ao acompanhamento das ações, ao cumprimento de prazos, o arquivamento dos documentos, dentre outros pontos essenciais ao bom andamento de projetos. Segundo eles, o PMO beneficiou a organização e seus membros desde seu surgimento, pois disseminou no SISEMA a cultura de gerenciamento de projetos, e trouxe maior consciência por parte dos gerentes de que gerenciar os projetos de maneira adequada traz benefícios.

Porém, segundo todos os entrevistados e nas observações ao longo do trabalho, há muito que se evoluir nos aspectos estruturais, nos incentivos para os membros, no modo com que é feito o trabalho, na relação com o GERAES e na relação entre os gerentes de projetos e o PMO. Esses pontos são abordados na última questão da entrevista em profundidade e no questionário aplicado aos membros atuais do PMO, na qual eles abordam a visão de futuro. De modo geral os entrevistados colocam aqueles pontos que hoje estão deficitários no PMO e algumas sugestões de melhorias.

Com relação à estrutura do PMO do SISEMA, o atual diretor que respondeu ao questionário afirma que há uma necessidade de ampliação da equipe, trazendo novos colaboradores com amplo conhecimento em gerenciamento de projetos e, se possível, com experiências em outros órgãos e entidades públicas. Os membros da equipe atual que responderam ao questionário alegam que é importante a participação da equipe em cursos com foco em gestão de projetos, e, a contínua capacitação e incentivos ao mesmo. Os demais gerentes de projetos da organização também precisam ter uma sistemática de treinamentos, pois os membros que atualmente trabalham no PMO reclamam da dificuldade dos gerentes para acompanhar a evolução das técnicas de gerenciamento de projetos.

Os membros atuais do PMO demonstraram no questionário muita insatisfação com a remuneração recebida. Além disso, não existem incentivos remuneratórios em se tornar um PMP, por exemplo. Para que isso melhore é necessária uma revisão dos salários da equipe, pois ela se encontra abaixo do que eles esperam e estão dispostos a se manterem ganhando por um longo tempo. Caso isso não aconteça, a rotatividade dos membros do escritório de projetos no SISEMA se manterá alta, dificultando sua evolução e aprimoramento de suas atividades.

Há uma certa percepção pelos membros do PMO, de que, a forma de condução atual das reuniões de comitê interno precisa ser alterada. As Reuniões de Comitê Interno (com a participação/envolvimento de todos os Dirigentes do SISEMA) devem acontecer sistematicamente. O ideal seria reuniões bimestrais, para acompanhamento dos projetos/ações do SISEMA. No entanto, ela vem ocorrendo a cada quatro meses, e já chegaram a demorar seis meses. Isso prejudica o trabalho de acompanhamento dos projetos feito pelos membros do escritório, no sentido em que não há uma averiguação dos conflitos comuns e gargalos dos projetos em andamento na organização. Além disso, sem a reunião, não ocorre a divulgação para os diretores sobre a evolução dos projetos, o que desestimula a competição entre os

chefes. Essa competição é benéfica, por que estimula os chefes a trabalhar arduamente de modo a ter projetos cada vez mais bem-sucedidos.

Uma questão, que embora já tenha evoluído ainda pode melhorar, é a relação do PMO do SISEMA com o escritório central, segundo o que foi argumentado nas entrevistas. Uma solução apontada pelo entrevistado A seria “Buscar complementação do trabalho atual do escritório de projetos do SISEMA nas atividades do GERAES, seja pelo estabelecimento de membros do escritório central dentro do PMO do SISEMA, ou outra maneira que pode ser pensada”. Percebe-se que para a consolidação dos escritórios setoriais das secretarias de estado de Minas Gerais é imprescindível o envolvimento do GERAES. Precisa-se implantar PMOs setoriais com procedimentos padronizados no âmbito do estado, para não criarmos conflitos, nem espaço para a utilização de metodologias diferenciadas ao acompanharmos os projetos e ações (é claro que devem ser consideradas as especificidades de cada pasta do governo ao tratarmos do gerenciamento de projetos no estado).

Por fim, uma questão muito importante para a melhoria do escritório de projetos do SISEMA e que foi ponto de destaque nas entrevistas e no questionário, que diz respeito à visão de futuro do PMO. Essa questão é a necessidade de suporte político e apoio político dos dirigentes do SISEMA com relação ao escritório de projetos. Com base nisso, deve-se atentar ao fato de que as decisões estratégicas perpassam pelo PMO, ou seja, de nada adianta ter um excelente PMO se a estratégia é tratada pessoalmente e as portas fechadas pelo dirigente máximo. Não se pode ter a impressão de que técnica de projetos é algo que não envolve as grandes tomadas de decisão. Infelizmente, a estrutura governamental, a partir das teses de Wilson Woodrow (1987), é segregada em duas partes, a técnica e a política, e a gestão de projetos pode evoluir no momento em que a parte da política (inclui na política a estratégia institucional) estiver sendo gerida minimamente com orientações da metodologia de projetos. Em outras palavras: não basta ter técnica excelente de gestão de projetos se essa não auxilia a



tomada de decisão estratégica e política do dirigente máximo, pois, dessa maneira, tem a impressão que gerenciar projetos é algo de chão de fábrica, enquanto as macros decisões estão além dos projetos, mesmo que elas impactem sobre eles. Talvez isso seja utopia, mas é de se esperar que a estratégia do projeto permeie as decisões institucionais, caso contrário estamos brincando de PMI/PMBOK.

## REFERÊNCIAS

ANSELMO, J. L. **Escritório de Gerenciamento de Projetos: Um Estudo de Caso**, Monografia (Graduação em Administração de Empresas) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Ciências Contábeis. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2002.

CRAWFORD, J. K. **The Strategic Project Office: A Guide to Improving Organizational Performance**. New York: Marcel Dekker Inc, 2002.

DINSMORE, Paul C. **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, Paul C. **Winning in business with enterprise project management**. New York : Amacom, 1999.

DINSMORE, Paul C., CAVALIERI, A. **Como se tornar um profissional gerenciamento de projetos**: livro-base de “Preparação para Certificação PMP Project Management Professional”. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

GERAES – Gestão Estratégica de Recursos e Ações do Estado, Governo do Estado de Minas Gerais, disponível em: <<http://www.planejamento.mg.gov.br/geraes>>. Acesso: 30 de setembro de 2010

GUIMARÃES, Tadeu Barreto; ALMEIDA, Bernardo Tavares. Da estratégia aos resultados concretos: a experiência do governo de Minas (2003-2005). **Cadernos BDMG**, Belo Horizonte, Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais, n. 12, abr. 2006

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. **A Estratégia em Ação: *balanced scorecard***. Tradução de Luiz Euclides Frazão Filho. 15 ed., Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KERZNER, H. **Gestão de Projetos: as melhores práticas**. Trad. Marco Antonio Viana Borges, Marcelo Klippel e Gustavo Severo de Borba. Porto Alegre: Bookman, 2002.

KERZNER, H. **Strategic Planning for a Project Office**. Project Management Journal, v. 34, n. 2, p.13-25, 2003.

ISO - International Standard Organization (ISO). 10006 - **Quality management - Guidelines to quality in project management**, ISO 1997.

MINAS GERAIS. **Decreto nº44.873**, de 14 de Agosto de 2008 . Regulamenta a Lei nº 17.600, de 1º de julho de 2008, que disciplina o Acordo de Resultados e o Prêmio por Produtividade no âmbito do Poder Executivo e dá outras providências. [Belo Horizonte, 2008]. Disponível em :< <http://www.uemg.br/downloads/Decreto%2044873.pdf>> Acesso: 22 de setembro 2010.

MINAS GERAIS **Decreto nº 43554/2003** de 28 de Agosto de 2003. Altera dispositivos do Decreto nº 43.244, de 1º de abril de 2003, que regulamenta o § 1º, do art. 3º, da Lei Delegada nº 63, de 29 de janeiro de 2003, que dispõe sobre a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão e dá outras providências. [BeloHorizonte, 2003]. Disponível em: [http://www2.spg.sc.gov.br/menu/eventos/arquivos/legislacao/Decreto\\_43554.doc](http://www2.spg.sc.gov.br/menu/eventos/arquivos/legislacao/Decreto_43554.doc) >>. Acesso 23 de setembro 2010.

MINAS GERAIS. **Decreto nº 43574/2003** de 08 de Agosto de 2003. Modifica a Carteira de Projetos Estruturadores do Governo de Minas Gerais e designa novos Gerentes Executivos. [BeloHorizonte, 2003]. Disponível:<[http://www2.spg.sc.gov.br/menu/eventos/arquivos/legislacao/Decreto\\_43574.doc](http://www2.spg.sc.gov.br/menu/eventos/arquivos/legislacao/Decreto_43574.doc)> Acesso: 22 de setembro 2010.

MINAS GERAIS. **Decreto nº 43405/2003**. Designa os gerentes executivos dos Projetos Estruturadores. [BeloHorizonte, 2003] Disponível:<[http://www2.spg.sc.gov.br/menu/eventos/arquivos/legislacao/Decreto\\_43405.doc](http://www2.spg.sc.gov.br/menu/eventos/arquivos/legislacao/Decreto_43405.doc)> Acesso: 22 de setembro 2010.

MINAS GERAIS. **Decreto nº 44.915**, de 6 de Outubro de 2008. Altera o Decreto nº 44.770, de 8 de abril de 2008, que dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável [Belo Horizonte, 2008]. Disponível:<<http://www.siam.mg.gov.br/sla/download.pdf?idNorma=8972>> Acesso: 22 de setembro 2010.

MINAS GERAIS. **Lei Delegada nº 125**, 25 de janeiro de 2007. Dispõe sobre a estrutura orgânica básica da Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável - SEMAD - e dá outras providências. [Belo Horizonte, 2007]. Disponível:<<http://www.siam.mg.gov.br/sla/download.pdf?idNorma=6611>>. Acesso: 10 de junho 2010.

MINAS GERAIS **Lei Estadual nº. 14.694 regulamentada pelo Decreto nº. 43.674**, de 30 de Julho de 2003. Disciplina a avaliação de desempenho institucional, o Acordo de resultados, a autonomia gerencial, orçamentária e financeira, a aplicação de recursos orçamentários provenientes de economias com despesas correntes, no âmbito do poder executivo e dá outras providências. Diário do Executivo, Belo Horizonte, 31 ago. 2003. p. 19.

MINAS GERAIS, Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. Orçamento. Belo Horizonte, 2010. Disponível em: <<http://www.planejamento.mg.gov.br/>>. Acesso: 10 de junho 2010.

MARTINS, A. P., MARTINS, M. R., PEREIRA, M. M. M. et al. **Implantação e consolidação de escritório de gerenciamento de projetos: um estudo de caso**. Prod., set./dez. 2005, vol.15, nº. 3, p.404-415. ISSN 0103-6513.

MERKT, M.; Santos, J.A.; Paris, W. **Estratégia e mudança organizacional: introdução do gerenciamento de projetos em uma organização não-projetizada**.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **Gestão do Setor Público: estratégia e estrutura para um novo Estado**. 5. Ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2003.

PINTO, A., O desafio de Construir um Project Management Office com Sucesso. 2004. Slides disponíveis em <<http://www.americopinto.com.br/Imagens/apresentacaopmo.zip>> Acesso em 15 de Julho de 2010.

PMI, Project Management Institute. **A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)** - Third Edition. Newtown Square, PA: Project Management Institute Inc., 2009.

PRADO, Darci. **Gerenciamento de projetos nas Organizações**. Editora de Desenvolvimento Gerencial, MG (2000).

QUELHAS, Osvaldo; BARCAUI, André. **O Escritório de Projetos: Uma Visão Geral**. (2004).

SANTOSUS, Megan. Why you need Project Management Office. **CIO Magazine**. Julho, 2003.

SILVA, C. H. S., **Implantação de um Escritório de Projetos**. 2006. Slides disponíveis em <<http://www.carloshenrique.info/Arquivos/Projetos/Implanta%E7%E3o%20de%20PMO%20-%205%AA%20Bo%20rcon%20v2.Ppt>>.

VALERIANO, Dalton L. **Gerenciamento Estratégico e Administração por Projetos**. São Paulo: Makron Books, 2001.

VARGAS, Ricardo Viana. **Gerenciamento de projetos: Estabelecendo diferenciais competitivos**. 5. ed. Rio de Janeiro : Brasport, 2003.

VERZUH, Eric. **MBA compacto, gestão de projetos**. Tradução de André de L. Cardoso. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

VILHENA, Renata et al. **O choque de gestão em Minas Gerais: políticas da gestão pública para o desenvolvimento**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2006.

WILSON, WOODROW .**The Study of Administration** .**Political Science Quartely**. Vol. 2. Nº2. Jun. 1887.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2. ed. Porto Alegre :Bookman, 2001.

## ANEXOS

### ANEXO 1

#### ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE

##### PMO - Project Management Office

Dados do Entrevistado:

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

Organização: \_\_\_\_\_

–

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

#### Questionário

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

#### 1. Atuação do PMO

1.1. Qual a área de atuação do PMO?

a) Setorial

b) Global ou macro (todos os projetos da organização)

c) Outros: \_\_\_\_\_

1.2. Qual o nível de atuação do PMO?

a) Estratégico (apoiado pela alta direção e alinhado aos objetivos estratégicos da organização)

[ ]

- b) Operacional (alguém do PMO dentro do projeto) [ ]
- c) Operacional Auditor (somente auditoria) [ ]
- d) Consultivo (Metodológico) [ ]

## **2. Necessidades e Expectativas**

- 2.1. Quais foram os fatores que motivaram a criação do PMO?
- 2.2. Que benefícios foram idealizados antes da implantação do PMO
- 2.3. Já havia gerenciamento formal de projetos no SISEMA antes do PMO?
  - a) Sim
  - b) Não
  - c) Não , apenas gerenciamento informal

## **3. Criação, Implantação e Estabilização**

- 3.1. Quais os passos seguidos pelo SISEMA para implantação do PMO?
- 3.2. Houve alguma bibliografia ou modelo utilizado como base para criação e a implantação do PMO ?
  - 3.3. Se a resposta 3.2 foi positiva , qual referência bibliográfica ou modelo foi utilizado para a criação e a implantação?
    - a) Darci Prado
    - b) Paul Dinsmore
    - c) Ricardo Vargas
    - d) Harold Kerzner
    - e) Kim Heldman
    - f) PMI (PMBok)
    - g) Outros: \_\_\_\_\_
- 3.3 Quando tempo foi gasto na implantação?
  - a) 3 meses

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

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

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

3.5 Quantos especialistas participaram do processo de criação?

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

3.6 Quantos especialistas participaram do processo de implantação?

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

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

3.8 Quantos PMPs atuaram no time para a criação e implantação do PMO?

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

3.10 A que treinamentos foram submetidos os gerentes de projetos?

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

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

a) Mudança cultural da alta direção [ ]

b) Mudança cultural dos envolvidos no processo (gerentes, analistas, programadores) [ ]

c) Forma de trabalho? [ ]

d) Mudança nos procedimentos de desenvolvimento dos projetos? [ ]

e) Outras: \_\_\_\_\_

3.13 Foi realizado um plano de comunicação e orçamento ?

#### **4. Resultados obtidos**

4.1 Resultados tangíveis foram alcançados após a implantação do PMO

4.2 Quais os ganhos intangíveis?

a) Expertise [ ]

b) Lições aprendidas [ ]

c) Melhoria da qualidade (quando não se tem implantada uma política de qualidade) [ ]

d) Melhor exposição da imagem positiva da organização para os clientes [ ]

#### **5 Autonomia**

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



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

## **6. Funções**

6.1 Quais as três funções mais importantes do PMO?

## **7. Padronização**

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

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

## **8 Custo**

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

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

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

## **9. Fatores críticos de sucesso e Obstáculos**

9.1 Quais os fatores críticos para o sucesso do PMO?

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

## **10. Acompanhamento dos Projetos**

10.1 Quantos projetos foram monitorados pelo PMO na organização?

10.2 Como você avalia o desempenho dos projetos após a implantação do PMO ?

10.3 Como avalia o desempenho do PMO na gestão de integração: melhorou , piorou ou está igual ?

10.4 Como avalia o desempenho do PMO na gestão de tempo :melhorou , piorou ou está igual ?

10.5 Como avalia o desempenho do PMO na gestão de escopo :melhorou , piorou ou está igual ?

10.6 Como avalia o desempenho do PMO na gestão de custos :melhorou , piorou ou está igual ?

10.7 Como avalia o desempenho do PMO na gestão de qualidade: melhorou , piorou ou está igual ?

10.8 Como avalia o desempenho do PMO na gestão de recursos humanos: melhorou , piorou ou está igual ?

10.9 Como avalia o desempenho do PMO na gestão de comunicações : melhorou , piorou ou está igual ?

10.10 Como avalia o desempenho do PMO na gestão de riscos :melhorou , piorou ou está igual ?

10.11 Como avalia o desempenho do PMO na gestão de aquisições: melhorou , piorou ou está igual ?

## **11. Organização e Controle Interno**

11.1 Qual a atuação principal do PMO após a implantação?

a) Estratégico (apoiado pela alta direção e alinhado aos objetivos estratégicos da organização)

[ ]

b) Operacional (alguém do PMO dentro do projeto) [ ]

c) Operacional auditor (somente auditoria) [ ]

d) Consultivo (metodológico) [ ]

11.2 Que habilidades técnicas específicas são solicitadas para um especialista atuar no PMO?

11.3 Que habilidades técnicas específicas são solicitadas para um especialista atuar como Gerente de Projetos?

11.4 Como é gerida a competência dos profissionais atuantes nos projetos (Gerentes, analistas, etc.)?

Ou é de inteira responsabilidade do RH?

11.5 Como o PMO influencia nas atividades dos Gerentes de Projeto?

## **12. Remuneração, incentivos e oportunidades**

12.1 Qual a remuneração média de um funcionário membro de um PMO no SISEMA?

12.2 Qual a remuneração média de um gerente de projetos no SISEMA?

12.3 Há incentivos para certificação PMP? Quais?

12.4 Qual a remuneração média para um PMP no SISEMA?

12.5 O SISEMA fornece oportunidades a gerentes de projetos iniciantes

12.6 Como se dá o ingresso desses novos talentos?

12.7 Como o SISEMA busca esses novos talentos?

12.8 Qual a remuneração inicial dos novos talentos?

12.9 Como os novos gerentes de projetos são avaliados?

## **13. Visão de Futuro**

13.1 Em que aspectos e de que forma o PMO pode evoluir?

## ANEXO 2

### QUESTIONÁRIO DE COLETA DE DADOS

#### Respondente Data

#### Instruções de Preenchimento:

Classifique as afirmações conforme seu grau de concordância segundo a legenda.

- 1 Muito baixo
- 2 Baixo
- 3 Médio
- 4 Alto
- 5 Muito Alto

1. A capacidade de gestão de projetos é fundamental para o SISEMA. ( )
2. A gestão de projetos é formal na SISEMA. .( )
3. O PMO ajuda a assegurar a entrega dos projetos. .( )
4. A estrutura do PMO é adequada às necessidades do SISEMA. .( )
5. A existência de uma metodologia de gestão ajuda a assegurar a entrega dos projetos dentro dos prazos, custos e qualidade esperados. .( )
6. Os projetos estão alinhados a Metodologia da empresa. .( )
7. Todos projetos tem WBS e cronogramas bem definidos e acompanhados. .( )
8. Os gerentes de projetos tem suporte do PMO. .( )
9. O gerente de projeto é reconhecido como “Dono” do projeto, tendo autonomia

para tomada de decisões e sendo responsável pelo seu resultado. .( )

10. O gerente de projeto tem apoio para o planejamento e execução dos projetos. .( )

11. O PMO incentiva a capacitação dos gerentes de projetos. .( )

12. O PMO onera os projetos. .( )

13. O gerente de projetos tem sua autonomia tolhida pelo PMO. .( )

14. A diretrizes, funções e atividades do PMO são bem conhecidas pelos GPs. .( )

#### **Questões subjetivas :**

#### **Responda as questões a seguir:**

1. Quais as três funções mais importantes do PMO?
2. Como o PMO influencia nas atividades dos Gerentes de Projeto
3. Quais os benefícios obtidos com o PMO?
4. Em que aspectos e de que forma o PMO pode evoluir?