

**ADOÇÃO DE PMO COMO FERRAMENTA DE CONTROLE GERENCIAL
DE PROJETOS DE TI: UM ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA BRASILEIRA
PRESTADORA DE SERVIÇOS DE TELECOMUNICAÇÕES**

**ADOPTION OF PMO AS A TOOL FOR I.T. PROJECT MANAGEMENT CONTROL: A
CASE STUDY OF A BRAZILIAN TELECOMMUNICATIONS SERVICE PROVIDER**

Valter Moreno Jr.

Doutor em Administração pela University of Michigan
Professor das Faculdades IBMEC do Rio de Janeiro – RJ
E-mail: vmoreno@ibmecrj.br (Brasil)

Marcelo Lucas da Silva

Mestre em Administração pela Faculdades IBMEC, Rio de Janeiro
E-mail: mlucasdasilva@yahoo.com.br (Brasil)

**ADOÇÃO DE PMO COMO FERRAMENTA DE CONTROLE GERENCIAL
DE PROJETOS DE TI: UM ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA BRASILEIRA
PRESTADORA DE SERVIÇOS DE TELECOMUNICAÇÕES**

RESUMO

A área de Tecnologia da Informação (TI) é responsável pelos projetos de desenvolvimento de *software* e pelos sistemas de informação (SI) essenciais para a competitividade das grandes empresas. Apesar de os crescentes avanços em técnicas e conhecimentos de gerenciamento de projetos, ainda são registradas altas taxas de projetos de desenvolvimento e implantação de SI que fracassam. Dessa forma, um dos desafios enfrentados pela área de TI nas empresas é a adoção de mecanismos que possam garantir a eficiência do gerenciamento de seus projetos. Este trabalho descreve como a implantação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos (*Project Management Office* – PMO) pode auxiliar as organizações a alcançarem maior eficácia e eficiência na execução e controle de projetos na área de TI/SI. Para isso, realizou-se uma ampla revisão da literatura, atendendo-se aos tipos de implementação de PMO, e um estudo de caso, sobre a adoção do PMO como ferramenta de suporte e de controle gerencial de projetos de TI/SI, em uma empresa brasileira de serviços de telecomunicações. A pesquisa auxiliou a identificação dos fatores críticos de sucesso, de benefícios e de dificuldades associadas às práticas de controle gerencial de projetos de TI executadas por um Escritório de Gerenciamento de Projetos.

Palavras-chave: Gerenciamento de Projetos; Escritório de Projetos; Tecnologia da Informação.

**ADOPTION OF PMO AS A TOOL FOR I.T. PROJECT MANAGEMENT CONTROL: A
CASE STUDY OF A BRAZILIAN TELECOMMUNICATIONS SERVICE PROVIDER**

ABSTRACT

The area of Information Technology (IT) is responsible for software development and for the information systems (IS) essential to the competitiveness of large enterprises. Despite growing maturation of project management as a field, high failure rates for project development and IS implementation are still common. Thus, one of the challenges faced by the IT area in businesses is the adoption of mechanisms that can guarantee the efficiency of project management. This article describes how the implementation of a Project Management Office (PMO) can help organizations to reach greater efficiency and efficacy in the execution and project control of the IT/IS function. We undertook an ample review of pertinent literature, identifying different types of Project Management offices and applied this literature to a case study of the adoption of a PMO as a support and management tool for IT/SI in a Brazilian telecommunication service provider. The research helped to identify the critical success factors, as well as the benefits and difficulties associated with the practices of management control of IT/IS projects performed by a PMO.

Keywords: Project Management; Project Management Office; Information Technology.

1 INTRODUÇÃO

Apesar de os crescentes avanços em técnicas e conhecimentos na área de gerência de projetos (GP), ainda são registradas altas taxas de fracassos em projetos associados à Tecnologia de Informação (TI) (Wateridge, 1995; Schmidt *et al.*, 2001; Yeo, 2002). Problemas de qualidade e eficiência nas atividades de GP muitas vezes são relacionados a tais fracassos, isso sugere que para muitas organizações ainda é necessário implementar mecanismos que garantam o bom desempenho e a melhoria contínua de seus processos de GP, especialmente na área de TI. Uma das formas indicadas na literatura para mitigar tais problemas é a implementação de uma camada ou entidade de controle externa a cada projeto realizado na empresa (Cooke-Davies, 2001), uma unidade de controle que não esteja subordinada aos projetos individuais. Nesse contexto, na atualidade, as estruturas de Escritórios de Gerenciamento de Projetos (PMOs – *Project Management Offices*) corporativos e departamentais têm sido uma das alternativas mais discutidas para lidar com questões ligadas aos processos organizacionais de GP (Johnson e Horsey, 2001; Foti, 2003; Bigelow, 2004; OPM, 2004; PMI-MA, 2004).

Este trabalho tem como objetivo identificar benefícios de controle gerencial de projetos que podem ser obtidos na prática, com a implantação de um PMO, contrastando-os com o que descreve a literatura. Para tanto, primeiramente, foi realizada uma análise de artigos, livros e outras publicações, nas áreas de GP e TI, com foco na implementação de Escritórios de Gerenciamento de Projetos. Na próxima seção deste artigo, os resultados, que foram utilizados no planejamento e execução de um estudo de caso em uma grande empresa nacional de telecomunicações, serão apresentados de forma abreviada e os principais, de modo mais detalhado e com discussão, na seção subsequente. O artigo se encerra com uma avaliação da relevância e das implicações dos resultados obtidos para a prática da GP nas organizações.

1.1 PROJECT MANAGEMENT OFFICE (PMO)

O *Project Management Institute* (PMI) preconiza que o Escritório de Gerenciamento de Projetos (PMO – *Project Management Office*) é uma unidade organizacional de centralização e coordenação da gerência dos projetos que estão sob seu domínio. Geralmente, o PMO é uma seção da organização que não está subordinada ao gerente de projetos, e que é dedicada aos aspectos mais amplos do gerenciamento organizacional de projetos. No entanto, também é possível formar um

PMO que esteja subordinado exclusivamente a um projeto (os tipos de PMO estão descritos mais adiante nessa seção). Na literatura, o PMO também é referenciado como “*Program Management Office*”, “*Project Office*”, “*Project Support Office*”, “*Center of Excellence*”, “*Program Office*”, etc.

A função dos PMOs departamentais ou corporativos se diferencia da função de GP individual em diversos aspectos. Segundo Bernstein (2000), o PMO é um facilitador ou habilitador de melhorias de desempenho no gerenciamento, enquanto que o gerente tem responsabilidade primária pela entrega do projeto nas condições acordadas. Assim, enquanto o gerenciamento visa alcançar os objetivos específicos definidos para um projeto individual, dentro das restrições impostas ao mesmo, o PMO tem por responsabilidade básica alcançá-los sob a perspectiva corporativa. Da mesma forma, o gerenciamento se preocupa com a melhor alocação dos recursos para atender às necessidades de um projeto específico, enquanto o PMO se preocupa com a otimização do compartilhamento de recursos entre os diversos projetos da organização, de forma a atender os objetivos organizacionais.

Embora seja primariamente responsável por processos específicos de GP no âmbito da organização (PMI, 2003 e 2004), o PMO ainda desempenha outros processos organizacionais relacionados ao controle gerencial de projetos. Por exemplo, segundo Miranda (2003), além dos processos específicos de gerenciamento de portfólio de projetos (PPM – *Project Portfolio Management*) e de seu ciclo de vida e programas, o PMO seria responsável pelo gerenciamento de processos de GP; garantia de sua qualidade; gerenciamento de recursos humanos, aquisições (ou contratações), e sistemas de informação relativos aos projetos; medições de seu desempenho e contabilização; gerenciamento da mudança organizacional decorrente da realização de projetos; e suporte administrativo no que tange à sua execução.

Segundo Barcaui e Quelhas (2004), ainda há uma desinformação muito grande em relação ao assunto PMO, mesmo entre empresas de grande porte. Apesar de a literatura considerar que a concretização das estratégias organizacionais por meio de projetos é uma das responsabilidades mais importantes do Escritório de Gerenciamento de Projetos (Kendall e Rollins, 2003; Miranda, 2003), trabalhos recentes indicam que os PMOs implementados tendem a estar orientados para atividades mais operacionais e para exercer apenas funções de controle, monitoração e desempenho do GP (González *et al.*, 2002; Barcaui e Quelhas, 2004). Mesmo assim, conforme sumarizado no Quadro 1, observa-se, na prática, que as formas de implementação e funções atribuídas ao PMO têm variado bastante (Johnson e Horsey, 2001; Foti, 2003). Apesar disso, em organizações que atuam no

Brasil, a implementação do PMO tem gerado benefícios tais como (Barcaui e Quelhas, 2004): a) o aumento das taxas de sucesso de projetos; b) a melhoria da maturidade da empresa em GP; e c) o aumento do controle e da comunicação das informações sobre o desempenho dos projetos.

AUTOR	FUNÇÃO	DESCRIÇÃO
Johnson e Horsey (2001) Foti (2003) Miranda (2003) PMI (2004)	Gerenciamento de processos, procedimentos e padrões	Fazer e gerência das políticas, processos, procedimentos, templates e outras documentações compartilhadas de projetos. Buscar a consistência e repetição de projetos similares. Definir e implementar processos de controle. Fazer mediações relacionadas à execução e performance dos processos.
Johnson e Horsey (2001) Foti (2003) PMI (2004)	Metodologia	Identificar e desenvolver uma metodologia de gerenciamento de projeto, melhores práticas e padrões. Buscar a consistência e repetição de projetos similares.
Miranda (2003) PMI (2004)	Ferramentas de Projeto	Centralizar as operações e o gerenciamento das ferramentas de projeto, tal como softwares de gerenciamento de projetos e outras ferramentas necessárias para controle dos processos.
Miranda (2003) PMI (2004)	Distribuição dos recursos	Compartilhar e coordenar recursos distribuídos pelos projetos, gerenciamento de capacidade e da alocação de recursos.
Foti (2003) Miranda (2003) PMI (2004)	Mentoring e treinamento	Prover treinamento e aconselhamento em gerenciamento de projetos e mentoring para gerentes de projetos.
Johnson e Horsey (2001) Foti (2003) PMI (2004)	Monitoração e controle	Fazer monitoração central das linhas bases de tempo e orçamento de todos os projetos, normalmente no nível corporativo e o controle e reporte de processos e projetos. Prover informação para acelerar ou desacelerar um processo.
PMI (2004)	Comunicação	Implementar uma unidade central de comunicação e gerenciamento de comunicações entre projetos.
Foti (2003)	Gerenciamento de stakeholders	Fazer o alinhamento com os stakeholders, na iniciação, na priorização e na execução de projetos.
Foti (2003)	Suporte executivo	Buscar o suporte executivo da alta gerência para os projetos.
PMI (2004)	Gestão de riscos	Manter o repositório central de riscos, compartilhados ou particulares, dos projetos e participar de seu gerenciamento.

Foti (2003)	Lessons learned	Fazer a comunicação e a incorporação das lições aprendidas.
Foti (2003)	Estratégia corporativa	Garantir que os projetos possuam elos com a estratégia corporativa e planos operacionais.
Johnson e Horsey (2001) Kendall e Rollins (2003) Miranda (2003)	Gerenciamento do portfólio de projetos	Execução dos processos de gerenciamento dos portfólios de projetos (PPM – Project Portfólio Management) da unidade ou da corporação.
Miranda (2003)	Gerenciamento de mudanças	Garantir que as mudanças ocorram no melhor interesse da organização e manter todos os elementos do plano de projeto consistentes, por processos de gerenciamento de requisitos, configurações e comunicação.
PMI (2004)	Gestão de configuração	Fazer o gerenciamento de configuração centralizado para todos os projetos.
Miranda (2003)	Gerenciamento das contratações	Dar suporte aos gerentes do projeto para lidar com terceiros, fornecedores ou parceiros.
Miranda (2003)	Garantia da qualidade	Proceder auditorias e verificações de produtos e processos do projeto.
PMI (2004)	Padrões de qualidade	Fazer a coordenação dos padrões de qualidade entre a gerência de projetos e outras entidades, internas ou externas, de qualidade e padronização.
Miranda (2003)	Suporte administrativo	Desempenhar processos de suporte administrativo, por exemplo, acertos para viagens, requisição de pessoal, etc.
Miranda (2003)	Contabilização	Registrar os eventos financeiros do projeto.

Quadro 1 – Práticas de PMO.

Fonte: Johnson e Horsey, 2001; Foti, 2003.

Dada a variedade de funções e formatos possíveis para o PMO, alguns autores têm tentado definir critérios que permitam sua classificação e agrupamento de forma coerente e relevante para a pesquisa e prática do GP. Os principais critérios encontrados na literatura estão descritos no Quadro 2. Por exemplo, Crawford (como citado em PMI-MA, 2004) define três níveis de PMO, de acordo com seu posicionamento na organização. Já o Standish Group (como citado em PMI-MA, 2004) classifica os PMOs em três grupos, em função da constituição de sua equipe interna. Finalmente, o PMI-MA (2004) utiliza uma classificação baseada nas funções desempenhadas pelo Escritório de Gerenciamento de Projetos.

CLASSIFICAÇÃO	TIPOS	DESCRIÇÃO
Quanto ao posicionamento na organização	PMO do Projeto (nível 1)	Subordinado ao gerente de projeto, constituído para um projeto ou programa específico. Será descontinuado ao final.
	PMO departamental (nível 2)	Atende a uma unidade ou departamento, e normalmente é subordinado ao executivo chefe do departamento.
	PMO corporativo ou PMO estratégico (nível 3)	Existe no nível do controle corporativo para selecionar, priorizar, coordenar e monitorar os projetos para cumprir com a estratégia corporativa. Normalmente está subordinado aos executivos chefes da corporação.
Quanto à constituição da equipe interna	<i>Insider</i>	Equipe interna formada exclusivamente por profissionais da organização.
	<i>Assited</i>	Possui alguma equipe fixa contratada de fornecedores externos.
	<i>Virtual</i>	Possui alguma equipe alocada de fornecedores conforme necessidade da organização.
Tipos de função desempenhada	Função Educacional (PMO de desenvolvimento de ou Centro de Excelência)	Prover treinamentos, consultoria interna e disseminação dos conhecimentos de gerenciamento de projetos em geral. Melhoria contínua do gerenciamento de projetos, melhores práticas, maturidade, etc.
	Função Estratégica (PMO de controle)	Execução dos processos de gerenciamento organizacional de projetos, mais especificamente, o gerenciamento de portfólios, a monitoração e controle de projetos e programas e o suporte aos executivos.
	Função de Suporte (PMO de suporte)	Suporte administrativo às unidades de gerenciamento dos projetos nas funções de consumo intensivo de tempo e informações como elaboração de cronogramas, relatórios, planos, controles de tempo, etc.
	Função de Execução (PMO de execução de Projetos)	Responsável pela administração de um pool de gerentes de projetos e sua alocação nos projetos. Os gerentes de projeto fazem parte da estrutura do PMO.

Quadro 2 – Classificações de PMOs.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Apesar de existirem diversos tipos e formatos, foi observado na literatura pesquisada que há basicamente duas tendências gerais de abordagem de implementação de PMOs:

- ◆ PMOs orientados para controlar, monitorar e executar os projetos.
- ◆ PMOs orientados para alcançar as estratégias organizacionais por intermédio dos projetos.

A primeira tendência refere-se à busca, pela implementação de PMOs, de um maior controle e monitoração e melhor desempenho no gerenciamento de projetos (Hallows, 2002; Rad e Levin, 2002; Hill, 2004). Segundo Hallows (2002), começa a haver uma conscientização de que a GP precisa ser controlada em um nível organizacional e não apenas no nível do projeto individual, justificando-se, assim, a necessidade do estabelecimento de um PMO para esse fim. Os principais objetivos e metas dos PMOs desse tipo estão relacionados com o aumento da taxa de sucesso dos projetos, por exemplo, com o estabelecimento de processos e metodologia de GP, do treinamento de gerentes de projetos e da melhoria da maturidade em GP. Essa primeira tendência parece ser observada na maioria das implantações de PMOs no Brasil (González *et al.*, 2002; Barcaui e Quelhas, 2004).

A segunda tendência, descrita e investigada em trabalhos mais recentes, diz respeito à visão da realização de projetos como um meio para implementar as estratégias definidas por uma organização e alcançar os objetivos a elas associados (Kendall e Rollins, 2003; Miranda, 2003). Como exemplo, podemos citar Kendall e Rollins (2003), eles defendem que as principais funções do PMO são: auxiliar na elaboração do planejamento estratégico da empresa e gerenciar o seu portfólio de projetos. Portanto, os objetivos e metas essenciais desse PMO estão relacionados ao suporte executivo e à seleção e gerenciamento da execução do conjunto de projetos (portfólio) mais adequado ao alcance dos objetivos estratégicos da organização. Para tanto, pode-se implementar, além dos processos gerais do PMO, processos de PPM (*Project Portfolio Management*) e outros que estejam relacionados à melhoria da maturidade em GP na organização.

De acordo com Barcaui e Quelhas (2004), no Brasil, as empresas que possuem alguma estrutura de PMO instalada são, em sua maioria, multinacionais de grande porte. De forma geral, elas têm estruturas organizacionais matriciais ou “projetizadas”, onde a atividade de gerenciar projetos é vista como um cargo. Em termos dos processos de GP, tais empresas tenderam a apresentar níveis mais altos de maturidade do que as demais analisadas na pesquisa. Além disso, a maioria das implementações envolveu apenas profissionais das próprias empresas, sem contar com a participação de fornecedores externos. Tais profissionais geralmente tinham experiência

significativa em GP. Os principais conhecimentos exigidos em funções nos PMOs são equivalentes aos da função de gerente de projetos.

Os mesmos autores observaram que os PMOs se proliferam acoplados a diretorias ou gerências específicas, possuem as mais diversas funções, com leve predominância para as de implementação e manutenção de metodologias, e de reporte. De forma geral, há um nível elevado de sistemas proprietários desenvolvidos internamente nas empresas para dar suporte às atividades de GP. A ferramenta de *software Microsoft Project* também parece ser bastante utilizada.

Um ponto interessante levantado por Barcaui e Quelhas (2004) é que, em muitas organizações, nem todos os projetos são administrados pelo PMO. Dependendo de suas características (ex., tamanho ou complexidade), um projeto pode passar ou não para a lista de projetos acompanhados pelo PMO. Na maioria das vezes, o PMO fica encarregado daqueles que tenham maior impacto organizacional.

Em resumo, a revisão da literatura relevante mostrou que, apesar de haver diversos modelos e formas de implementação de Escritórios de Gerenciamento de Projetos, pouco se sabe sobre os benefícios reais alcançados com a implementação de estruturas desse tipo. Cada organização parece adotar uma forma peculiar de PMO, que depende de suas necessidades, de seu contexto e dos benefícios que deseja alcançar. No entanto, de forma geral, e especialmente no Brasil, as empresas esperam que o PMO atue como ferramenta de controle gerencial no âmbito da execução de projetos.

2 METODOLOGIA DE PESQUISA

A partir da pesquisa bibliográfica realizada, foi elaborado um quadro de referência teórico sobre os formatos de PMOs, os benefícios de sua adoção e seu relacionamento com os processos de gerenciamento organizacional de projetos e os sistemas de controle gerencial. A partir desse quadro, foi delineado um estudo de caso exploratório (Yin, 2001) em uma grande empresa nacional de telecomunicações. O estudo teve duração de aproximadamente um ano, e abordou questões relativas à forma de implementação do PMO e aos mecanismos adotados pela organização para realizar o controle gerencial de projetos. Vale ressaltar que, na realidade, o estudo de caso teve um escopo mais amplo, envolveu aspectos relacionados ao controle gerencial de projetos e gerenciamento organizacional de projetos na empresa. Por questões de espaço, esse artigo descreve apenas os resultados referentes à implantação e evolução do PMO e aos benefícios que dela resultaram.

Segundo Yin (2001), o estudo de um único caso, como o que foi empreendido nesse trabalho, é justificável em pesquisas que têm objetivos exploratórios, ou quando o caso puder revelar informações e ser utilizado em análises sobre o fenômeno estudado que não estejam previamente disponíveis na literatura. Conforme mencionado, apesar de, aparentemente, existirem vários casos de implementação de PMO em empresas brasileiras, há poucos trabalhos disponíveis sobre o assunto na literatura nacional. Dessa forma, caracteriza-se a necessidade de se explorar um tema relativamente novo nesse contexto. É importante enfatizar que, embora apenas uma empresa tenha sido investigada, o estudo de caso realizado incluiu múltiplas unidades de análise, a saber: projetos, programas e portfólios do setor de TI da organização. Por exemplo, foram analisados 14 projetos de TI distintos, sempre com o objetivo de verificar a influência do PMO e de suas práticas no gerenciamento e desempenho de projetos individuais.

Deve-se também ressaltar que a estratégia de estudo de caso é especialmente adequada para investigações em profundidade de fenômenos que não podem (ou devem) ser isolados de seu contexto. Conforme mencionado, a variedade de formas de implementação e práticas de PMOs observadas nas empresas pode estar relacionada ao contexto organizacional específico em que elas se inserem. Por conseguinte, fez-se necessário adotar procedimentos de pesquisa que considerassem os aspectos conjunturais da organização em questão, além da evolução dos mesmos ao longo do tempo. De fato, como será visto a seguir, tais aspectos tiveram influência determinante nos fenômenos de interesse desta pesquisa.

Para implementar a triangulação e melhorar a validade das análises e conclusões obtidas (Yin, 2001), as informações sobre o caso foram coletadas por meio de entrevistas semi-estruturadas com gerentes de projetos e profissionais do PMO, observação direta do dia a dia em vários projetos, documentação, registros em arquivos e artefatos físicos (ex., cópias, fotos ou impressões de telas de sistemas de computador) associados a portfólios, programas e projetos da área de TI. Conforme sugerido por Yin (2001), foi criado um banco de dados para arquivar e organizar o grande volume de informações coletadas. A análise dessas informações abordou temas tais como a estratégia de implementação, funções e papel do PMO e sua influência no desempenho dos projetos gerenciados naquele setor. Seus resultados são descritos a seguir.

3 A EMPRESA ESTUDADA

A organização investigada nesta pesquisa é uma das principais empresas da indústria de prestação de serviços de telefonia e telecomunicações no Brasil. Há alguns anos, ela iniciou suas operações comerciais após sua *holding* ter obtido licença de concessão junto à ANATEL (Agência Nacional de Telecomunicações). O processo de lançamento comercial da empresa foi bastante desafiador, em função da necessidade de rapidez e complexidade envolvidas. O sucesso obtido em tal processo contribuiu para o estabelecimento de uma cultura extremamente voltada a prazos, onde a execução de projetos é considerada uma atividade essencial, integrada ao trabalho do dia a dia na empresa. É interessante notar que, antes do lançamento comercial efetivo, a própria empresa era vista, pelos gestores de sua *holding*, como um grande projeto.

O sistema de controle gerencial estabelecido na organização foi herdado da empresa controladora, fortemente baseado em metas, que são desdobradas hierarquicamente desde a presidência até os níveis mais baixos de gestão (coordenadores). A avaliação dos resultados dos executivos é baseada no cumprimento de suas metas. Nesse contexto, o gerenciamento de projetos é considerado um dos métodos-padrão para o alcance de metas, previsto formalmente no modelo de gestão empresarial de empresa. Em sintonia com tais procedimentos, são estabelecidas metas de desempenho para todos os departamentos envolvidos em atividades referentes à execução de um ou mais projetos. Essas características garantem um excepcional comprometimento da gerência executiva com a execução dos projetos da empresa.

A prestação de serviços de telefonia e telecomunicações é marcada pela dependência de infra-estrutura tecnológica e sistemas de informação (SI) bastante específicos para o suporte de suas operações e ao negócio (para maiores detalhes sobre os sistemas e processos de empresas de telecomunicações, ver TMFORUM (2011)). Boa parte dessas necessidades é suprida por sistemas específicos produzidos e comercializados, em sua maior parte, por empresas fornecedoras, normalmente, com atuação mundial. Há ainda outra parte menor, que corresponde às necessidades particulares da empresa ou às novas tecnologias para as quais não há sistemas disponíveis no mercado. Nesse caso, a empresa pode optar por empreender o desenvolvimento do sistema de forma independente ou se associar a algum fornecedor que tenha interesse em elaborar uma solução padronizada para a indústria. Mesmo os sistemas já existentes e disponíveis para aquisição, muitas vezes, precisam ser adaptados às necessidades do mercado nacional e às necessidades de operação e

regras de negócio da empresa específica. O esforço de adaptação e integração destes sistemas geralmente é bastante complexo.

É nesse contexto que se insere a área de Tecnologia da Informação (TI) da empresa investigada. De forma geral, ela é responsável pela implantação e operação do conglomerado de sistemas que dão apoio às atividades da organização e pela infra-estrutura tecnológica que os suporta. A abordagem de gerenciamento por projetos é amplamente utilizada pela área de TI da empresa, para lidar com aspectos tais como: a) a estabilização dos sistemas após o lançamento comercial e garantia da qualidade do processamento de dados; b) o atendimento das constantes necessidades de novas funcionalidades demandadas pelo negócio; e c) a expansão de capacidade para atender à necessidade de crescimento da base instalada (esse crescimento tem sido considerado surpreendente pelos gestores de TI da organização).

Por ter conseguido iniciar suas operações dentro dos prazos estabelecidos e superar todas as expectativas, com um crescimento seis vezes maior do que a previsão inicial, em seus primeiros 12 meses de operação, atualmente, a empresa é considerada um caso mundial de sucesso na área de telefonia e telecomunicações. Tal sucesso certamente depende do suporte adequado e continuado da área de TI ao negócio da empresa. Por conseguinte, é válido assumir que a abordagem de GP adotada por aquele setor também tem sido bem-sucedida. Quando tomados em conjunto, esses fatos – os desafios superados pela área de TI ao longo da história da organização –, e o sucesso notório verificado por seu resultado na indústria em que atua, fazem com que a organização represente um caso singular de estudo.

4 IMPLANTAÇÃO DE UM PMO PARA GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE TI

A empresa estudada e, em especial, sua área de TI utilizaram a estratégia de implementação de PMOs para enfrentar e superar grandes desafios. O primeiro deles foi o gerenciamento do grande projeto de implantação dos sistemas computadorizados que possibilitaram o início das operações comerciais da empresa (o projeto de *startup*). O segundo desafio foi, a partir do início das operações comerciais, alcançar e garantir uma eficiência na execução dos projetos de TI/SI dentro das restrições impostas pela estrutura organizacional, como, equipes internas reduzidas, compostas basicamente por profissionais técnicos em TI.

Antes do início das operações comerciais da empresa, a área de TI assemelhava-se mais a um grande conjunto de projetos, do que a um componente da estrutura organizacional, propriamente dita. O projeto de *startup* foi, em grande parte, executado por terceiros, fornecedores de soluções de TI. Cada fornecedor foi responsável por um conjunto de sistemas, de forma que o projeto, na realidade, se desdobrava em diversos projetos contratados a fornecedores externos.

Naquele momento, a gerência executiva de TI (CIO e gerentes de sistemas) considerava um fator crítico para o sucesso do projeto de *startup* o estabelecimento de mecanismos adequados de controle, que garantissem a disponibilidade das informações necessárias para a tomada de decisões estratégicas relacionadas ao projeto. Dessa forma, foi adotada uma estrutura de controle gerencial de projetos composta por um PMO central de TI, formado por uma empresa externa contratada exclusivamente para essa função (PMO “de projeto - nível 1” e *assisted*, no Quadro 2). Além disso, cada fornecedor possuía sua estrutura particular de PMO, que era responsável por interagir com o PMO geral de TI.

Nas entrevistas realizadas na empresa, a existência de um PMO central contratado a uma empresa externa independente foi considerada um dos pontos fortes da estrutura de projetos da organização, no início de suas operações. Um dos gerentes de parceiros entrevistados citou que essa estratégia de implementação foi o principal fator para o sucesso do projeto de *startup*, com o lançamento da empresa dentro dos prazos estabelecidos. A opção pela adoção de um escritório externo (*assisted*) permitiu que a empresa tivesse acesso, de forma relativamente rápida, a recursos humanos e tecnológicos e competências necessárias às atividades de um PMO que talvez, naquele momento, não estivessem disponíveis internamente. Os maiores custos de coordenação e de transação entre os vários parceiros envolvidos na solução adotada parecem ter sido relegados a segundo plano, face à necessidade de completar os vários projetos nos prazos definidos pela *holding*.

Os PMOs particulares de cada fornecedor foram os responsáveis pelo acompanhamento detalhado dos projetos sob sua responsabilidade e pelo reporte do desempenho ao PMO geral de TI. Os reportes seguiam um formato padronizado (relatório de *status report*) e eram baseados nos marcos (*milestones*) dos projetos e em *issues* (alertas, problemas ou pendências que necessitavam de ações ou acompanhamento especial) identificadas ao longo de sua execução. O acompanhamento dos marcos foi feito com base na verificação do cumprimento de seus prazos e dos riscos (ou possibilidade de, avaliada qualitativamente) de não se cumprir os prazos planejados. As atividades previstas para os dias seguintes (geralmente, no período de uma semana) também eram apresentadas

de forma detalhada nos relatórios. Os marcos para situações que envolvessem entregáveis (*deliverables*) entre projetos distintos sempre foram definidos com o objetivo de controlar os riscos de propagação de atrasos de um projeto para outro. Essa prática constitui uma forma de gerenciamento da integração entre projetos, mesmo não sendo, naquele momento, formalmente definida como tal.

A adoção dessa estrutura de gerenciamento organizacional de projetos permitiu que a gerência executiva da empresa sempre pudesse tomar decisões e implementar ações de forma oportuna e com as prioridades adequadas. Dessa forma, contribuiu para garantir que o projeto de *startup* fosse executado no prazo e as funções essenciais para início das operações comerciais da empresa implementadas.

Com as operações em andamento, o desafio para a gerência executiva de TI passou a ser garantir a eficiência na execução dos novos projetos de TI/SI. Naquela fase, era preciso gerenciar e executar cerca de 150 a 200 projetos simultaneamente, com um total aproximado de 500 projetos ao ano. A crescente quantidade de projetos aumentava ainda mais as exigências de acompanhamento interno. No entanto, a equipe interna do setor de TI era reduzida, e tinha competências e habilidades quase que exclusivamente técnicas (apenas os coordenadores e gerentes possuíam algum nível de formação mais gerencial). Além disso, os coordenadores, que faziam um acompanhamento direto do GP dos fornecedores durante o *startup*, precisavam agora dar mais atenção às atividades operacionais do dia a dia.

Tomou-se, então, a decisão de transformar a estrutura inicial de “PMO de projeto” (de *startup*) em uma estrutura de “PMO departamental” (ver Quadro 2). O PMO tornou-se, assim, uma parte integrante da estrutura funcional da organização e a única unidade dentro da estrutura de TI que tinha profissionais com dedicação exclusiva às atividades de projetos. Em um primeiro momento, o PMO foi formado apenas por profissionais sub-contratados de terceiros.

Após aproximadamente um ano de formado, com substituição gradual dos profissionais terceirizados, a estrutura do PMO conseguiu alcançar uma formação com 100% de efetivo da própria empresa. Observou-se uma evolução do modelo *assisted* (alguma equipe fixa contratada de fornecedores externos) para o modelo *insider* (equipe interna formada exclusivamente por profissionais da organização), conforme descrito no Quadro 2. De acordo com as informações coletadas, os principais motivos para essa mudança foram: a) a segurança empresarial, pois os profissionais do PMO deveriam ter acesso às informações consideradas estratégicas; e b) o controle

gerencial, pois acreditava-se que os profissionais internos estariam mais comprometidos e estariam mais isentos nas decisões sobre a evolução dos processos de GP na empresa.

Ao longo do tempo, a área de TI continuou a implementar uma estratégia de uso intensivo de fornecedores para execução dos projetos de TI/SI. Normalmente, esses fornecedores eram contratados em regime de preço e escopo fixos. Verificou-se, no estudo de caso, que a maioria deles possuía uma relação de parceria bastante duradoura com a empresa. Entretanto, mesmo com o uso quase exclusivo de parceiros, ainda era necessária a participação dos profissionais internos da empresa em atividades de gerenciamento e outras atividades de projeto, como a validação técnica da solução, o acompanhamento da implantação em produção, etc. O Escritório contava, então, com aproximadamente quatro profissionais experientes em GP – um número bastante reduzido, tendo em vista a quantidade de projetos realizados no setor. Mesmo assim, o modelo adotado pela área de TI parece ter sido bem-sucedido, pois permitiu que se adiasse a expansão do quadro funcional interno da área dedicado à gerência e execução dos projetos.

É importante notar que a adoção do modelo descrito acima demandou o corte de algumas das funções tradicionalmente realizadas por um PMO. Na empresa, o PMO não exercia a função direta de GP (Função Execução) e nem a de suporte administrativo ao projeto (ver Quadro 2). De fato, outros departamentos, dentro da área de TI, tornaram-se responsáveis por atividades relacionadas ao GP. Por exemplo, a coordenação de Controle Financeiro e de Contratos executava tarefas relativas ao gerenciamento das contratações dos projetos (equivalente a uma função de PMO de suporte, conforme Quadro 2). As coordenações de Qualidade e a de Arquitetura eram responsáveis pelos processos de qualidade de GP e engenharia de sistemas, incluindo o estabelecimento dos processos de gerenciamento da qualidade dos projetos. O PMO era, então, responsável por dois grupos de funções:

- ◆ **Função Educacional** - prover treinamentos, consultoria interna e disseminação dos conhecimentos de gerenciamento de projetos em geral.

- ◆ **Função Estratégica** - execução dos processos de gerenciamento organizacional de projetos, basicamente, exercer o controle do inventário de projetos, definição dos processos de GP e suporte aos executivos.

Percebe-se que o PMO tinha, essencialmente, uma orientação ao controle, à monitoração e à performance do GP e não ao alcance das estratégias organizacionais por intermédio de projetos (as duas orientações foram discutidas anteriormente). Suas principais atividades diziam respeito ao controle de prazo, à padronização de processos, ao fornecimento de orientações, ao desenvolvimento da excelência em gerenciamento de projetos e à divulgação dos relatórios de desempenho. O Escritório atuava como elo de ligação entre os gerentes de projetos e a diretoria que, dessa forma, dependia integralmente daquele setor para acompanhar a evolução do portfólio de projetos da organização. Entretanto, foi possível identificar mecanismos no sistema de controle gerencial da empresa (modelo de gestão empresarial) com a garantia de que os recursos organizacionais fossem direcionados para os projetos corretos, ou seja, distribuídos em um portfólio de projetos balanceado e alinhado às estratégias organizacionais. Os principais mecanismos identificados foram: a) o planejamento e controle do orçamento e metas anuais de forma integrada ao planejamento estratégico da empresa; e b) a transferência da responsabilidade pela justificativa dos investimentos em projetos de TI para as unidades solicitantes. Juntos, esses mecanismos asseguravam que a avaliação do investimento em um projeto levasse em conta seu impacto nas metas estratégicas das áreas de negócio da empresa.

A forma encontrada pelo PMO e a gerência executiva para garantir que cada projeto tivesse um gerente de projetos interno responsável por sua execução e desempenho foi o estabelecimento do papel de *líder técnico* (“gerente do projeto”). Esse papel era atribuído a profissionais técnicos internos, que passavam a compartilhar seu tempo entre atividades de acompanhamento de projetos e de operações continuadas (ex., acompanhamento da produção). Foram apontados pela organização de 50 a 80 líderes técnicos. Juntos, eles conseguiam gerenciar a demanda de aproximadamente 150 a 200 projetos simultâneos.

As principais funções e papéis do PMO descritos nas entrevistas são apresentados a seguir. No Quadro 3, são avaliadas as funções do PMO, identificadas na literatura, e seu emprego na empresa estudada:

- ◆ Acompanhamento dos prazos dos projetos;
- ◆ Acompanhamento das solicitações de melhorias e de alterações de sistemas;
- ◆ Controle de *issues* e riscos dos projetos;

- ◆ Comunicação com usuários e diretorias por relatórios e reuniões de acompanhamento;
- ◆ Gestão do portfólio dos projetos de TI;
- ◆ Elaboração de informações gerenciais dos projetos e das melhorias simples;
- ◆ Auxílio na gestão dos projetos;
- ◆ Padronização dos documentos de gestão;
- ◆ Ações para garantir a conclusão do projeto com sucesso.

De acordo com as informações coletadas, o PMO empreendia as seguintes ações básicas, no sentido de garantir a conclusão de projetos com sucesso:

- a) Acompanhamento semanal do projeto, identificando e registrando *issues* e atrasos, e tomando medidas corretivas junto ao gerente de projetos ou escalonando, quando necessário.
- b) Comunicação dos eventuais desvios para gerentes seniores, usuários e patrocinadores (*sponsors*). A comunicação procurava garantir o alinhamento das decisões tomadas no âmbito dos projetos, com os objetivos dos usuários e patrocinadores.
- c) Manter os usuários informados sobre os critérios para considerar o projeto um sucesso (na verdade, era apenas o prazo), e o papel do usuário e do patrocinador na garantia desse sucesso. Isso criou uma cultura focada na execução de atividades de projeto e no cumprimento dos respectivos prazos.
- d) O PMO também definia papéis e implantava processos de gerenciamento de projetos. Além disso, era responsável por implementar melhorias nesses processos, de forma a garantir maior qualidade e sucesso nos projetos da empresa.

Com relação ao quarto grupo de ações, a maioria das mudanças realizadas ou planejadas pelo PMO visou à melhoria de processos e à introdução de ferramentas de controle e gerenciamento de projetos. Havia, no setor, uma preocupação com a melhoria da maturidade dos processos de gerenciamento de projetos e da qualidade dos produtos dos projetos. Nesse sentido, uma iniciativa

recente empreendida pela empresa foi um programa de treinamento em gerenciamento de projetos para os líderes técnicos. Seu objetivo era disseminar o conhecimento entre as equipes e os responsáveis por projetos, de forma a possibilitar a melhoria do desempenho em processos de GP, e possibilitar a implantação de novos processos, como os de gerenciamento de riscos. Estudava-se também a possibilidade de implantação do CMMI (*Capability Maturity Model Integration*) (SEI, 2002), com o objetivo de melhorar a qualidade do desenvolvimento de sistemas e facilitar sua adequação às regras de governança de TI contempladas pela empresa.

No início de 2004, o PMO implantou uma ferramenta de *software* que permite a solicitação, o controle da iniciação e a conclusão de projetos feitas pela intranet da organização. Outra implantação recente, importante, foi a do sistema-base do PMO e do *Business Objects*, aplicativo que possibilita a emissão dos relatórios gerenciais de projetos. Juntos, os sistemas substituíram as diversas planilhas eletrônicas de controle individual de projetos que se proliferavam na empresa e o relatório sobre a situação do portfólio organizacional. Esta implementação simplificou o processo de reporte, que incluía reuniões semanais com o gerente de cada projeto (chamadas de reuniões de 3P's – priorizar, planejar e proceder), seguidas de outra reunião (de *status report*), onde era apresentada a situação geral do portfólio para as gerências e diretoria de TI. Antes da implantação dos sistemas, a preparação dos relatórios e materiais para a reunião era feita com consolidação manual das planilhas de acompanhamento. Após a implantação, os relatórios passaram a ser gerados automaticamente pelos sistemas.

FUNÇÃO DO PMO (referência teórica)	DESCRIÇÃO	REALIZADAS NA EMPRESA?
Distribuição dos recursos	Compartilhar e coordenar recursos distribuídos pelos projetos. Processos de gerenciamento de capacidade e alocação de recursos.	N
Metodologia	Identificar e desenvolver uma metodologia de gerenciamento de projeto, melhores práticas e padrões. Consistência e repetição de projetos similares.	S
Procedimentos	Mediação e gerência das políticas, procedimentos, templates e outras documentações compartilhadas de projetos. Consistência e repetição de projetos similares.	S

Padronização	Consistência e repetição de projetos similares.	S
Gestão de configuração	Gerenciamento de configuração centralizado para todos os projetos.	N
Gestão de riscos	Repositório e gerenciamento centralizado de riscos compartilhados ou particulares de todos os projetos.	Parcial (1)
Ferramentas de projeto	Centralização das operações e gerenciamento das ferramentas de projeto, tal como softwares corporativos de gerenciamento de projetos.	Parcial (2)
Comunicação	Uma unidade central de comunicação e gerenciamento de comunicações entre projetos.	S
Mentoring e treinamento	Mentoring para gerentes de projetos. Treinamento e aconselhamento de gerenciamento de projetos.	S
Monitoração e controle	Monitoração central das linhas bases e de tempo e orçamento de todos os projetos, normalmente no nível corporativo. Controle e reporte de processos e projetos. Informação para acelerar ou desacelerar um processo.	S
Padrões de qualidade	Coordenação dos padrões de qualidade entre a gerência de projetos e outras entidades, internas ou externas, de qualidade e padronização.	N (3)
Suporte executivo	Suporte executivo da alta gerência.	S
Lições aprendidas	Comunicação e incorporação das lições aprendidas.	N (4)
Gerenciamento de stakeholders	Alinhamento dos envolvidos em processos, na iniciação, na priorização e na execução de projetos.	Parcial (5)
Estratégia corporativa	Projetos possuem elos com a estratégia corporativa e planos operacionais.	S
Gerenciamento do portfólio	Gerenciamento dos portfólios de projetos da unidade ou da corporação.	S

Quadro 3 – Práticas do PMO.

Fonte: Elaborado pelos autores.

1. O PMO, em reunião de acompanhamento semanal, tenta reconhecer e cadastrar os issues e riscos para o cumprimento de etapas do projeto. Entretanto não há um planejamento de risco ou de resposta ao risco. Entende-se que o processo é incompleto.

2. Há ferramentas centralizadas, mas que em sua maioria atendem às necessidades de controle do PMO e não às dos líderes de projetos (conforme alguns destacaram nas entrevistas). Há ainda o uso, nos projetos, de ferramentas que não são administradas pelo PMO (conforme evidenciado nas entrevistas e material do caso).

3. Há apenas a preocupação com a qualidade de alguns processos de gerenciamento de projetos internos de TI ou relacionados a fornecedores parceiros. Padrões de qualidade técnica do produto não são tratados pelo PMO.

4. Apesar de não executar o processo formal de lições aprendidas, o PMO, por intermédio do acompanhamento do projeto, é capaz de capturar informalmente as deficiências atuais e implementar melhorias.

5. O PMO faz alguns tipos de comunicações gerais aos *stakeholders* e tenta garantir o envolvimento dos *stakeholders* em atividades de validação, com a cobrança dos documentos assinados formalmente ou da implementação de processos automatizados.

Até o término da presente pesquisa, a estrutura e funcionamento do PMO na empresa não haviam sido alterados. Informações obtidas junto aos gerentes de projetos e profissionais do Escritório indicam que não se pretende alterar suas funções no gerenciamento organizacional de projetos, pelo menos em um futuro próximo. Uma das poucas exceções seria a possibilidade do PMO participar mais ativamente nos GPs considerados “especiais”, projetos mais complexos e com algum nível de incerteza associado ao seu escopo de trabalho. Embora surgissem em número reduzido, tais projetos geravam dificuldades para a aplicação da metodologia de gerenciamento definida pelo PMO e, conseqüentemente, para sua execução com sucesso. Por isso, planejava-se implantar uma abordagem diferenciada de atuação, onde projetos “especiais” passariam a receber um acompanhamento mais intensivo de um profissional do próprio PMO. Contudo, a grande maioria dos projetos de TI executados na empresa tinham escopo de trabalho bem definido e métodos de execução e gerenciamento padronizados. Isso ocorria, principalmente, porque o processo de iniciação exigia que eles fossem encaminhados para a área de TI já com o seu escopo de trabalho claramente especificado. Por conseguinte, foi comum, nas entrevistas, obtermos declarações como a apresentada abaixo, vinda de um dos gerentes de projeto:

“A forma como os projetos são empreendidos é considerada ideal para a realidade da empresa. Com a quantidade de projetos em andamento, a única forma de empreendê-los é compartilhar recursos em diversos projetos, com responsabilidades técnicas e de gerenciamento de projetos. O formato do PMO é adequado, pois controla e auxilia com o *know-how* de gerenciamento de projetos. Não seria possível ter gerentes de projetos no PMO, pois seriam necessários muitos para gerenciar tantos projetos simultâneos. Além disto, o gerente de projetos da empresa (líder técnico) não tem de lidar com muitas atividades de GP, ao contrário do Gerente de Projetos do fornecedor, que tem muito mais atividades de GP, como a elaboração de cronogramas detalhados, o planejamento de alocação de recursos para as atividades, o gerenciamento dos custos, riscos, etc.”

5 CONCLUSÕES

Conforme descrito a seguir, a pesquisa em profundidade apresentada nesse artigo permitiu revelar detalhes das práticas da empresa relativas à implementação de PMOs, reforçar alguns conceitos abordados na literatura e trazer as implicações para pesquisas futuras e para a prática da GP em empresas brasileiras. Segundo Yin (2001), é possível fazer generalizações de um estudo de caso, Por meio de uma lógica de replicação, de forma análoga a generalizações originadas de um experimento, mas não por uma lógica de amostragem estatística. Tal ideia pode ser aplicada aos resultados descritos abaixo, respeitando-se as particularidades do contexto abordado nessa pesquisa.

A unidade de TI estudada adota um PMO departamental com funções educacionais e estratégicas, mas não desempenha funções de execução ou de suporte (ver Quadro 2). Conforme mencionado, outras áreas do setor de TI assumiram a responsabilidade por funções de suporte e garantia da qualidade, enquanto que grande parte do esforço de execução dos projetos era contratada de parceiros. Esse resultado sugere que a flexibilização das estruturas de gerência organizacional de projetos, com diferentes graus e formas de centralização e distribuição de responsabilidades, pode gerar benefícios significativos para uma organização, pelo menos no que tange ao sucesso dos projetos que empreende. Como visto no caso investigado, restrições de disponibilidade de recursos e de prazos – tão típicas em projetos de TI – podem ter precedência sobre custos adicionais de coordenação e de transação e o possível não aproveitamento de sinergias, quando as atividades de gerenciamento são desempenhadas por diferentes elementos da estrutura organizacional e/ou por parceiros. De fato, os resultados obtidos na presente pesquisa sugerem que a volatilidade e complexidade do ambiente onde tais atividades são desempenhadas, assim como a própria complexidade dessas mesmas atividades, tendem a requerer uma maior capacidade de adaptação e diferenciação das estruturas de gerência organizacional de projetos, para que sejam realmente eficazes e eficientes. Especialmente quando a agilidade e a capacidade de resposta são críticas para a competitividade da empresa, arranjos desse tipo permitiriam que se obtivessem competências valiosas e escassas mais rapidamente.

Os benefícios obtidos com a implementação do PMO pela organização investigada incluem:

- a) Maior escalabilidade das estruturas e processos de GP;
- b) Taxa alta de sucesso de projetos, sucesso este definido primariamente em termos do cumprimento de prazos e do atendimento do escopo estabelecido;
- c) Possibilidade de padronização, customização e melhoria dos processos de GP;
- d) Visão integrada dos projetos em andamento e a serem empreendidos na organização;
- e) Centralização e otimização das comunicações com a alta gerência da empresa sobre a situação do portfólio de projetos;
- f) Institucionalização de mecanismos (formais e informais) de troca de conhecimentos e de desenvolvimento dos profissionais de gerência de projetos; e
- g) Conscientização de usuários e patrocinadores sobre seu papel e responsabilidades na definição e execução de um projeto, para que ele seja bem-sucedido.

Tais benefícios decorreram de práticas que podem ser adotadas por organizações que apresentem condições similares às da empresa analisada neste estudo. Nesse sentido, destacam-se, por exemplo:

- ◆ As características dos projetos executados pela organização (ex., foco no prazo, escopo bem definido, aplicabilidade de métodos de gerenciamento razoavelmente padronizados);
- ◆ O tipo de cultura organizacional que, no caso, era voltada para resultados, com certo grau de informalidade e abertura para o ambiente externo (ex., relacionamento com parceiros); e
- ◆ A disponibilidade de competências e recursos necessários ao gerenciamento organizacional de projetos (ex., conhecimento, ferramentas, pessoas, etc.).

Tendo em mente o exposto acima, a evolução histórica da implantação do PMO, no caso estudado, sugere uma opção interessante de estratégia de implantação de Escritórios de Gerenciamento de Projetos. Em um primeiro estágio, seria instituído um PMO com a maioria de seus profissionais vinda de parceiros externos, suas funções seriam orientadas ao desempenho e aos processos de monitoração e reporte de projetos. Em um segundo estágio, a equipe seria gradualmente trocada de forma a ser constituída prioritariamente por profissionais da própria empresa. Ferramentas automatizadas permitiriam uma maior padronização de procedimentos e a otimização dos recursos humanos do PMO. Em seguida, as funções do Escritório seriam ampliadas de forma que passasse a considerar o objetivo de alinhamento estratégico como parte integrante dos processos de GP. Em paralelo a essa evolução, se poderia instituir um movimento gradual de centralização do controle e desempenho de atividades de gerenciamento organizacional de projetos, de forma a aproveitar sinergias entre atividades e funções, otimizar recursos e facilitar a coordenação, o controle e a comunicação ao longo dos processos de gerenciamento de projetos.

Por fim, vale destacar como fatores críticos para o sucesso da implementação do PMO, identificados nas entrevistas e observações realizadas:

- a) O total apoio da gerência executiva e CIO às atividades do PMO, concedendo-lhe a autoridade e autonomia necessárias para sua atuação;
- b) O ajuste da forma de implementação do PMO e de seu modelo atuação às condições específicas da organização;
- c) A participação de gerentes de projeto experientes e com grande conhecimento das melhores práticas da GP;
- d) A busca contínua pela melhoria dos processos de GP;
- e) A vinculação dos resultados dos projetos aos objetivos de negócio da empresa;
- f) A capacidade de comunicação continuada e eficaz com os diferentes *stakeholders* dos vários projetos conduzidos na organização.

O presente estudo consiste em um passo inicial para o melhor entendimento das práticas, benefícios e dificuldades associadas ao gerenciamento organizacional de projetos de TI, especialmente quando realizado por Escritórios de Gerenciamento de Projetos. Como ateu-se a um único caso, deve-se ter extremo cuidado ao generalizar as conclusões aqui relatadas. É importante investigar outras situações e formas de implantação de PMOs, para que seja possível desenvolver uma base teórica consistente que explique as variações observadas nas práticas e resultados obtidos nessa área. Alguns dos aspectos que ainda requerem maiores pesquisas são:

- a) A influência da cultura organizacional no processo de implantação e resultados gerados com PMOs;
- b) A transformação dos processos formais e informais, relações e interações nas organizações com a implantação do PMO;
- c) A mensuração de benefícios e a definição de critérios de sucesso em projetos de implantação de PMOs; e
- d) O ajuste entre as condições institucionais, ambientais, estruturais e sociais de uma organização e o modelo e forma de implementação de PMOs que tendem a ser bem-sucedidos.

REFERÊNCIAS

- Barcaui, A. B. e Quelhas, O. (2004, julho). Perfil de escritórios de gerenciamento de projetos em organizações atuantes no Brasil. *Revista Pesquisa e Desenvolvimento Engenharia de Produção*, 2, 38-53.
- Bernstein, S. (2000). Project offices in practice. *Project Management Journal*, 31(4), 4-6.
- Bigelow, D. (2004). The future is EPM. *PM Network*, 18(4), 24-26.

- Cooke-Davies, T. (2001, November/December). Managing benefits: the key to project success. *Project Manager Today*, 1-3.
- Foti, R. (2003). Destination: competitive advantage. *PM Network*, 17(8), 28-36.
- González, F.; Rodrigues, I. e Sbragia, R. (2002). Escritório de gerenciamento de projetos: teoria e prática”. [Working Paper nº 02/007], *Departamento de Administração, Universidade de São Paulo - USP*, São Paulo, SP.
- Hallows, J. (2002). *The Project Management Office toolkit*. New York: AMACOM.
- Hill, G. M. (Ed.). (2004). *The complete Project Management Office handbook*. Boca Raton, FL, USA: Auerbach Publications.
- Johnson, J. and Horsey, D. C. (2001, junho). The IT war room. *Software Magazine*. Recuperado em 10 janeiro, 2010, de http://findarticles.com/p/articles/mi_m0SMG/is_3_21/ai_76939573/?tag=content;coll.
- Kendall, G. I. and Rollins, S. C. (2003). *Advanced Project Portfolio Management and the PMO: multiplying ROI at warp speed*. Boca Raton, FL, USA: J. Ross Publ.
- Miranda, E. (2003). *Running the successful hi-tech project office*. Norwood, MA, USA: Artech House.
- OPM baseline study (2004). *OPM baseline study - 2003 results overview*. Recuperado em 23 abril, 2004, de <http://www.interthink.ca/research/home.html>.
- PMI (2003). *Organizational project management maturity model OPM3 knowledge foundation*. Newtown Square, PA, USA: Project Management Institute (PMI).
- PMI (2004). *A guide to the project management body of knowledge - PMBOK® 2004 Guide* (3a. ed.). Newtown Square, PA, USA: Project Management Institute (PMI).
- PMI-MA (2004). Hot topics: pros and cons of project offices. *Project Management Institute Members Area*. Recuperado em 23 abril, 2004, de https://secure.pmi.org/memberapp/code/premium_content/kwc/KWCtopic_pmo.asp.
- Rad, P. F. and Levin, G. (2002). *The advanced project management office: a comprehensive look at function and implementation*. Boca Raton, FL, USA: St. Lucie Press.

Schmidt, R.; Lyytinen, K.; Keil, M.; and Cule, P. (2001). Identifying software project risks: an international Delphi study. *Journal of Management Information Systems*, 17(4), 5-36.

SEI - Software Engineering Institute (2002). *Capability Maturity Model® Integration (CMMI) Version 1.1*. Pittsburgh, PA, USA: Carnegie Mellon University.

TMFORUM (2011). Business Process Framework (eTOM). *TM Forum*. Recuperado em 10 de janeiro, 2011, de <http://www.tmforum.org/BestPracticesStandards/BusinessProcessFramework/1647/Home.html>.

Wateridge, J. (1995). IT projects: a basis for success. *International Journal of Project Management*, 13(3), 169-172.
[http://dx.doi.org/10.1016/0263-7863\(95\)00020-Q](http://dx.doi.org/10.1016/0263-7863(95)00020-Q)

Yeo, K. T. (2002). Critical failure factors in information system projects. *International Journal of Project Management*, 20(3), 241-246.
[http://dx.doi.org/10.1016/S0263-7863\(01\)00075-8](http://dx.doi.org/10.1016/S0263-7863(01)00075-8)

Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. (2a. ed). São Paulo: Saraiva.

Data do recebimento do artigo: 10/03/2010

Data do aceite de publicação: 15/05/2010
