

**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE
SERGIPE – FANESE
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO E EXTENSÃO – NPGE
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO “LATU SENSU”
ESPECIALIZAÇÃO EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS**

RAFAEL SANTIAGO DO NASCIMENTO

**TÍTULO: PMO – CONCEITOS, OBJETIVOS, FUNÇÕES E
FORMATOS**

**Aracaju-SE
2010**

PMO – CONCEITOS, OBJETIVOS, FUNÇÕES E FORMATOS

**Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Núcleo de Pós-Graduação e
Extensão da FANESE, como requisito para a
obtenção do título de Especialista em
Gerenciamento de Projetos.**

**Orientador: José Guilherme da Cunha
Castro Filho**

**Aracaju
2010**

TÍTULO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Núcleo de Pós-Graduação e Extensão – NPGE, da Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe – FANESE, como requisito para a obtenção do título e Especialista em Gerenciamento de Projetos

Nome do Avaliador

Nome completo do Coordenador de Curso

Nome completo do Aluno

Aprovado com média: _____

Aracaju (SE), ____ de _____ de 2010.

RESUMO

Na década de noventa ocorreram consideráveis modificações no mundo corporativo. O acirramento da concorrência criou um cenário cada vez mais competitivo para as organizações. Essa tendência acabou por conduzir as empresas dos mais diversificados segmentos, (prestadoras de serviços a grandes corporações multinacionais), para uma estratégia gerencial voltada para um maior controle das ações, não só em relação a tempo e custo, mas também em qualidade e atualização da alta gerência sobre todas as informações estratégicas.

A utilização da metodologia do Gerenciamento de Projetos surgiu então como uma ferramenta essencial dentro desse novo contexto. Dentre as muitas estruturas utilizadas, o PMO (Project Management Office) ou Escritório de Projetos é considerado umas das mais eficazes soluções.

O PMO é uma estrutura que se preocupa com a aplicação dos conceitos de gerenciamento de projetos dentro de uma organização e pode ser definido como uma entidade organizacional estabelecida para auxiliar os gerentes de projetos e os times da organização na implementação dos princípios, práticas e metodologias, ferramentas e técnicas do gerenciamento de projetos (DAI, 2001).

O objetivo desse artigo é descrever o conceito do PMO seus objetivos, funções e formatos.

Palavras-chave: Gerenciamento, Projetos, Escritório, Gerente, Organização, Empresa

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1.....	07
---------------	----

LISTA DE FIGURAS

TABELA 1.....	15
---------------	----

SUMÁRIO

RESUMO	i
LISTA DE FIGURAS.....	ii
LISTA DE TABELAS.....	iii
1 INTRODUÇÃO.....	01
2 GERENCIAMENTO DE PROJETOS – UM BREVE RESMO	03
2.1. Conceito de Projetos.....	03
2.2. Gerenciamento de Projetos.....	04
3 CONCEITOS, OBJETIVOS E FUNÇÕES DO PMO – Project Management Office	08
4.1 Conceitos	08
4.2 Objetivos	11
4.3 Funções	13
5 FORMATOS DE PMO	16
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	20
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	21
ABSTRACT	24

1. INTRODUÇÃO

O desenvolvimento de projetos é uma atividade milenar, realizado por várias civilizações ao longo dos séculos. Grandes construções como as pirâmides do Egito ou a Muralha da China são exemplos clássicos. A partir da Revolução Industrial ocorreu um crescimento no volume de negócios e surgiram os primeiros princípios da gerência de projetos. No final dos anos 50 do século XX, durante a Guerra Fria, surgiram os primeiros conceitos sobre gestão de projetos. (ADERUZZA, 2009)

A formalização do gerenciamento de projetos como ciência ocorreu de fato no início dos anos 60 e consolidado com a criação do PMI (Project Management Institute) em 1969. Desde então, o mundo corporativo passou a enxergar os benefícios em utilizar essa nova metodologia no desenvolvimento de suas atividades.

Nas últimas quatro décadas foi verificado um crescimento considerável no número de empresas que passaram a trabalhar baseadas em projetos. Segundo o PMI São Paulo, no início do século XXI, o PMI tinha mais de 50.000 associados, mais de 10.000 Profissionais de Gerenciamento de Projeto (PMP) credenciados e mais de 270.000 cópias do *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK) estavam em circulação. Atualmente o PMI conta com mais de 500.000 associados em 185 países e 25% do PIB mundial são aplicados em projetos. Verifica-se ainda que cerca de 16,5 milhões de profissionais estão envolvidos diretamente com alguma metodologia de gerenciamento de projetos. (DINSMORE e CAVALIERI, 2003)

Em 2004 o PMI realizou uma pesquisa para ter uma noção de como o mundo corporativo estava enxergando o gerenciamento de projetos. O resultado alcançado foi o seguinte: 94% (noventa e quatro por cento) das empresas acreditam que o gerenciamento de projetos é algo valioso para a organização assim como 92% (noventa e dois por cento) concordaram que a utilização de profissionais certificados em gerenciamento de projetos (PMP – Project Management Professional) é uma arma efetiva para o sucesso da organização. Dentro da mesma pesquisa observou-se ainda que 76% (setenta

e seis por cento) das organizações acreditam que o sucesso na conclusão de projetos e iniciativas de mudanças deve à utilização de metodologias de gerenciamento de projetos.

Com o objetivo de integrar e apoiar as atividades relacionadas ao Gerenciamento de Projetos, o PMO Project Management Office ou Escritório de Projetos surgiu como uma das melhores soluções. O PMO é “uma estrutura organizacional que centraliza e coordena o gerenciamento de projetos sob seu domínio” (PMI, 2004 p.17). O mesmo deve prover suporte administrativo, operacional e organizacional e também organizar os processos, com a definição de padrões e modelos, consultoria e treinamento (DINSMORE, 2004).

O escritório de projetos pode ser implantado em qualquer estrutura organizacional: funcional, matricial ou projetizada, pois sua função apoiará qualquer nível ou hierarquia tendo em vista a cultura organizacional que determinará o ambiente e as características próprias dessa unidade de trabalho. Existe uma variedade de tipos de PMO, desde um simples grupo de apoio para o planejamento e controle até o conceito poderoso de Chief Project Officer, colocado no nível da diretoria. (DINSMORE, 2005).

A estrutura da maioria das empresas ainda é burocrática e lenta, porém muitas dessas organizações estão desenvolvendo diversos projetos. É fato que esse modelo estrutural não consegue fornecer respostas em tempo hábil aos gerentes. É fundamental então que exista uma estrutura capaz de suprir rapidamente as demandas geradas e ao mesmo tempo centralize e integre os programas e os projetos. Nesse contexto o Escritório de Projetos ganha grande importância, sendo ele a estrutura responsável por desempenhar esse papel de apoio aos projetos. (KERZNER, 2002).

Esse artigo terá como procedimento metodológico a revisão de literatura baseando-se em obras, artigos publicados, revistas e pesquisas na internet em sites especializados.

2. GERENCIAMENTO DE PROJETOS – UM BREVE RESUMO

2.1. Conceito de Projetos

Segundo o conceito do PMI (2001), um projeto é um esforço temporário realizado para criar um produto ou serviço único e o gerenciamento de projetos é a aplicação dos conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para atingir os objetivos deste.

Na visão de Chapman (2001), projetos são empreendimentos nos quais recursos humanos, materiais e financeiros são organizados de formas particulares, porém com o objetivo de atender a um único e específico escopo de trabalho, obedecendo a limites de custo e prazo com o intuito final de gerar um novo benefício através da entrega de objetivos quantitativos e qualitativos.

Segundo definição de Vargas (2000), projeto como um empreendimento não repetitivo, caracterizado por uma seqüência lógica de eventos, com início, meio e fim, que se destina a atingir um objetivo claro e definido, sendo conduzido por pessoas dentro de parâmetros predefinidos de tempo, custo, recursos envolvidos e qualidade.

Apesar do objetivo de um projeto ser o desenvolvimento de algo novo o PMI descreve que os projetos possuem características comuns às atividades rotineiras. Um exemplo prático observado é a execução de serviços repetitivos em manutenções de fábricas. Pode-se destacar também como as principais semelhanças o fato de serem executados por pessoas, restringidos por recursos limitados, serem planejados, executados e controlados. Porém, deve-se levar em consideração que enquanto os serviços rotineiros são contínuos e repetitivos, os projetos possuem caráter temporário e único, objetivando a criação de um produto ou serviço único. (PMI, 2004)

Existem características essenciais em qualquer projeto e são descritas pelo PMI (2004), e por Vargas (2000) a seguir:

- a) Temporário: todos os projetos possuem início e fim definidos, sendo o final alcançado quando os objetivos do projeto são alcançados.

- b) Exclusividade: todos os projetos criam entregas exclusivas, que são produtos e/ou serviços únicos, e de alguma forma diferentes de qualquer outro similar.
- c) Progressividade: todos os projetos são elaborados progressivamente, ou seja, são desenvolvidos em etapas e continuam por incrementos.
- d) Restritivo: todos os projetos sofrem pressões oriundas de restrições de prazos, custos, e recursos.
- e) Multidisciplinariedade: todos os projetos são esforços realizados em áreas diferentes da organização, ou ainda, entre organizações, requerendo uma forte integração, e o trabalho interdisciplinar necessita de coordenação através dos limites organizacionais.
- f) Complexidade: todos os projetos possuem objetivos divergentes entre as partes envolvidas no projeto, necessitando de gerenciamento de seus interesses e perspectivas.

2.2. Gerenciamento de Projetos

Para ser executado, um projeto precisa ser gerenciado. (PMI, 2000) Segundo Koontz e O'Donnell (1980), gerenciar consiste em executar atividades e tarefas que têm como propósito planejar e controlar atividades de outras pessoas para atingir objetivos que não podem ser alcançados, sem o esforço sincronizado dos subordinados.

Conforme Newell, (2002) a popularização das metodologias de gerenciamento de ocorreu no início da década de 1970 tendo geralmente dois componentes: o primeiro, um processo geral para realizar atividades, e o segundo, sendo um conjunto de modelos e formas necessários em partes específicas dos processos. O autor ainda afirma que as metodologias de gerenciamento de projetos são necessárias pelas seguintes razões:

- padronização dos formatos de gerenciamento dos projetos, permitindo que as pessoas, independentemente do local na organização, dialoguem com outras através dos mesmos termos e definições;
- otimização do processo de aprendizagem, por parte dos novos

gerentes, ao acesso das ferramentas de gerenciamento de projetos, evitando um longo processo de capacitação.

Uma metodologia formal em gerenciamento de projetos deve ser difundida e os membros dos diversos times de projeto devem estar familiarizados e aplicando as técnicas e práticas adotadas durante o gerenciamento. É fundamental que a utilização da metodologia de gerenciamento de projetos esteja alinhada com a estrutura organizacional da empresa. (CHARVAT, 2003)

Atualmente a grande parte das organizações está desenvolvendo algum tipo de projeto, e conseqüentemente adotando a metodologia do gerenciamento de projetos. Cada vez mais, novos bens e serviços são produzidos por meio de projetos implantados pelas empresas, evidenciando o uso, de forma mais ampla, de metodologias de gerenciamento de projetos. A importância dos projetos tem-se justificado pelas constantes diminuições no tempo de que as empresas dispõem para colocar seus produtos no mercado e reagir, assim, às estratégias de seus competidores. (CRAWFORD e KERZNER, 2002)

Essa tendência é confirmada por Dinsmore (2005 p.3) quando ele afirma que: “Como as organizações estão pressionadas para fazer projetos mais rápidos e ainda mais baratos e de melhor qualidade, é preciso aperfeiçoar a capacidade de gerenciar projetos na organização como um todo”. É fundamental que a utilização da metodologia de gerenciamento de projetos esteja alinhada com a estrutura organizacional da empresa. (CHARVAT, 2003)

“Por causa da crescente competição no mercado global, hoje em dia os gerentes estão sob grande pressão para entregar projetos nos prazos e dentro (ou abaixo) do orçamento. Para realizar isso, é preciso estabelecer prazos, definir tarefas, identificar itens de caminho crítico, especificar e adquirir materiais, acompanhar custos e o valor agregado. O planejamento das comunicações é essencial e necessário para que a gerência superior possa ser informada sobre o andamento do trabalho possibilitando que determinadas medidas sejam tomadas quando

as coisas começarem a sair do eixo. Todas essas práticas fazem parte do gerenciamento de projetos”. (PMI Brasil, 2009).

Essa mudança de cenário ocasionou um aumento da demanda por técnicas e ferramentas mais detalhadas para o gerenciamento dos projetos. Coordenar as atividades em geral ou controlar apenas a situação financeira já não era mais suficiente. Em 1996 o PMI lançou a primeira versão, como forma de livro, do *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK) ou “*Guia para o Conjunto de Conhecimentos de Gerenciamento de Projetos.*” Essa obra tem como objetivo contemplar os principais aspectos que podem ser abordados no gerenciamento de qualquer projeto.

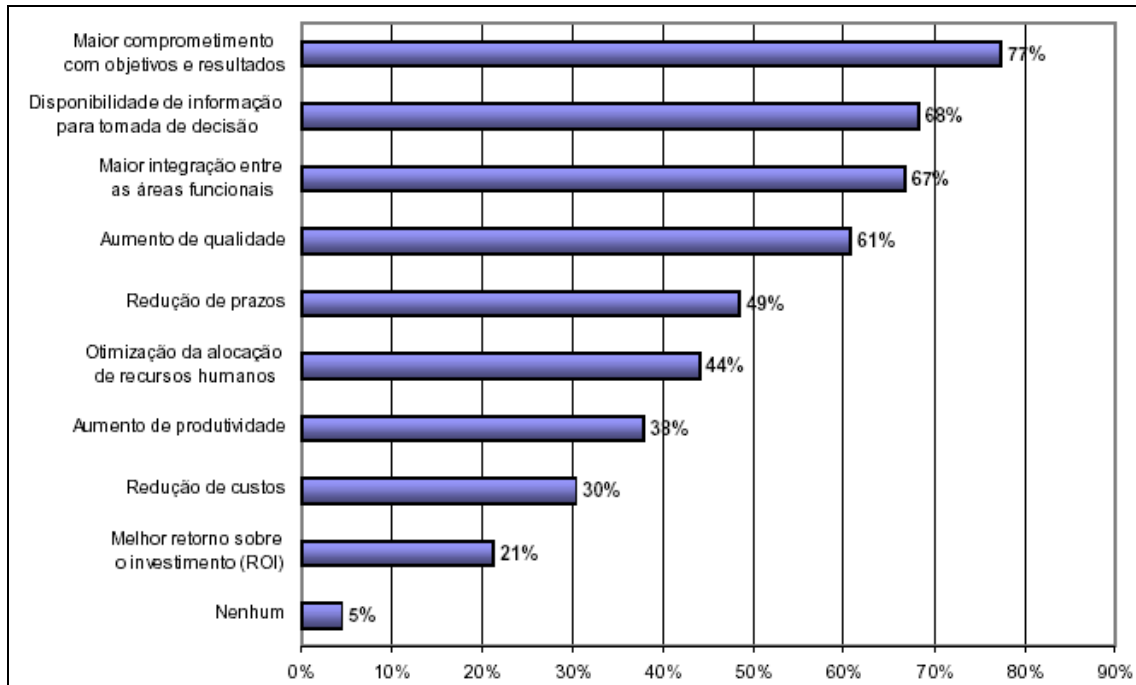
Atualmente existem quatro versões do PMBOK, sendo que a última foi publicada em 31 de dezembro de 2008. Araújo (2009) descreve que o PMBOK® mapeia 44 (quarenta e quatro) processos em 5 (cinco) grupos: Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e Controle e Encerramento, distribuídos em 9 (nove) áreas de conhecimento. O PMI 2000 considera essas nove áreas necessárias e complementares e as descreve da seguinte forma:

- Administração do escopo: trata de planejar, controlar, verificar, analisar e efetivar mudanças quanto ao que será feito no projeto, sob orientação do plano estratégico da organização.
- Administração do tempo: trata do planejamento, programação e controle do tempo das atividades que devem ser realizadas para que o produto possa ser fornecido.
- Administração dos custos: trata planejamento dos recursos necessários para a execução das atividades e do controle dos custos do projeto.
- Administração da qualidade: trata do planejamento, garantia e controle da qualidade do produto e do processo em relação a exigências internas e externas da qualidade.
- Administração de recursos humanos: trata do planejamento, montagem e desenvolvimento da equipe do projeto. Na maioria dos projetos requer negociação entre as áreas para a disponibilidade das competências mais adequadas.

- Administração das comunicações: trata da obtenção, registro e disseminação das informações necessárias à gestão do projeto presente e futuros.
- Administração dos riscos: trata da identificação, análise, tratamento e controle dos riscos, com base no escopo do projeto, na tolerância a riscos da organização, na disponibilidade de recursos e informações históricas de outros projetos.
- Administração das aquisições: trata da aquisição de produtos e serviços de fornecedores, baseada na definição das necessidades, seleção dos fornecedores e no acompanhamento dessas atividades.
- Administração da Integração: trata da integração e coerência entre todas as demais áreas dos projetos.

Na Figura 1, a seguir, são verificadas as principais vantagens percebidas pelas organizações na adoção de uma metodologia de gerenciamento de projetos, conforme pesquisa realizada pelo Capítulo do Rio de Janeiro do PMI¹:

Figura 1 – Benefícios de gerenciamento de projetos



Fonte: PMI (2005, p. 74).

¹O PMI está distribuído em Capítulos. São mais de 200 no mundo, sendo 14 no Brasil (Amazonas, Bahia, Minas Gerais, Pernambuco, São Paulo, Rio de Janeiro, Santa Catarina, Brasília, Espírito Santo, Ceará, Goiás, Paraná, Rio Grande do Sul e Maranhão).

3. CONCEITOS, OBJETIVOS E FUNÇÕES DO PMO – Project Management Office

3.1. Conceito

O esforço gerencial voltado a projetos vem assumindo um papel cada vez mais importante nas empresas. O sucesso nos resultados a serem alcançados está dependendo cada vez mais de novos projetos e menos em aspectos puramente operacionais. (DINSMORE, 2005)

O aumento do volume de projetos aliado ao crescente nível de exigência do mercado acarretou na sobrecarga de atividades para os seus gerentes. O tempo tornou-se escasso e a realização de atividades essenciais como, por exemplo, a análise dos dados ou mesmo a elaboração e organização da documentação com as lições aprendidas tornou-se extremamente complicada de se realizar com a frequência necessária.

A partir dessas restrições, verifica-se que a partir da metade da década de 90 (noventa) tem existido um grande esforço em direção à criação e à manutenção de estruturas como a denominada *PMO - Project Management Office ou Escritório de Projetos* (HALLOWS, 2002). O PMO não significa apenas oferecer suporte administrativo a projetos para a montagem de cronogramas e orçamentos, mas também influir na estratégia da empresa, através do monitoramento e controle do portfólio de projetos. (RAD, 2002).

Litke (1995) afirma que as principais motivações para a implantação de um PMO são as seguintes:

- Grande número de atividades burocráticas realizadas pelos membros de grupos de projeto e conseqüente disponibilidade de pouco tempo dos mesmos para se dedicarem aos seus projetos;
- Processos de gerenciamento de projetos de uma empresa não padronizados;
- Baixa produtividade dos projetos de uma empresa;
- Documentação dos projetos da empresa espalhados por toda a organização.

Verifica-se também que a estruturação do PMO é em grande parte motivada pelas vantagens que este proporciona às organizações. A descrição de Burghardt (2000) demonstra a relação de vantagens decorrentes da implantação de um PMO:

- Melhoria do controle dos projetos;
- Alinhamento da gestão dos projetos as estratégias e objetivos corporativos para a obtenção dos resultados esperados;
- Padronização dos parâmetros de medição e avaliação de projetos, em relação a tempo, atividades e custos;
- Obtenção de dados de projetos atualizados, potencializando resultados e minimizando incertezas, problemas ou desvio de prazos e custos no projeto;
- Realização sistemática de planos de projetos;
- Aumento da segurança no planejamento de projetos;
- Aumento da comunicação entre os grupos de projetos;
- Conquista do nível de maturidade em Gerenciamento de Projetos.

O PMO pode ser definido com uma entidade organizacional estabelecida para auxiliar os gerentes de projeto e os times da organização na implementação dos princípios, práticas, metodologias, ferramentas e técnicas do gerenciamento de projetos (DAI, 2001).

Rad & Raghavan (2000) definem o PMO como a entidade organizacional que provê o foco institucional nos procedimentos de gerenciamento de projetos. Ainda de acordo com os mesmos autores, ele funciona como um mecanismo para a continuidade organizacional das experiências e lições aprendidas durante o processo de gerenciamento de projetos. Além disso, facilita a integração e consistência das atividades de GP com as políticas e procedimentos organizacionais, ferramentas de gerenciamento de projetos e, finalmente, atua como um centro corporativo de competência em gerenciamento de projetos.

Segundo o PMI, (2004), os PMOs são tipicamente implementados para formalizar e padronizar práticas, processos e operações de gestão de projetos, e esses processos padronizados deveriam conduzir a resultados consistentes e repetíveis, e a uma maior probabilidade de sucesso dos projetos. Kerzner

(2005), complementa que o PMO é responsável por fornecer as ferramentas adequadas para dar respaldo à gestão efetiva de projetos, mantendo o alinhamento com as estratégias corporativas.

“Um escritório de projetos (PMO) é uma unidade organizacional que centraliza e coordena o gerenciamento de projetos sob seu domínio. Um PMO também pode ser chamado de “escritório de gerenciamento de programas”, “escritório de gerenciamento de projetos” ou “escritório de programas”. (PMBOK3rd, 2004 p.17)

3.2. Objetivos:

Segundo Giorgini e Rollins (2003), se destacam entre os objetivos dos escritórios de projetos nas organizações:

1. Possibilitar a condução dos projetos de forma alinhada com os interesses da alta direção:

A estrutura do escritório de projetos possibilita a centralização das informações e condução dos projetos, facilitando o alinhamento dos objetivos dos projetos com os objetivos da organização, assim como a disseminação das informações desses projetos com a alta direção.

2. Construir conhecimento e habilidades para melhorar a capacidade e qualidade das entregas:

A implantação do escritório de projetos possibilita uma maior efetividade no planejamento e execução dos projetos, através da manutenção e controle de bases de informação contendo os dados dos projetos executados, auxiliando na estimativa e decisões de novos projetos, assim como na disseminação dessas informações nos diversos projetos da organização.

3. Coletar, analisar e disseminar informações sobre o desempenho dos projetos:

Coleta e análise de informações dos projetos da organização com o intuito de identificar deficiências e melhores práticas, buscando a solução das deficiências e a disseminação das melhores práticas.

4. Detectar e aprimorar processos de gerenciamento de projetos ineficientes nos projetos da organização:

Tendo contato com os diversos projetos executados pela organização o escritório de projetos tem como detectar ineficiências nos processos e metodologia de gerenciamento de projetos da organização e buscar o aprimoramento destes.

5. Valorizar o treinamento e desenvolvimento de habilidades em gerenciamento de projetos:

Mapear e analisar as habilidades e conhecimentos em gerenciamento de projetos presentes na organização e assim detectar possíveis carências, buscando assim criar programas de capacitação e disseminação de conhecimentos e habilidades em gerenciamento de projetos.

6. Implementação de serviços de apoio para gerenciamento de projeto:

Criação de serviço de suporte aos usuários dos serviços do escritório de projetos na busca da melhor utilização desses serviços.

De acordo com o (PMBOK, 2004), estão entre as atividades atribuídas ao PMO:

- Controlar recursos compartilhados e coordenados em todos os projetos administrados pelo PMO;
- Identificação e desenvolvimento de metodologia, melhores práticas normas de gerenciamento de projetos;
- Centralização e gerenciamento das informações para políticas, procedimentos modelos e outras documentações compartilhadas do projeto, assim como repositório de informações referentes a riscos, custos e lições aprendidas de projetos;
- Coordenação central de gerenciamento das comunicações entre projetos;
- Monitoramento central de todos os prazos e orçamentos dos projetos assim como coordenação dos padrões de qualidade globais do projeto entre o gerente de projeto e qualquer pessoal externo ou interno de qualidade ou organização de normalização.

“Os objetivos para qual o PMO foi desenvolvido na empresa devem ser constantemente revisados e ajustados de acordo com grau de desenvolvimento da organização”. (YOUNG, 2001).

4.3. Funções:

A missão principal do PMO é aumentar a taxa de sucesso dos projetos, dando a eles maior visibilidade à alta administração. Operacionalmente, o PMO deve prover suporte aos gerentes de projetos (administrativo, operacional e organizacional) e também organizar o processo de gestão de projetos, com a definição de padrões e modelos, consultoria e treinamento (DISNMORE, 2004).

Segundo Prado (2000), após a implantação inicial, o PMO amadurece, evoluindo para estágios de excelência em gerenciamento de projetos, tornando-se um 'ponto forte' das organizações competitivas.

Em sua fase inicial, o PMO restringe-se à assessoria, treinamento assessoramento à diretoria e a auditoria dos projetos. Contudo, pode-se destacar que o PMO é uma área que permanece na organização, não tendo o caráter temporário dos projetos. O surgimento de necessidades de controle e melhorias de processos se apresenta naturalmente como o próximo passo no desenvolvimento dos trabalhos do escritório de projetos. Funções e serviços como gerenciamento de portfólio, ferramenta de avaliação de maturidade e melhor monitoramento e controle dos projetos a partir do PMO passam a ser requisitados como melhoria (PRADO 2000; CORMIER 2005).

Segundo Hallows (2002) geralmente o PMO é estruturado para desenvolver três funções básicas: desenvolvimento, suporte e controle. A função de desenvolvimento está ligada a as melhores práticas para o recrutamento, o treinamento e a formação dos gerentes de projeto. Suporte refere-se ao auxílio, à alta gestão, com informações atualizadas como indicadores de produção, acompanhamento financeiro, identificação de riscos e possíveis correções. As funções de controle são aquelas da gerência funcional e incluem: a avaliação de gerentes de projeto, a alocação de gerentes de projeto a projeto a garantia de que os *deliverables* dos projetos são produzidos e se apresentam com uma qualidade adequada e, o estabelecimento de padrões.

“A função de um PMO em uma organização pode variar de uma assessoria, limitada à recomendação de políticas e procedimentos específicos sobre projetos individuais, até uma concessão formal de autoridade pela gerência executiva. Nesses casos, o PMO pode, por sua vez, delegar sua autoridade ao gerente de projetos específico. O gerente de projetos terá apoio administrativo do PMO através de funcionários dedicados ou de um funcionário compartilhado. Os membros da equipe do projeto serão dedicados ao projeto ou poderão incluir funcionários compartilhados com outros projetos e que, por sua vez, são gerenciados pelo PMO”. (PMBOK®3rd, 2004 p.32)

Em organizações em que se trabalha com vários projetos é comum observar a atuação do PMO como gerenciador do portfólio de projetos. Tal atividade consiste em ter uma visão geral dos projetos em andamento e potenciais, bem como decidir quais devem ser empreendidos, quais requerem ações imediatas (gerenciamento de riscos, ações corretivas para qualidade, controle de custos, etc.) e quais devem ser descontinuados.

Essa estruturação, segundo Crawford e Pennypacker (2002), pode ser feita em três passos, considerando-se:

- a) *adequação dos projetos* – considera como os projetos encaixam-se ao escopo dos objetivos estratégicos da empresa, revisando a ambos: projetos atuais e o plano estratégico;
- b) *utilidade dos projetos* – que define o valor e o escopo dos projetos; isso deve ser feito com o envolvimento de todos os principais envolvidos (*stakeholders* dos projetos) para se desenvolver em conjunto os critérios de seleção e priorização dos projetos;
- c) *equilíbrio do conjunto* – envolve o estabelecimento do portfólio de projetos, propriamente dito; trata de definir o processo pelo qual efetivamente será construído o portfólio, considerando inclusive como os dados serão coletados, mantidos e analisados, dadas as condições vigentes de sistemas de informação na companhia.

Em 2007 o PMI divulgou um relatório denominado: The Multi-Project PMO: A Global Analysis of the Current State of Practice. No documento, além de outras considerações, estão descritas 27 funções² que são realizadas pelos

500 PMOs entrevistados ao redor do mundo, predominantemente localizados nos EUA, Canadá e Europa.

Tabela 1 – PMO – Funções em Ordem Decrescente e Importância

PMO - Funções em ordem decrescente de Importância	%
Relatório de status do projeto para a gerência superior	83%
Desenvolver e implementar uma metodologia padrão	76%
Monitorar e controlar o desempenho do projeto	65%
Desenvolver a competência do pessoal, incluindo a formação	65%
Implementar e operar um sistema de informações sobre o projeto	60%
Prestar aconselhamento à administração superior	60%
Coordenar os projetos	59%
Desenvolver e manter um painel de avaliação do projeto	58%
Promover a gestão do projecto com a organização	55%
Monitor de desempenho e controle de PMO	50%
Participar no planejamento estratégico	49%
Fornecer orientação para os gerentes de projeto	49%
Gerir um ou mais Portifólios	48%
Identificar, selecionar e priorizar novos projetos	48%
Gerenciar arquivos do projeto (documentação)	48%
Gerir um ou mais programas	45%
Realizar auditorias	45%
Gerenciar interfaces de cliente	42%
Fornecer um conjunto de ferramentas na tentativa de padronizar processos	42%
Executar tarefas especializadas gestores forproject	40%
Alocar resourser entre os projectos	38%
Conduta pós-projeto: lições aprendidas	34%
Implementar e gerenciar banco de dados de risco	29%
Gerenciar Benefícios	28%
Conduta de redes e verredura ambiental	25%
Recrutar, selecionar, avaliar e determinar salários para gerentes de projeto	22%

Fonte: The Multi-Project PMO: A Global Analysis of the Current State of Practice (2007 p 22).

Segundo RIBEIRO, (2009) não há um consenso sobre um conjunto único de funções a serem executadas por um PMO. O espectro de papéis a serem cumpridos por um PMO é bastante extenso e varia de empresa para empresa em função, predominantemente, de características internas e específicas de cada organização, tais como estratégia, processos, estrutura e cultura.

² Nem todos os 500 PMOs entrevistados desenvolvem as 27 funções identificadas.

5. FORMATOS DE PMO:

Projetos são executados de várias formas e, dependendo da organização, em intensidades distintas. Em paralelo ao desenvolvimento do gerenciamento de projetos como ciência, o PMO também foi se diversificando de modo a se adequar ao grau de maturidade em gerenciamento de projetos das empresas.

O formato que será estruturado os escritório de projetos será determinado pelo grau de maturidade em que as organizações se encontram em relação ao gerenciamento de projetos. (HALLOWS, 2002)

Conforme Dinsmore (1998) e De Mello (2006), existem cinco modelos de PMO:

Equipe de Projetos Autônoma (APT – Autonomous Project Team) - Ocorre quando o projeto não tem ligação direta com o restante da organização. Geralmente é utilizado em e a organizações que não possuem expertise em gerenciamento de projetos. DE MELLO, (2006) descreve que as práticas de gerenciamento de projetos são derivadas da experiência do gerente ou líder do projeto, não havendo um suporte por parte da organização.

Escritório de Suporte de Projetos (Project Support Office - PSO) - O PSO nada mais é do que uma estrutura concorrente na definição básica de PMO, funcionando como uma unidade de apoio operacional a figura central do gestor de PMO.

De Mello, (2006) descreve as principais finalidades do PSO:

- O planejamento de projetos e cronograma;
- Prover recursos técnicos;
- Atuar na preparação e administração de contratos;
- Realizar serviços administrativos e financeiros;
- Administrar o escopo de mudanças;
- Definir ferramentas de gerenciamento do projeto;
- Efetuar medidas de avaliação dos projetos;
- Efetivar o gerenciamento da documentação de projetos;
- Auditar a situação dos projetos.

Centro em Excelência de Gestão de Projetos (PMCOE – Project Management Center of Excellence) - Embora muitos confundam o PMCOE não é a evolução do PMO. Possui relevância específica na gestão de projetos e pode ser integrada a estrutura do PMO, assim como o PSO.

De Mello (2006) afirma que o PMCOE é a referência de projetos na empresa, mas não assume a responsabilidade pelos resultados dos projetos. Esse tipo de estrutura é recomendado para empresas que realizam projetos diversificados. O PMCOE assume como responsabilidade maior prover informações às partes diretamente interessadas ao invés de comandar projetos. É como um núcleo de conhecimentos, que dita e profere diretrizes básicas para a confecção do projeto desde sua fase inicial, seguindo-o em todo o seu ciclo de vida até o seu encerramento.

“A tarefa do PMCOE é em grande parte de natureza missionária: disseminar a idéia, converter os incrédulos e transformar os adeptos em profissionais, sendo encarregado pelas metodologias. Ele mantém abertos os canais de informação entre os projetos e a comunidade externa ao gerenciamento de projetos”.
(PATAH e CARVALHO, 2003 p.4)

Escritório de Gerenciamento de Projetos (Program Management Office - PrgMO) - É utilizado geralmente em grandes organizações. Seu objetivo é concentrar esforços nos projetos prioritários. Ele gerencia os gerentes de projetos e é, em última instância, responsável pelos resultados dos projetos. Os outros projetos são gerenciados por departamentos ou unidades, e recebem o apoio do PrgMO conforme necessário. O PrgMO, por natureza, compreende as funções do PMCOE e, em alguns casos, as do PSO. Para que um PrgMO funcione adequadamente é necessário um considerável grau de maturidade na empresa em relação ao gerenciamento de projetos, haja vista que esse formato exige: poder, prioridade corporativa e controle em âmbito empresarial (PATAH e CARVALHO, 2003).

Escritório Responsável do Projeto (Chief Project Officer - CPO) - É o estágio mais avançado para a gestão dos projetos. É utilizado em organizações globais, orientadas a desafios, multidisciplinares e que requerem entregas de múltiplos projetos complexos dentro dos prazos. O conceito de CPO é relativamente novo, em muitas empresas essa função não existe ou está sendo conduzida de modo diferente (DINSMORE, 2005).

Suas atribuições são diretamente ligadas à estratégia da organização. A responsabilidade do CPO consiste em cuidar e alimentar o portfólio de projetos da empresa como um todo. Conforme Patah e Carvalho (2003) esse processo de acompanhamento vai desde o estágio de decisão de negócios à sua implementação final e a coleta dos benefícios. Já Dinsmore (2005 p.1) explicita a importância do CPO afirmando que: “a sobrevivência das organizações e suas chances de prosperar dependem da habilidade de selecionar e implementar novos projetos, a alta administração precisa ter amplo controle sobre esses projetos”.

Entre as atividades do CPO, Patah e Carvalho (2003) citam as seguintes:

- Envolvimento nas decisões de negócio que resultem em novos projetos,
- Planejamento estratégico de negócios,
- Estabelecimento de prioridades e negociação de recursos para projetos,
- Supervisão da implementação de projetos estratégicos,
- Responsabilidade pelo sistema de gerenciamento de projetos em nível empresarial,
- Desenvolvimento da conscientização e da capacidade em gerenciamento de projetos através da organização,
- Avaliação periódica de projetos, incluindo a decisão de descontinuí-los,
- Gerenciamento de *stakeholders* de alto nível, facilitação e *mentoring*.

Alguns autores dividem o PMO por níveis. (CRAWFORD, 2001) classifica os escritórios de projetos em três níveis:

Nível 1 – Escritório de Controle de Projetos: Estabelecido para o acompanhamento de um único projeto Normalmente estratégico de alto orçamento e envolvendo muitos recursos e áreas, ou até empresas.

Nível 2 – Escritório de Projetos de Negócios: Foco e todos os projetos de uma única unidade de negócio. São definidas prioridades e alinhamento dos projetos à estratégia da unidade de negócios.

Nível 3 – Escritório Estratégico de Projetos: Responsável por todos os projetos de todas as unidades de negócio da empresa Definindo prioridades e alinhamento dos projetos à estratégia da empresa.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS:

No atual estágio de evolução em que se encontra a elaboração e execução de projetos, verifica-se que existe uma tendência crescente, dentro das organizações, em se buscar uma estrutura que de suporte aos gerentes de projetos.

Na última década a necessidade, cada vez maior, em minimizar erros por conta de um maior grau de eficiência e competitividade exigido pelo mercado tornou o planejamento e a execução dos projetos extremamente profissional e assertivo, colocando o PMO como peça chave para o alcance desses objetivos. (GIORGINI, 2009)

Dentro dos diversos conceitos que se tem sobre Escritório de Projetos pode-se observar que o principal objetivo é sempre servir as necessidades de gestão de projetos dentro das organizações. Partindo dessa premissa são verificados então uma série de objetivos específicos a serem alcançados com a implantação de um PMO. Estes serão determinados pelo grau de necessidade da empresa e deverão ser regularmente revisados de forma que o PMO esteja apto a atender as novas demandas dos gerentes de projetos.

A partir da definição e revisão dos objetivos serão delineadas as funções e enfim determinado qual o formato de PMO que melhor irá se enquadrar dentro da organização. O estágio em que a empresa se encontra em relação à gestão de projetos, bem como o volume de projetos executados serão fatores preponderantes para essas adequações.

Um dos grandes desafios do Escritório de Projetos será garantir que a organização disponha soluções adaptáveis em um ambiente em plena transformação e cada vez mais competitivo. Para isso será fundamental que o PMO acompanhe o grau de evolução da gestão de projetos nas empresas. Estas poderão demandar inicialmente uma estrutura básica com a atribuição de apenas uma única função, porém com o aumento da complexidade de ações necessitarem uma de uma estrutura capaz de dar suporte a um portfólio de projetos.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

ANDERUZZA, Mário. *História do Gerenciamento de Projetos* - Sagres – www.sagres.org.br/biblioteca/historiagerenciamento.pdf acessado em 24/02/2010

ARAÚJO, Rogério – Vida, TI e Concursos disponível em <http://www.rogerioaraujo.wordpress.com> Acessado em 28/01/2010.

BACAURI, André; QUELHAS, Osvaldo. **Perfil de Escritório de Gerenciamento de Projetos em Organizações Atuantes no Brasil**. Pesquisa e Desenvolvimento Engenharia de Produção n. 2, p.38-53 jul.2004.

BURGHARDT, M. *Projektmanagement: Leitfaden für die Planung, Überwachung und Steuerung von Entwicklungsprojekten*. Berlin und München: Siemens Aktiengesellschaft, 2000.

BLOCK, T. R.; FRAME, J. D. **The Project Office** – A Key to Managing Projects Effectively. Menlo Park : Crisp Publications, 1998.

CLELAND, David; IRELAND, Lewis. **Gerência de projetos**. 1º edição. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2002.

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

CRAWFORD, J. K.; PENNYPACKER, J. S. **Put an End to Project Mismanagement** – Get your IT projects done on time and on budget. **OPTIMIZEMAG**, 2002. Disponível em <<http://www.optimizemag.com>>, acessado em 08 de março de 2010.

CORMIER, Renee. **Building a Project Management Office in a Disaster Services Environment. The Canadian Red Cross Society**. 2005 PMI Global Congress Proceedings. Toronto – Canada. Set2005. I Congresso Brasileiro de Gerenciamento de Projetos – Florianópolis 29 a 31 de março de 2006 www.pmisc.org.br/congresso

DAI, X. C. (2001) **The role of the project management office in achieving project success**. Doctoral thesis. USA: The George Washington University.

DE MELLO, Manchester André - **Diretrizes Essenciais na Implantação de um PMO**, 2006 disponível em [http:// www.ogerente.com.br](http://www.ogerente.com.br) Acessado em 26/01/2010

DINSMORE, C. e CAVALIERI, A.; (2003). **Como se Tornar um Profissional em Gerenciamento de Projetos: Livro-Base de “Preparação para**

Cerificação PMP_ - Project Management Professional". Rio de Janeiro. QualityMark.

DINSMORE, P. C. **Winning Business with Enterprise Project Management**. New York: AMACOM, (1998)

_____. **CPO e Governança em Gerenciamento de Projeto**. Artigo original publicado na Edição 005 Mundo PM OUT-NOV 2005 Ed. Mundo Ltda, 2005

_____.; SILVEIRA NETO, F. H. **Gerenciamento de Projetos – Como Gerenciar seu Projeto com Qualidade, Dentro do Prazo e Custos Previstos**. Rio de Janeiro : Qualitymark, 2004, p. 30-31.

GIORGINI Laper Daniel - PMO - **A importância do escritório de projetos nas organizações** – techhoje – uma revista de opinião. Disponível em <http://www.techhoje.com.br>. Acessado em 25/01/2010

GUIMARÃES, Eduardo Barbosa Gomes - **Escritório de projetos: pesquisa sobre os fatores que influenciam o estado potencial para sua virtualização** / Eduardo Barbosa Gomes Guimarães. - 2007
155 f.

HALLOWS, J.E. **The Project Management Office Toolkit**. New York: AMACOM. (2002)

KENDALL, Gerald; ROLLINS, Steven. **Advanced Project Portfolio Management and the PMO—Multiplying ROI at Warp Speed**. 1° edition. Rio de Janeiro: J. Ross Publishing, 2003.

KERZNER, H. **Gestão de Projetos – As Melhores Práticas** / trad. Borges, M. A.V.; Klippel, M.; Borba, G. S. de. Porto alegre: Bookman, 2002.

KOONTZ, H. e O'Donnel,C; (1980). **Os Princípios deAdministração: Uma Análise das Funções Administrativas**. São Paulo, Pioneira.

LITKE, H.D. (1995) **Projekt-management: Methoden, Techniken, Verhaltensweisen**. München und Wien: Carl Hansen.

PATAH, Alves e CARVALHO, DE Monteiro, **O Processo de Implementação de um Project Management Office**. Seminário Gestão de Projetos 2003 – SUCESU-SP

PMI – Project Management Institute - São Paulo Chapter disponível em <http://www.pmis.org.br> Acessado em 31/01/2010.

PMI - Project Management Institute. **PMBOK®: a guide to project management body of knowlwdge**. Newton Square, PA: Project Management Institute, 2000

PMI - Project Management Institute ***A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK®)***. Maryland: Project Management Institute Inc, 2001.

PMI - Project Management Institut, ***A Guide to the Project Management Body of Knowledge***. Newtown Square: Project Management Institute, 3 ed., 2004.

PMI - Project Management Institute Rio de Janeiro. ***Relatório de estudo de benchmarking em gerenciamento de projetos***. Rio de Janeiro, 2005.

PRADO D. ***Gerenciamento de projetos nas Organizações, Vol-I***, Belo Horizonte, FDG, 2000.

TORREÃO, Coelho. ***Gerenciamento de Projetos*** Dissertação de Mestrado, FGV, 2004

VARGAS, Ricardo Viana. ***Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos***. Rio de Janeiro: Brasport, 2000.

VICENTINO, C.. ***História Geral***. São Paulo, Editora Scipione, 1997

8. ABSTRACT:

In the nineties there were considerable changes in the corporate world. Fierce competition has created an increasingly more competitive organizations. This trend eventually led the company's most diverse segments (providing services to large corporations) for a management strategy aimed at greater control of actions, not just at the time and cost, but also in quality and update senior management on all strategic information. Using the methodology of Project Management then emerged as a key tool in this new context. Among the many structures used, the PMO (Project Management Office) or Office Project is considered one of the most effective solutions. The PMO is a structure that is concerned with the application of the concepts of project management within an organization and can be defined as an organizational entity established to assist project managers and teams of the organization in implementing the principles, practices and methodologies, tools and techniques of project management (DAI, 2001). The aim of this paper is to describe the concept of the PMO goals, functions and formats.

Keywords: Management, Projects, Office Manager, Organization, Company