

**ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS:
COMO E PORQUE IMPLEMENTÁ-LOS NO DEPARTAMENTO DE SUPORTE EM
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

João Correia dos Santos Junior ^(*)

RESUMO

Retrabalho e custos extras desnecessários são alguns dos problemas enfrentados pelo departamento de suporte em TI, devido a falta de uma estrutura centralizada para o gerenciamento de projeto. Diante dessa realidade, este artigo tem como principal objetivo, elaborar um plano de ação para implantação do escritório de projetos para uma unidade de suporte em TI.

PALAVRAS CHAVE:

Escritório de projeto; suporte em TI; gerenciamento de projetos.

ABSTRACT

Rework and unnecessary extra cost are some of the problems faced by the IT support department, due to lack of a centralized structure for managing the project. Given this reality, this article has as main objective, to develop an action plan for implementation of the project office for an IT support unit.

KEYWORDS:

Project Managemt Office; IT support; Project Management.

(*) CORREIA, João. Graduado em Administração com Habilitação em Marketing, Aluno de Pós-Graduando no Curso MBA em Gerência de Projetos na Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe – FANESE, estando sob a orientação do Prof. Me. José Guilherme da Cunha Castro Filho
E-mail: jjuniorse@yahoo.com.br

INTRODUÇÃO

Muitos são os obstáculos enfrentados pelo setor de TI (Tecnologia da Informação) nas empresas. Essa realidade não poderia ser diferente para o Suporte de TI. Controle de processos, gerenciamento da demanda e apoio às áreas clientes são alguns dos desafios do departamento de suporte à tecnologia da informação. Para Shueler (2004), a falta de integração das demandas do departamento de suporte com as demandas de outras áreas ocasionam retrabalho e custos extras desnecessários. Para resolver esse problema, a implantação do escritório de projeto no departamento de suporte de TI apresenta-se como uma estrutura adequada para acabar com o desenvolvimento de projetos duplicados, além de uma maior integração das demandas com outros departamentos de TI. Uma das premissas para centralização do desenvolvimento de projetos e suporte no mesmo lugar é que a implantação do PMO (Project Management Office) não interfira no prazo de entrega dos serviços de TI prestados.

O objetivo principal deste artigo é o desenvolvimento de um plano de gerenciamento de projeto para implantação do escritório de projetos no departamento de Suporte de TI. Para essa finalidade, foi realizada uma revisão da literatura a partir dos resultados obtidos de pesquisas feitas em fontes como trabalhos acadêmicos, livros especializados, etc.

O DEPARTAMENTO DE SUPORTE EM TI

O departamento de suporte em TI é normalmente encontrado dentro de estruturas organizacionais funcionais, onde as áreas são formadas de acordo com sua especialização. Seus serviços são prestados internamente e seu principal papel é assegurar a utilização racional dos recursos computacionais da companhia. Dentre as atividades desempenhas pelo suporte de TI, administração de rede de computadores, gerenciamento de banco de dados, backup de arquivos, combate a pragas virtuais (Antivírus), etc.

DESENVOLVIMENTO DO PLANO DE AÇÃO

Do mesmo modo que ocorre no planejamento de qualquer projeto, a implementação de um escritório de projeto envolve o esforço de todos os interessados na elaboração de um documento de suporte ao gerenciamento de projeto. Esse documento desde o seu início deve ser o mais completo possível. Na elaboração do plano de implantação do PMO, é comum o surgimento de muitos questionamentos como:

- O que é um projeto?
- Qual o modelo de escritório de projeto é o mais adequado para o suporte de TI?
- Quais as principais funções do PMO?
- Quais as principais premissas e restrições na implantação de escritório de projeto?

Para encontrar respostas para todas essas dúvidas, faz-se necessário saber um pouco mais sobre alguns conceitos de projetos e, principalmente, o que é um escritório de projetos.

Projeto é um empreendimento único, caracterizado por uma sequência clara e lógica de eventos, com início, meio e fim. Visa atingir objetivos específicos e é conduzido por pessoas dentro de parâmetros pré-estabelecidos como tempo, custo, recursos envolvidos e qualidade (DINSMORE E CAVALIERI, 2005; VARGAS, 2005). Os projetos podem ser utilizados em praticamente todas as áreas do conhecimento humano, incluindo os trabalhos administrativos, estratégicos e operacionais, bem como na vida pessoal de cada um (VARGAS, 2005).

Para minimizar os problemas metodológicos e de conhecimentos na área de Gerenciamento de Projetos, surge o Escritório de Gerenciamento de Projetos. Esta ferramenta inclui a divulgação das melhores práticas de gerenciamento de projetos para toda a organização e desenvolvimento de ferramentas que possibilitam a diminuição dos índices de falhas e atrasos, garantindo que os projetos mais importantes para a organização sejam os mais prioritários (OCHI *et al.*, 2009).

O PMO serve de base para a equipe de projeto e centraliza todas as informações e controles do projeto. Sua função pode variar desde uma assessoria, sugerindo políticas e procedimentos, até uma estrutura mais completa, com um papel mais ativo, onde políticas são aplicadas, por ele, aos projetos (VARGAS, 2005).

O PMO pode ser estruturado de acordo com a necessidade de cada organização. Dentre as possibilidades, pode apresentar-se como um departamento da empresa, ou como um comitê dentro de setores relacionados com projetos, ou ainda, como portal virtual para dar suporte a equipes que estejam espalhadas geograficamente (DINSMORE e CAVALIERI, 2005).

Para Vargas (2005), de acordo com seu propósito e perfil desejado de aplicação pela organização, existem três modelos básicos de escritório de projetos:

- Projeto Autônomo – Escritório criado para atender a demanda de um único projeto ou programa, mas sem modificar a rotina da empresa. O sucesso e o fracasso do projeto dependem exclusivamente do PMO.
- Project Support Office – Escritório de projeto com estrutura de nível departamental com finalidade de dar suporte a vários projetos ao mesmo tempo. Além de fornecer apoio administrativo, é também responsável pela disponibilização de recursos técnicos e metodológicos.
- Enterprise Project Support Office – Vinculado diretamente à alta administração. Possui uma atuação mais ampla que os modelos anteriores. Dentre suas principais funções, o gerenciamento estratégico de todos os projetos organizacionais.

Decisão do modelo mais adequado para o suporte de TI.

Pelas características apresentadas, o PSO (Project Support Office) é o modelo que melhor atende as necessidades de gerenciamento do departamento de suporte de TI. Conforme sua definição, o PSO é voltado para uma estrutura departamental e dar suporte a vários projetos simultaneamente.

Funções do escritório de gerenciamento de projetos

Para Dinsmore e Cavalieri (2005) é fundamental, em qualquer modelo de escritório de projeto, que as funções estejam bem definidas e o setor estratégico

esteja comprometido com essas funções. Hallows e Dinsmore elencaram as seguintes funções:

Suporte ao projeto

- Atualização do cronograma;
- Implantação de sistemas de gerenciamento de projetos;
- Implantação de metodologia;
- Fornecimento de modelos de documentos utilizados no projeto, como plano do projeto e relatório de acompanhamento;
- Arquivamento de registros do projeto.

Desenvolvimento do projeto

- Contratação de pessoas (Gerente de projeto e demais membros da equipe);
- Revisar o projeto para localizar possíveis dificuldades do gerente de projeto em alguma etapa e ajudá-lo no que for necessário.
- Disseminação do conhecimento através da realização de treinamento para a gerência e membros da equipe de projeto;
- Avaliar o desempenho do gerente de projeto ao término de cada projeto e, caso necessário, propor melhorias.

Controle do projeto

- Definição de modelos de gerenciamento de projeto;
- Verificar a qualidade de documentos gerados;
- Mapeamento dos riscos;
- Elaboração de documentos padrão.

Etapas do plano de ação



Figura 1 – Etapas de implantação do escritório de projetos
 Fonte: Elaborada pelo autor com base na obra de Vargas (2005) (*)

Alguns autores tentaram delinear um caminho para implantação de um PMO. É possível relacionar oito passos elementares para implantação de um escritório de gerenciamento de projetos. O primeiro passo é a escolha do tipo de escritório a ser implementado. A implantação do PMO deve ocorrer de acordo com as necessidades de cada empresa, não existindo um modelo padrão já estabelecido. Para o departamento de suporte de TI, o modelo escolhido foi o PSO. A obtenção do suporte e apoio necessário é uma etapa essencial, pois é o momento de definir o patrocinador ou “sponsor” do projeto e estabelecimento de recursos necessários à implementação.

A definição de papéis e responsabilidades dentro da empresa, estabelecimento dos recursos tecnológicos necessários, requerimento de recursos humanos e determinação do processo de funcionamento (estrutura organizacional, modelo funcional e modelo de governança) são passos que ocorrem na criação da infraestrutura do escritório. Outra etapa é motivar e doutrinar envolvidos: identificar treinamentos necessários, selecionar treinadores e fornecer treinamento em gerenciamento de projetos; desenhar cursos de gerenciamento de projetos; desenvolver plano de carreira para gerenciamento de projetos. Na implementação da estrutura, ocorre o desenvolvimento dos processos de gerenciamento de projetos, padrões de procedimentos, ferramentas, templates para documentação, métricas para realizar medições, modelos para análise e relatórios. Antes de colocar toda estrutura para funcionar, é prudente avaliar, selecionar e conduzir os melhores projetos a serem enquadrados à nova metodologia de gerenciamento de projetos. Feito isso, O PMO entrada em operação. A busca pela melhoria contínua e feedback é uma preocupação de quem procura excelência, para o alcance desse objetivo, realizar pesquisas de satisfação relacionadas aos trabalhos desenvolvidos pelo PMO, buscar sugestões de melhoria para o processo por meio de fóruns com

(*) VARGAS, R. V. Gerenciamento de Projetos: Estabelecendo diferenciais competitivos. 6ª Ed. Rio de Janeiro. BRASPORT. 2005.

públicos formadores de opinião, realizar reuniões com a equipe envolvida e o cliente para levantamento de pontos positivos e negativos ao longo do projeto, dar *feedback aos stakeholders* sobre as melhorias sugeridas e adequação ao processo de gerenciamento do PMO. (VARGAS, 2005 apud BLOCK & FRAME; CRAWFORD)

Após o termino da implementação, o PMO torna-se operacional. Apesar de desempenhar muitas de suas funções e gerar benefícios nos primeiros momentos de operação, é necessário maturidade para o escritório de projetos alcançar um nível de excelência que traga ganhos competitivos para a organização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A primeira etapa para implantação de um escritório de projeto é identificar um modelo de PMO que reflita melhor a realidade da empresa. A escolha pelo modelo PSO reflete a preocupação com o papel a ser desempenhado pelo escritório de projetos no departamento de Suporte em TI. Para viabilização de sua implementação, a infraestrutura necessária deve ser disponibilizada: recrutamento de pessoal, recursos tecnológicos, motivação e treinamento dos envolvidos no projeto. A disseminação do conhecimento possui o papel de criar uma cultura de projeto e de conscientizar todos os interessados no projeto dos benefícios da metodologia utilizado pelo PMO.

Ao centralizar todos os projetos, os resultados desses projetos podem ser correlacionados e comparados entre si e com outros resultados da organização, por exemplo, com os resultados financeiros e comerciais. Essas informações podem dar maior agilidade ao processo de tomada de decisão e, com isso, a empresa se torna mais competitiva.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BLOCK, T. R. & FRAME, J. D. The Project Office. Menlo Park: Crisp Publications, 1998.

DINSMORE, P.C. CAVALIERI, A. Como se Tornar um Profissional em Gerenciamento de Projetos: Livro-Base de “Preparação para Certificação PMP® – Project Management Professional”. 2ª ed. Rio de Janeiro. QUALITYMARK, 2005.

CRAWFORD, J.K. The Strategic Project Office: A Guide to Improving Organizational desempenho. New York: Marcel Drekker, 2002.

HALLOWS, J. E. The Project Management Office Toolkit: A Step-by-step Guide to Setting Up A Project Management Office. Project Management Institute; Ringbound edition. December 1, 2001.

OCHI, T.R.H., ROCHA, H.M., DELAMARO, M.C. Implantação de um escritório de gerenciamento de projetos numa emissora de televisão. Rio's International Journal on Sciences of Industrial and Systems Engineering and Management. Rio de Janeiro, 2009.

SCHUELER, C.P. Escritório de gerenciamento de projetos: Implantação para a área Serviços Compartilhados da empresa XPTO, para projetos de Tecnologia da Informação. Trabalho de conclusão de curso em MBA em Gerência de Projetos da Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 2004.

VARGAS, R. V. Gerenciamento de Projetos: Estabelecendo diferenciais competitivos. 6ª Ed. Rio de Janeiro. BRASPORT. 2005.