



IV SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade

International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

A MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS ATRAVÉS DO ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS (EGP)

ROBERTO CELKEVICIUS

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
rcelke@gmail.com

CÉSAR AUGUSTO BIANCOLINO

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
biancolino@gmail.com



A MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS ATRAVÉS DO ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS (EGP)

Resumo

As empresas que tem sua atividade principal no planejamento, execução e implantação de projetos para seus clientes, devem centrar sua estrutura na construção de competências de seu pessoal de projetos, para manter em nível elevado os resultados de sua operação em projetos, como qualidade de entrega e cumprimento de prazos, para a maximização dos lucros. Utilizando o método de pesquisa-ação, vamos descrever uma estrutura de PMO e processos, montados por uma empresa multinacional americana no setor de Tecnologia da Informação (TI). Esta empresa tinha por seu negócio chave, o planejamento e execução de projetos de desenvolvimento de sistemas de informação para clientes em nível mundial. Visava o aumento de conhecimento e competências, para a melhora dos controles sobre os índices acordados sobre projetos em vários clientes. Esta melhora foi obtida através da implementação de um PMO, que ficou responsável por incrementar as competências e conhecimentos em gestão de projetos através de formação de especialistas, uso de técnicas e processos bem definidos. Como resultado da intervenção ocorrida na empresa, observou-se um aumento da taxa de sucesso dos projetos – considerando-se escopo, prazo, custo, qualidade e gestão de riscos – acima da média de mercado.

Palavras-chave: Projeto; EGP; Maturidade.

Abstract

Companies that have their main activity in the planning, execution and implementation of projects for its clients should focus its structure on building skills for your projects personnel, to maintain at a high level the results of its operation on projects such as quality of delivery and meeting deadlines, to maximize profits. Using the method of action research, we describe a PMO structure and processes, assembled by an American multinational company in the Information Technology (IT) sector. This company had for its core business, the planning and implementation of information systems development projects for clients worldwide. Aimed for increasing knowledge and skills to improved controls on the agreed rates on projects for several customers. This improvement was achieved by implementing a PMO, which was responsible for increasing the skills and knowledge in project management through training of specialists, using techniques and well-defined processes. As result of the intervention occurred in the company, there was an increase in the success rate of projects - considering scope, time, cost, quality and risk management - above the market average.

Keywords: Project; PMO; Maturity.



1. Introdução

No final dos anos 1990, após uma consolidação inicial dos guias de conhecimento no gerenciamento de projetos, que ficaram conhecidos como BoKs (*Body of Knowledge*) - um exemplo destes BoKs é o PMBOK do Project Management Institute (PMBOK, 2013) - começou uma segunda onda no gerenciamento de projetos, focando em modelos organizacionais de maturidade e no alinhamento estratégico do portfólio de projetos nas organizações (Carvalho & Rabechini Jr, 2011).

Este alinhamento estratégico necessita ser mensurado. Barclay e Osei-Bryson (2010) conceituam medição de desempenho como a apuração e o monitoramento dos critérios de sucesso do projeto, definidos pelas partes interessadas e representativas dentro das organizações. As organizações precisam, portanto, definir critérios e indicadores de medição de desempenho de seus projetos, adequado aos seus objetivos e metas, bem como às expectativas das principais partes interessadas (*stakeholders*).

Muitas organizações não veem a qualidade como apenas um produto, mas incluída em um processo que necessita de melhoria contínua por meio de técnicas e ferramentas para intensificar a satisfação do cliente. Assim, o uso adequado de informações, melhorando o relacionamento com o cliente, pode maximizar os lucros e obter vantagens competitivas (Barcaui, 2012).

Neste contexto, surge uma questão: quem ou que área dentro de uma organização, deve conduzir esta visão geral e consolidação dos fatores e índices que medem a performance dos projetos e também, conferem uma qualidade nas competências pessoais dos envolvidos com os resultados dos projetos?

Aqui surge o papel dos Escritórios de Gerenciamentos de Projetos (EGP) ou pelo termo mais conhecido nas empresas e literatura em geral, como PMO (*Project Management Office*). Como conceito geral, o PMO, segundo o PMBOK (2013, p. 9), é “uma estrutura gerencial que padroniza o processo governança e facilita compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas e técnicas”. As responsabilidades do PMO, ainda sob a visão do PMI (2013), são prover as funções de suporte e realmente ser o responsável direto pelo gerenciamento de um ou mais projetos.

Pode-se ter muitas estruturas de PMO, de acordo com o grau de controle e influência que se deseja dentro de uma organização. Ele pode fornecer suporte, gerando modelos de formulários de controle, melhores práticas, treinamento e lições aprendidas de outros projetos. Pode também controlar a conformidade dos processos sendo usados com os padrões estabelecidos e dar direção em projetos específicos (PMBOK, 2013).

Neste cenário, apresenta-se neste estudo, a estrutura e processos elaborados por uma empresa multinacional americana no setor de Tecnologia da Informação (TI), que tem por seu negócio chave, o planejamento e execução de projetos de desenvolvimento de sistemas de informação para clientes em nível mundial. O problema sendo enfrentado era uma deficiência de gestão e de competências adequadas nos times de projetos, no planejamento e de execução destes projetos, gerando atrasos nas entregas aos clientes, problemas de relacionamento técnico e comercial com estes mesmos clientes, retrabalho e horas extras, com consequente aumento de custos e diminuição de margens de lucratividade.

Esta empresa, que teve sua origem no início dos anos 1960 com o lançamento de uma nova forma de negócio para a época, o outsourcing, cresceu rapidamente chegando nos anos 1980 com equipes montadas para o desenvolvimento de software com presença em mais de 60 países, entre os quais o Brasil. Com a necessidade do aumento de controle nas operações de seus projetos, no final dos anos 1990, iniciou a implementação de uma estrutura mundial de um PMO. Esta estrutura, que tinha seu controle principal nos Estados Unidos, descia em hierarquia



para os principais centros no mundo, onde a empresa entendia que o tamanho e volume de projetos era significativo na contribuição do faturamento global, que atingia 20 bilhões de dólares americanos, anualmente.

No Brasil, esta estrutura do PMO estava instalada nas cidades de São Paulo e Rio de Janeiro. Este relato pretende mostrar aos leitores, os processos implementados e controlados pelo PMO, visando o aumento de conhecimento e competências para a melhora dos controles sobre os índices acordados sobre projetos em vários clientes, o processo de seleção e promoção de pessoal especializado a Gerente de Projetos (GP), a formação de experts para suporte aos GPs nas situações de crise, a certificação interna de instrutores para treinamentos especializados na área de gerenciamento de projetos, incluindo o coaching para a Certificação do PMI (PMP-Project Management Professional) e resultados alcançados.

Assim, o objeto central do estudo é evidenciar as atividades principais em processos do PMO que colaboram com a maturidade de projetos. Na sequência, temos uma revisão da literatura envolvida na questão proposta, para uma melhor análise dos resultados que serão apresentados.

2. Referencial teórico

As áreas de gerenciamento de projetos e o estudo da sua maturidade estão associados a se obter um maior grau no controle de projetos e a realização da estratégia, obtenção de vantagens competitivas e sustentáveis, para procurar aumentar o desempenho organizacional, através de sucesso em projetos (Silveira, 2008).

Na necessidade de sobreviver, as organizações buscam novas formas de avançar nos seus propósitos através de agilidade, flexibilidade, maturidade, compromisso com a qualidade, visão de resultados, dinamismo, competência profissional, gestão participativa, velocidade às mudanças, espírito colaborativo, espírito empreendedor, criatividade, entre outros. As empresas que possuem projetos como seu principal negócio, viram a necessidade de criar formas que promovessem maiores controles das atividades que apoiassem as tomadas de decisões, quer seja estratégica, tática ou operacional (Abe & de Carvalho, 2006).

Como decorrência do ganho de importância dos projetos nas organizações como discutido acima, dois assuntos estão com frequência das publicações especializadas em gerenciamento de projetos: o escritório de projetos (Project Management Office — PMO) e os modelos de maturidade organizacional em gestão de projetos. Esses temas dizem respeito ao fato de que ambos estão relacionados à obtenção de melhores taxas de sucesso em gerenciamento de projetos, entendendo o sucesso como: entrega de projetos no prazo, escopo e do orçamento previsto (Rodrigues, Rabechini Jr, & Csillag, 2006).

Segundo Barcaui (2012), a criação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos nas organizações pode ser justificado pelos seguintes motivos:

- Estabelecimento de uma cultura organizacional mais adequada ao desenvolvimento de projetos.
- Aumento da taxa de sucesso em projetos por estabelecer um controle mais efetivos nas requisições sobre escopo, prazos, custos, qualidade e recursos, com impacto direto na capacidade de trabalho de uma organização.
- Coloca um foco estratégico no desenvolvimento de projetos por estabelecer um alinhamento entre projetos e metas corporativas de negócios.
- Garante que os resultados de projetos sejam medidos, gerenciados, monitorados e refinados.



Porém, a implementação do PMO por si só, não é condição suficiente para o sucesso. Segundo (Magalhães, 2012) os fatores chave para obtenção de sucesso na operação de PMOs são, em teoria:

- Organizacionais – características organizacionais às quais os PMOs estão submetidos, como Maturidade em gerenciamento de projetos, poder dado ao PMO, competência do PMO e posição do PMO na organização.
- Estruturais – características estruturais às quais os PMOs estão submetidos, como Tamanho do PMO, estrutura projetizada da Empresa e sistemas de informação estruturados.
- Estratégicos – direcionamentos estratégicos em termos de planejamento e direcionamentos de negócio aos quais os PMOs estão submetidos, como planejamento estratégico, gestão do conhecimento, *benchmarking* interno e externo e métricas de desempenho.
- Pessoais – características de gerenciamento de equipes e pessoas para o cumprimento de metas pelas quais os PMOs estão submetidos, como reconhecimento e recompensa, integração interna das pessoas e comprometimento *top-down*.

No que tange a maturidade, esta teve início no Movimento de Qualidade Total (Total Quality Management). Segundo Cooke-Davies e Arzymanow (2003), técnicas estatísticas mostraram que a melhora da maturidade em processos técnicos leva a dois pontos: redução da variabilidade inerente ao processo e melhora média da performance do processo.

Visto que software é desenvolvido através de projetos, é natural que o conceito de maturidade nas organizações migraria para o gerenciamento de projetos de desenvolvimento de software. Cada aspecto do gerenciamento de projetos tem duas dimensões: dimensão técnica e dimensão humana. A dimensão técnica engloba os grupos de práticas e processos que são usados de maneira integral ao gerenciamento de projetos e a dimensão humana diz respeito não somente as pessoas que operam os processos, como também suas habilidades, conhecimento e julgamento (Cooke-Davies & Arzymanow, 2003).

Assim, os PMOs e maturidade nos projetos estão intimamente ligados no sentido que, os PMOs são estruturas formais que auxiliam as organizações a gerenciar melhor seus projetos (novos produtos, processos ou serviços), minimizando riscos e conflitos, bem como prover metodologias adequadas e, a maturidade em gerenciamento de projetos, visa a busca de aprimoramento contínuo na aquisição de conhecimento, capacidades, técnicas e ferramentas com a visão de atingir os objetivos da organização por meio de projetos (Rodrigues et al., 2006).

3. Procedimento metodológico

Conforme Biancolino, Kniess, Maccari, e Rabechini Jr (2012), um relato técnico visa privilegiar a contribuição de natureza técnica de um trabalho feito com propósitos profissionais, porém com o rigor da pesquisa científica. Isso significa ser aderente à uma experiência profissional por excelência, com clara aplicação prática, mas que utiliza os preceitos de uma pesquisa acadêmica.

O método utilizado será o da pesquisa-ação. Segundo Stringer (2013), o método da pesquisa-ação (action research) é uma abordagem que habilita as pessoas a encontrarem soluções efetivas para os problemas que são encontrados diariamente na nossa vida. De um modo diferente das pesquisas experimentais e quantitativas, que procuram generalizar explicações através do relacionamento de um número pequeno de variáveis, a pesquisa-ação procura inserir uma dinâmica complexa envolvida em qualquer contexto social.

Para Martins e Theóphilo (2009), as características de uma pesquisa-ação são:

- a) Ampla e explícita interação entre o pesquisador e as pessoas participantes da situação investigada;



- b) A interação fornece uma ordem de prioridade dos problemas a serem pesquisados e das soluções, e forma concreta;
- c) O objeto a investigação não são as pessoas, mas sim a situação social e problemas encontrados;
- d) O objetivo é resolver ou esclarecer problemas da situação observada;
- e) Durante o processo há um acompanhamento das decisões, ações e atividades intencionais dos atores presentes na situação;
- f) A pesquisa não se limita a uma dada forma de ação – pretende aumentar o conhecimento do pesquisador em relação as pessoas e grupos considerados;

Por fim, Thiollent (citado por Martins & Theóphilo, 2009, p. 73) destaca que a pesquisa-ação é “um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo”.

O estudo é essencialmente qualitativo e, além da experiência e participação ativa do autor no processo, como elemento ativo na formação e operação de uma estrutura de PMO no cargo de Gerente de Programas, em uma estrutura matricial, preocupada com a excelência na execução de projetos e com a formação e desenvolvimento pessoal dos integrantes diretos (gerente do PMO e pessoal direto do time do PMO) e indiretos (Gerentes de Projetos que não eram subordinados diretos do PMO), também foram recuperados documentos da época em questão que destacam as seguintes atividades:

- a) Avaliação de gerentes de projetos ingressantes;
- b) Treinamento e *coaching* na formação e desenvolvimento de Gerentes de Projetos e time associado ao gerenciamento (incluindo a certificação PMP-*Project Management Professional* do PMI-*Project Management Institute*);
- c) Metodologia utilizada para estimativa de esforço no desenvolvimento de aplicações;
- d) Indicadores semanais de performance de projetos;
- e) Critérios para classificação de projetos no critério RYG (*Red, Yellow, Green*) e disparo de atividades do *Red Team*, formado por especialistas em disciplinas específicas no gerenciamento de projetos (ex.: Escopo, Prazo/cronograma, Custos, Riscos e Qualidade), com o intuito de trazer o projeto de volta a indicadores aceitáveis;
- f) Os critérios para ser considerado um especialista do *Red Team*.
- g) Aplicações (softwares) que eram utilizadas para suporte aos gerentes de projetos, PMO e diretores.

4. Resultados alcançados

4.1. Avaliação de gerentes de projetos ingressantes

Conforme Cooke-Davies e Arzymanow (2003), o gerenciamento de projetos é uma disciplina que tem sido combinada através da experiência de seus praticantes, que poderia ser considerada uma comunidade de prática global. Neste aspecto, a empresa ora em análise, praticava um procedimento de seleção para os gerentes de projetos ingressantes – tanto sendo admitidos na empresa como sendo promovidos a função – que constituía basicamente dos seguintes pontos:

- a) Avaliação inicial da área de Recursos humanos local a cada país, das informações curriculares, personalidade e habilidades do profissional.
- b) Do ponto de vista técnico e habilidades específicas em gerenciamento de projetos, o candidato preenchia inicialmente, um questionário composto de três partes: 1) Papel e responsabilidades atuais do gerente de projetos (6 questões); 2) Levantamento de habilidades (15 questões); 3) Levantamento de experiências (4 questões).



- c) O questionário continha notas de 1 a 7 em cada uma das questões, que eram endereçadas diretamente pelo candidato.
- d) O próximo passo era a entrevista pessoal com o candidato, sendo executada por membro do PMO designado(a) pelo gerente do PMO. O entrevistador deveria explorar os pontos do questionário citado anteriormente, e preencher suas notas para todas as questões.

O questionário, construído em planilha Excel, calculava automaticamente o nível do candidato (junior, pleno ou sênior), tanto para as próprias impressões do candidato como para a avaliação do entrevistador. Se ambas as impressões não fossem consistentes entre si, o candidato não seguia no processo de seleção. Caso contrário, se o candidato fosse externo à organização, ele seria classificado pelo grau obtido junto com os outros candidatos e participaria da seleção final, conduzida pela área de Recursos Humanos. Se o candidato fosse interno a organização, ele seguiria no processo de promoção de cargo, também conduzido pela área de Recursos Humanos.

4.2. Treinamento e coaching na formação e desenvolvimento de Gerentes de Projetos e time associado ao gerenciamento

O PMO, tendo em mente a direção estratégica de transferência de conhecimento como sendo um item para sucesso em projetos, promovia uma série de treinamentos presenciais, listados abaixo:

- a) Fundamentos de gerenciamento de projetos;
- b) Gerenciamento efetivo de cronogramas usando MS-Project da Microsoft ©;
- c) Seminário de *Earned Value* e Gerenciamento de Risco;
- d) *Workshop* avançado em gerenciamento de projetos;
- e) Liderança avançada em gerenciamento de projetos;
- f) *Workshop* para gerentes de programas;

Todos os gerentes de projetos eram candidatos a serem inscritos nestes treinamentos. Os gerentes diretos destes recursos eram responsáveis pela indicação da inscrição específica em um dado treinamento, bem como uma eventual indicação para um ciclo completo de treinamento de um dado recurso. Recursos que não eram gerentes de projetos, mas tinham alguma atuação na gestão de um projeto, também eram passíveis para estes treinamentos.

A gestão destes treinamentos era feita por uma área ligada a área de Recursos Humanos, denominada “Aprendizado e Desenvolvimento” (Learning and Development) e, os instrutores destes treinamentos, passavam por uma certificação interna conduzida pelo PMO global localizado nos Estados Unidos. O calendário de treinamentos era distribuído no início de cada ano a todos os gerentes de equipes e gerentes de projetos.

Além destes treinamentos, eram oferecidos no modo “ad hoc”, ciclos de coaching a gerentes de projetos que iriam fazer o exame de certificação para PMP (Project Management Professional do PMI-Project Management Institute). De acordo com a área de concentração do PMI, era designado um instrutor entre os que já forneciam os treinamentos citados anteriormente. Também, estes instrutores ficavam a disposição dos gerentes de projetos para consulta a dúvidas de gerenciamento de projetos, em suas áreas de concentração.

4.3. Metodologia utilizada para estimativa de esforço no desenvolvimento de aplicações

No intuito de incrementar a taxa de sucesso em projetos, a empresa em análise mantinha uma área e equipe de especialistas, para estimativas de tamanho de software através da Análise de Pontos de Função (APF). O método de APF, muito difundido no mercado de Tecnologia da Informação, segundo o Guia Profissional da NESMA – Associação dos Usuários de Métricas de Software da Holanda (Engelhart & Langbroek, 2009), serve como método objetivo e replicável para avaliação do escopo e tamanho de um software. É independente da pessoa que



está aplicando o método e da plataforma tecnologia (linguagem de programação) sendo utilizada.

Ainda, o método descreve que a análise de pontos de função serve, além da medição do tamanho de um software em “número de pontos de função”, para a melhoria dos projetos relacionados, uma vez que estas unidades de pontos de função podem ser derivadas para horas de esforço de recursos humanos, para o ciclo completo do desenvolvimento de um software – levantamento de requisitos, análise, programação, testes e implantação.

Esta derivação para horas de esforço era insumo para o planejamento dos projetos, com citação da sua necessidade, no treinamento “Gerenciamento efetivo de cronogramas usando MS-Project da Microsoft ©”, citado no item 4.2 anteriormente descrito, com o propósito de aumentar o sucesso dos projetos.

4.4. Indicadores semanais de performance de projetos

Para melhora da performance do processo de acompanhamento dos projetos em andamento, semanalmente, os gerentes de projetos e os gerentes de programas deviam fornecer a equipe do PMO, os seguintes indicadores dos seus respectivos projetos, nos clientes associados:

- a) Relacionamento com o cliente – data entrega planejada e qualidade sendo obtida;
- b) Cronograma – em dia ou atrasos em entregáveis;
- c) Financeiro – dentro ou fora do orçamento fornecido;
- d) Solução – alinhamento com o processo de negócios do cliente;
- e) Governança – Políticas entre cliente e empresa fornecedora sendo cumpridas;
- f) Tecnologia da informação – infraestrutura de trabalho, aquisição de hardware e software e segurança de acesso;
- g) Riscos – nível de gerenciamento e se existem planos de ação em andamento;

Todos estes indicadores eram quantitativos na classificação G (*Green* -verde), Y (*Yellow*-amarelo) e R (*Red*-vermelho). Os critérios para esta classificação serão mostrados no item seguinte.

4.5. Critérios para classificação de projetos no critério RYG (*Red, Yellow, Green*) e disparo de atividades do *Red Team*

A tabela 1 na sequência, ilustra os critérios usados para se classificar os projetos no critério RYG adotado. Cabe ressaltar que era obrigação do gerente de projetos, a informação correta e imediata de qualquer evento que causasse a mudança da situação do projeto, nos critérios citados. O quadro mostrando a situação de todos os projetos, por cliente, tinha a avaliação e intervenção direta do diretor da área, onde o PMO era subordinado.

A classificação do projeto como um todo era a pior classificação em algum item individual, mesmo que fosse em apenas um Exemplo: Se o projeto tinha todos os itens em “G”, mas no critério “Cronograma” tivesse um “Y”, então o projeto seria classificado no quadro geral como em situação amarela.

Dentro deste critério, o “*Red Team*”, era acionado quando um projeto aparecia no quadro geral como “R”, desde que a situação fosse técnica ou operacional, como atraso em cronograma, budget insuficiente ou ainda, processo de negócio com problemas (escopo não claro). Problemas quanto às assinaturas de contrato, por exemplo, deveriam ser tratados pela área comercial.



4.6. Os critérios para ser considerado um especialista do *Red Team*

Para se ter a classificação de um membro do “*Red Team*”, a ser acionado em caso de algum projeto no critério “R”, as seguintes situações deveriam ser cumpridas:

- Ter a certificação PMP – Project Management Professional;
- Ter certificação interna como instrutor em um dos treinamentos citados no item 4.2;
- Outras certificações na área de especialização do membro, como por exemplo, as certificações em MS-Project da Microsoft© para gerenciamento de tempo e cronogramas de projetos.

Estes critérios se inserem dentro da visão de capacitação e maturidade do time do PMO.

4.7. Aplicações (softwares) que eram utilizadas para suporte aos gerentes de projetos, PMO e diretores

Toda estrutura de aplicações de software existente era composta dos seguintes itens: MS-Project standard, MS-Project Server e aplicações de desenvolvimento interno à organização. Estas aplicações de desenvolvimento interno eram destinadas a: 1) acompanhamento de alocação de recursos por projetos, de acordo com perfil e experiência; 2) quadro geral da situação de todos os projetos para o PMO e diretores; 3) aplicativo de gestão de conhecimento para armazenamento de documentos dos projetos, arquivos modelo, instruções, normas e métodos a serem usados nos projetos, incluindo as lições aprendidas.

4.8. Resultados gerais

No contexto apresentado, uma amostra levantada foi que de cem projetos sendo executados, vinte e cinco estavam em situação geral em amarelo (25%) e apenas três (3%) estavam em situação vermelha. Ou seja, 72% dos projetos tinham a sua situação em verde, que constitui uma excelente taxa de sucesso em projetos, conforme estudo do The Standish Group International (2013), que indica uma taxa de apenas 39% dos projetos de software iniciados no ano de 2012 puderam ser considerados com sucesso.

Tabela 1: Critérios para classificação dos projetos no RYG

ÁREA	Green	Yellow	Red
Relacionamento com o cliente	1 Cliente satisfeito com a data do projeto	1 Performance abaixo do esperado, mas recuperável 2 Dificuldade com os recursos do cliente, impactando qualidade e progresso 3 A expectativa do Cliente requer contínuo esforço de gerenciamento 4 Cliente tem reservas em relação ao projeto - plano de ação em andamento	1 Performance abaixo do esperado - ajuda requisitada 2 Dificuldade extrema com os recursos do cliente. Impacto sério e progresso paralisado. 3 Expectativa do Cliente para o projeto é imprópria ou não está clara. 4 O projeto causou uma grande interrupção na Unidade de Negócios do Cliente 5 Cliente insatisfeito com o progresso do projeto
Cronograma	1 Projeto sem atraso 2 Projeto em andamento dentro do <i>Baseline</i> 3 Todos os compromissos com o Cliente e requisições de serviços do cliente alcançadas	1 Atrasos no projeto causada pelo fornecedor, cliente ou terceiros - plano e ação em andamento 2 Cronograma sem <i>baseline</i> aprovado. Em andamento o acordo final 3 Possível atraso em compromissos com o cliente ou requisição de serviço do cliente	1 Atrasos no projeto causada pelo fornecedor, cliente ou terceiros - sem plano de ação 2 Projeto em andamento sem um cronograma aprovado 3 Atraso em atingir os compromissos com o cliente ou requisições de serviço do cliente



ÁREA	Green	Yellow	Red
Finanças	1 Finanças do projeto ajustadas ao cronograma	1 Alguns recursos do projeto estão ociosos em relação ao seu nível 2 <i>Budget</i> do projeto absorvendo a contingência	1 Número de recursos acima do previsto 2 <i>Budget</i> insuficiente
Recursos	1 Todas as posições identificadas e preenchidas corretamente 2 Recursos perdidos devido a outros eventos, mas gerenciável	1 Recursos adicionais adicionados. Cronograma sendo revisado 2 Alocação de recursos não está completa. Aguardando chegada dos recursos. Não crítico nesta fase 3 Recursos perdidos devido a outros eventos - 11% to 25%. 4 Problemas de produtividade devidos a falta de treinamento ou recursos inadequados	1 Recursos não planejados adicionados sem alteração do cronograma 2 Alocação de recursos não está completa 3 Recursos perdidos devido a outros eventos - 26% ou mais 4 Problemas dentro da equipe. Ajuda requerida 5 Problemas de produtividade identificados devidos a falta de treinamento ou recursos inadequados
Solução	1 Processo de negócios do cliente bem identificados 2 Critérios de aceitação acordados com o cliente	1 Processo de negócios do cliente vago 2 Critérios de aceitação sendo aprovados com o cliente	1 Processo de negócios do cliente não definido 2 Sem critérios de aceitação acordados
Governança	1 Contrato com o cliente assinado 2 Políticas entre fornecedor e Cliente são claras e gerenciáveis 3 Sem grandes problemas com não conformidades (menos que 5)	1 Políticas entre fornecedor e Cliente requerem passos adicionais e estão causando atrasos 2 Mais de 5 não conformidades	1 Contrato com o cliente não assinado 2 Políticas entre fornecedor e Cliente - causando sérios problemas de progresso 3 Mais de 5 não conformidades, com atraso de atendimento
Tecnologia da Informação	1 Sem problemas de infraestrutura	1 Segurança - existem problemas de acesso 2 Existem atrasos identificando a infraestrutura requerida para o projeto	1 Existem atrasos na aquisição de hardware e software - projeto impactado 2 Infraestrutura insuficiente ou errada
Riscos	1 Projeto será entregue na data OU 2 Baixo risco do projeto não ser entregue na data	1 Risco médio do projeto não ser entregue na data	1 Alto risco do projeto não ser entregue na data

Fonte: Documentos internos da empresa em análise

5. Conclusões

Procuramos neste relato mostrar a importância da atuação de um PMO para melhorar as competências e por consequência a maturidade em projetos de uma organização. Caracterizamos que um PMO bem estruturado e capacitado, pode ser responsável por atividades importantes na capacitação e maturidade nas equipes de projetos, bem como, relatar o suporte que este PMO pode oferecer aos gerentes de projetos, com a colaboração de ferramentas de software.



Como contribuição para as organizações, se colocou a necessidade de criação de um PMO em ambiente complexo de multiprojetos, para desenvolvimento de software, como instrumento estratégico para melhora de resultados na gestão de projetos, pela abordagem metodológica apresentada. As organizações podem, através deste relato, ter uma visão prática de implementação de um PMO visando à maturidade em projetos e principais itens a serem endereçados, aderente à literatura mais atual, como maturidade organizacional, fatores motivadores para a criação de um PMO, fatores críticos para o sucesso operacional de um PMO e qualidade final das entregas dos projetos.

As limitações que podemos destacar são que a empresa apresentada foi vendida em nível mundial, para outra empresa gigante na área de tecnologia da informação, que desativou boa parte da estrutura apresentada, por questões de mudança de foco estratégico. Como consequência, nos faltou o acesso a informações mais detalhadas.

Referências

1. Abe, C. K., & de Carvalho, M. M. (2006). Fatores críticos para a implementação do escritório de projetos: um estudo de caso. *GEPROS. Gestão Da Produção, Operações E Sistemas-ISSN 1984-2430*, (2), Pag–61.
2. Barcaui, A. B. (2012). *PMO-Escritórios de Projetos, Programas e Portfólio na prática*. Brasport.
3. Barclay, C., & Osei-Bryson, K.-M. (2010). Project performance development framework: An approach for developing performance criteria & measures for information systems (IS) projects. *International Journal of Production Economics*, 124(1), 272–292. <http://doi.org/10.1016/j.ijpe.2009.11.025>
4. Biancolino, C. A., Kniess, C. T., Maccari, E. A., & Rabechini Jr, R. R. (2012). Protocolo para elaboração de relatos de produção técnica. *Revista de Gestão E Projetos*, 3(2). <http://doi.org/10.5585/gep.v3i2.121>
5. Carvalho, M. M. de, & Rabechini Jr, R. (2011). Fundamentos em gestão de projetos: construindo competências para gerenciar projetos. *São Paulo: Editora Atlas, (3ª Edição)*.
6. Cooke-Davies, T. J., & Arzymanow, A. (2003). The maturity of project management in different industries. *International Journal of Project Management*, 21(6), 471–478. [http://doi.org/10.1016/S0263-7863\(02\)00084-4](http://doi.org/10.1016/S0263-7863(02)00084-4)
7. Engelhart, J., & Langbroek, P. (2009). *Análise de Pontos de Função para Melhoria de Software*. NESMA.
8. Magalhães, D. M. D. (2012). Antecedentes ao sucesso na operação de PMO's: um modelo estrutural. Retrieved from <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/10229>
9. Martins, G. de A., & Theóphilo, C. R. (2009). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas* (2a. ed.). São Paulo: Atlas.
10. PMBoK. (2013). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge-PMBoK*.
11. Rodrigues, I., Rabechini Jr, R. R., & Csillag, J. M. (2006). Os escritórios de projetos como indutores de maturidade em gestão de projetos. *Revista de Administração*, 41(3), 273–287.
12. Silveira, G. de A. (2008). *Fatores contribuintes para a maturidade em gerenciamento de projetos: Um estudo em empresas brasileiras*. Universidade de São Paulo. Retrieved from <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-07102008-113900/en.php>
13. Stringer, E. T. (2013). *Action research*. Sage.
14. The Standish Group International. (2013). *CHAOS Manifesto 2013. CHAOS Manifesto 2013: Think Big, Act Small*.