

## **A Implementação de um PMO - Planejamento e Inovação na Modernização da Administração Pública**

**LILIAN TREFF**

SECRETARIA DE ESTADO DOS DIREITOS DA PESSOA COM DEFICIÊNCIA  
ltreff@uol.com.br

**LINAMARA RIZZO BATTISTELLA**

Universidade de São Paulo  
linamarabattistella@sp.gov.br



## **A Implementação de um PMO - Planejamento e Inovação na Modernização da Administração Pública**

### **RESUMO**

Este artigo apresenta a implementação de um *Project Management Office*- PMO, baseado na linha *Project Management Institute* - PMI, na Secretaria de Estado dos Direitos da Pessoa com Deficiência - SEDPCD, descrevendo o processo de implementação, soluções adotadas, atribuições e atividades desenvolvidas, dificuldades enfrentadas, lições aprendidas, resultados e benefícios, além de demonstrar a funcionalidade da metodologia estruturada no gerenciamento de projetos. Sugere-se ainda, que as Organizações Públicas e Privadas possam conhecer e comparar os resultados obtidos com as recomendações propostas, para que planejem de forma efetiva suas próprias implantações. O modelo proposto de Escritório de Gerenciamento de Projetos para a Secretaria de Estado dos Direitos da Pessoa com Deficiência foi desenvolvido a partir dos resultados obtidos do diagnóstico de maturidade em gerenciamento de projetos e adequado à realidade do órgão governamental. No caso da SEDPCD, o PMO foi criado para apoiar de forma significativa e contundente a transformação das estratégias da organização em projetos e planos de ação por meio de um adequado e eficiente gerenciamento de projetos utilizando uma Estrutura Organizacional Matricial Forte por possuir uma visão maior da organização com um alto valor na gestão de projetos.

**Palavras-chave:** Gestão de Projeto; PMO; Metodologia; Administração Pública.

### **ABSTRACT**

This article presents the implementation of a Project Management Office - PMO, based on the Project Management Institute (PMI), at the State Secretariat for the Rights of the Person with Disabilities (SEDPCD), describing the implementation process, solutions adopted, tasks and activities developed, difficulties Lessons learned, results and benefits, and demonstrate the functionality of the structured methodology in project management. It is also suggested that Public and Private Organizations be able to know and compare the results obtained with the proposed recommendations, so that they effectively plan their own implementations. The proposed Project Management Office model for the Secretariat of State for the Rights of Persons with Disabilities was developed based on the results obtained from the diagnosis of maturity in project management and adapted to the reality of the government body. In the case of SEDPCD, the PMO was created to significantly and forcefully support the transformation of the organization's strategies into projects and action plans through an adequate and efficient project management using a Strong Matrix Organizational Structure for having a greater vision of the Organization with a high value in project management.

**Keywords:** Project management; PMO; Methodology; Public Administration.



## 1. INTRODUÇÃO

Atualmente nas empresas, é muito comum à aplicação e desenvolvimento de projetos nos mais diversos ramos de atividade. Isto fez com que a metodologia de Gestão de Projetos cada vez mais ganhasse espaço no ambiente corporativo. Uma prática que vem sendo adotada nos dias de hoje é a implantação dos Escritórios de Gerenciamento de Projetos – PMO ou mais conhecidos como PMO – *Project Management Office*. Este escritório tem a função de centralizar as melhores práticas de Gestão de Projetos nas empresas em que são implantados, assim como funcionar como uma fonte de consulta e esclarecimento de dúvidas e problemas para os gerentes de projetos. É neste cenário que este trabalho se insere, visando apresentar a implementação de um PMO, descrevendo as etapas desenvolvidas, incluindo o planejamento e as fases de implantação.

Historicamente, os projetos nunca foram vistos na Secretaria dos Direitos da Pessoa com Deficiência como estratégicos ao cumprimento da sua missão e visão. Assim, além de não existir um processo sistematizado de gestão de projetos, apresenta dificuldades no processo de viabilização dos projetos, com as atividades decorrentes da sua missão. A nossa proposta é uma mudança deste paradigma, com conseqüentes modificações na estrutura de tomada de decisão. Alinhado ao Planejamento Estratégico da SEDPcD, tendo como objetivos: dar orientação e suporte que permita a organização desenvolver seus projetos da forma mais eficiente e eficaz possível; apoiar as partes interessadas no gerenciamento e controle dos projetos; criar e disponibilizar o registro e documentação dos projetos implementados de forma a manter uma base de dados histórica útil como referência à “lições aprendidas” para futuros projetos e assegurar a taxa de sucesso no processo de gestão de projetos foi criado o Escritório de Gerenciamento de Projetos - PMO.

### 1.1. Oportunidade Percebida (Justificativa)

Muitas organizações estão adotando processos formais de gestão de projetos que lhes assegurem a conclusão dos projetos no prazo definido, dentro do orçamento e com o nível de qualidade adequado. Parte da competência na gestão de projetos advém da proposta de implementar processos e práticas inovadores em todas as organizações públicas e privadas.

Com o crescente e progressivo benefícios da gestão de projetos, destaca-se a implementação de um *Project Management Office* – PMO, baseado na linha *Project Management Institute - PMI*, em Organizações Públicas com intuito de solucionar vários problemas de caráter operacional, além de garantir a qualidade total na entrega dos produtos tangíveis-intangíveis e alcançar resultados com excelência. A Administração Pública necessita criar estruturas para apropriar-se dos conhecimentos tácitos de seus funcionários e transformá-lo em inovações, refletindo diretamente em benefícios à sociedade e evitando desperdício ou má-distribuição dos seus recursos financeiros.

De acordo com Verzuh<sup>1</sup> (1999), quando uma Organização apresenta grande demanda de projetos e as abordagens são desestruturadas e indisciplinadas, há ineficiências e prejuízos significativos nos resultados. Portanto, a metodologia de gestão de projetos pode ser considerada um processo complexo que implica em mudanças significativas da cultura de uma Organização para uma nova forma de realizar negócios (Crawford<sup>2</sup>, 2002).

<sup>1</sup> Verzuh E. *The fast forward MBA in Project Management*. New York: John Wiley & Sons: 1999.

<sup>2</sup> Crawford J K. *The Strategic Project Office: Business Case and Implementation Strategy*. 2001. Disponível em <http://www.pmsolutions.com>, Acesso em 14 abr. 2002.



Estima-se que há mais de 50.000 Escritórios de Gerenciamento de Projetos (PMOs) de algum tipo nos Estados Unidos (Rollins, 2003 apud Patah<sup>3</sup>, 2004). No Brasil, o gerenciamento de projetos vem crescendo de forma considerável nos últimos anos, reforçando a relevância de sua implementação, principalmente em Organizações Públicas com intuito de garantir as melhores práticas no gerenciamento de projetos.

Considerando a grande demanda e complexidade dos tipos de projetos na SEDPcD, identificaram-se pouca visibilidade do desempenho real dos projetos pela alta administração e várias ocorrências de retornos durante a aplicabilidade do processo de viabilização. Em adição, havia baixa qualidade das informações sobre o status dos projetos para tomada de decisões estratégicas. Diante disso, optou-se pela implementação de um PMO no referido Órgão Público, criando um ambiente de assessoria à mudança e apresentando resultados por governança. Esta estratégia define e aplica os processos de gerenciamento de projetos (iniciação, planejamento, viabilização, execução, monitoramento e controle e encerramento), proporcionando melhor desempenho dos projetos gerenciados pela SEDPcD, por meio de uma metodologia funcional e consolidada.

## 1.2. Solução Adotada

As **soluções adotadas** para a obtenção de resultados com excelência no gerenciamento de projetos na Administração Pública foram à definição e contratação de recursos humanos para gerenciar, planejar e monitorar todos os projetos da SEDPcD, infra-estrutura e de comunicações, alocação de recursos financeiros, monitoramento e controle, registro de lições aprendidas e gestão do conhecimento.

A duração do **processo de implementação do PMO** (Quadro I) na SEDPcD foi de seis meses, sendo dividido em cinco fases:



Quadro I – elaborado pela autora

Estas fases foram previamente definidas com base na maturidade de gestão de projetos, nas práticas de gestão, nos processos operacionais, nas diretrizes do planejamento estratégico, nos recursos físicos e humanos disponíveis e na natureza dos projetos.

As **atribuições e/ou atividades desenvolvidas do PMO** são garantir a aplicação da metodologia de gerenciamento de projetos e a qualidade do projeto (*quality assurance*); padronizar informações, cronogramas, estimativas, relatórios, planos; ser elemento central de informações em gestão de projetos e de apoio aos times de projetos; atuar na resolução de conflitos nos projetos; prover treinamentos e ferramentas adequadas para execução das melhores práticas de gerenciamento de projetos; identificar os riscos de cada projeto com intuito de definir e aplicar ações preventivas e/ou corretivas para preservação do plano de

<sup>3</sup> Patah LA. Alinhamento estratégico de estrutura organizacional de projetos: Uma análise de múltiplos casos. Dissertação apresentada à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo – São Paulo, 2004.



gerenciamento de projetos; permitir a aplica3o do ciclo PDCA (*plan*=planejar, *do*=executar, *check*=checar e *act*=agir) para obter o aperfei3oamento da metodologia proposta dos projetos; monitorar prazos, custo e desempenho no cumprimento dos requisitos contratuais; controlar o hist3rico dos projetos da organiza3o para utiliza3o futura de novos projetos na forma de li3oes aprendidas e gerenciar o Portf3lio de Programas e Projetos da Secretaria.

Dentre as **dificuldades enfrentadas e li3oes aprendidas**, destacam-se aceita3o da metodologia de gerenciamento dos projetos pelas lideran3as; alinhamento do PMO com o Planejamento Estrat3gico da Institu3o; disponibiliza3o dos recursos t3cnicos (hardware e software) atualizados, para aplicar os processos de gerenciamento dos projetos; recrutamento, sele3o e treinamento do pessoal necess3rio para compor a equipe (pessoas qualificadas para gerenciar e prestar suporte t3cnico aos projetos); entendimento do PMO como meio de gera3o de resultados; defini3o do escopo de atua3o do PMO, uma vez que a resist3ncia apresenta diferentes n3veis conforme novas responsabilidades s3o incorporadas e compreens3o do papel e atribui3o do PMO pelas partes interessadas.

3 importante salientar que algumas vantagens relevantes da aplicabilidade desta metodologia em nossa Organiza3o foi envolvimento da alta administra3o; defini3o das fun3oes de todos os envolvidos no processo de implementa3o; melhoria na comunica3o entre os Departamentos; medi3o e monitoramento das atividades do escopo do projeto na forma de *scorecards*; suporte, apoio, identifica3o e mapeamento do perfil psicol3gico dos *stakeholders* e otimiza3o do processo de execu3o dos projetos, com o aux3lio de especialistas t3cnicos, fomentando a3oes de Pol3tica P3blica e distribu3o efetiva de seus recursos financeiros.

O **posicionamento do PMO na Estrutura Organizacional** da Secretaria de Estado dos Direitos da Pessoa com Defici3ncia foi definido de modo a causar o menor impacto poss3vel 3 Organiza3o e a contribuir da melhor maneira para atingir os seus objetivos estrat3gicos. Foi elaborada uma “Planilha de Descri3o de Cargo” para cada fun3o definida no organograma.

3 relevante ratificar que a exist3ncia do PMO est3 a servi3o de toda Organiza3o, conectado com as 3reas de neg3cios e compartilhando informa3oes.

## 2. REFERENCIAL TE3RICO

Muitas organiza3oes como Petrobr3s, Rede Globo, VALE, Michelin, Daiichi Sankyo est3o adotando processos formais de gest3o de projetos que lhes assegurem a conclus3o dos projetos no prazo definido, dentro do or3amento e com o n3vel de qualidade adequado. Parte da compet3ncia na gest3o de projetos adv3m da proposta de implementar processos e pr3ticas inovadoras em todas as organiza3oes p3blicas e privadas.

O objetivo geral deste artigo, 3 adaptar uma metodologia de gerenciamento de projetos, sistematizando os processos de gest3o do conhecimento 3 luz da espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997), e integr3-los a partir de uma vis3o sist3mica, no sentido de otimizar os resultados dos Projetos, proporcionando aos usu3rios decis3oes baseadas em dados e informa3oes mais consistentes e consolidadas. 3 importante considerar o processo de gera3o de conhecimento novo, o que permite a aplica3o de uma metodologia com foco na cria3o e propaga3o do conhecimento para organiza3o e para o sucesso de projetos em uma Autarquia P3blica. Al3m de garantir a qualidade total na entrega dos produtos tang3veis-intang3veis e alcan3ar resultados com excel3ncia.

Com o crescente e progressivo benef3cio da gest3o de projetos, destaca-se a implementa3o de uma Metodologia de Gerenciamento de Projetos em organiza3oes p3blicas com o intuito de solucionar v3rios problemas de car3ter operacional. A proposta foi investigar alguns dos



métodos e modelos de gestão de projetos. Segundo Jefferson Duarte, executivo Internacional em Gerenciamento de Projetos, seguem os modelos mais utilizados, apontando as características e os benefícios de cada um: 1. Apesar de não ser considerado um método de gestão de projetos propriamente dito, mas sim um processo de padronização que nomeia e identifica etapas, regras e áreas do conhecimento, o PMBOK é a mais importante bibliografia de gestão de projetos do mundo; 2. Classificado como um método de gestão de projetos ágil, o Scrum foi inicialmente desenvolvido para o setor de software, mas pode ser facilmente aplicado a qualquer tipo de projeto. A metodologia central do Scrum está baseada em pequenos passos. Assim, em vez de focar no resultado final, capaz de assustar até o mais competente gestor ou analista, a meta principal é dividida em pequenas e curtas etapas, que duram até 4 semanas. Tais etapas são denominadas sprints; abrangendo aspectos de gerenciamento, controle e organização de qualquer tipo de projeto; 3. O PRjects IN Controlled Environments (PRINCE 2) é um método britânico de gerenciamento de projetos adotado em mais de 150 países. A base de dados do PRINCE 2 é um framework que mantém o foco no produto e nas entregas durante a realização do projeto; 4. Formada por diversas associações nacionais e internacionais de gestão de projetos, a International Project Management Association (IPMA) é uma organização sem fins lucrativos que tem como principal objetivo disseminar conhecimentos e práticas de gestão de projetos aplicadas em diversas companhias do mundo inteiro, sejam elas públicas ou privadas. Tomando como base a premissa de que as competências (combinação entre comportamento, habilidades, experiência e conhecimento) são os pilares de toda a gestão de projetos, a IPMA criou o chamado olho das competências, dividido em competências técnicas, contextuais, comportamentais e suas subdivisões; 5. O Project Model Canvas é uma ferramenta de aparência bastante simples, mas que tem muito poder quando o assunto é gerenciar projetos de maneira precisa. Fundamentado em conceitos de neurociência, o método Canvas diz que, ao tornar as ideias palpáveis e visíveis com a criação do quadro de post-its, o processo torna-se mais facilmente compreensível. Para isso, os colaboradores devem fazer 6 perguntas fundamentais: por que, o que, quem, como, quando e quanto?; 6. Modelo EasyLife, criado por André Ricardi, um dos profissionais mais conhecidos e respeitados no mundo do Gerenciamento de Projetos, esta é uma poderosa ferramenta colaborativa para a organização de projetos pessoais ou profissionais. O **EasyLife** permite envolver pessoas sem conhecimento prévio em técnicas e conceitos profissionais sobre gerenciamento de projetos, utilizando-se de uma única tela para consolidação de todas as principais informações do projeto. Ou seja, de forma colaborativa, todos os profissionais se engajem na solução e na entrega do projeto. O foco deste estudo foi criar estruturas para que a SEDPcD se apropriasse dos conhecimentos tácitos de seus funcionários e transformasse-os em inovações, refletindo diretamente em benefícios à sociedade na geração de projetos de Políticas Públicas, evitando assim o desperdício ou má distribuição dos seus recursos financeiros.

### 3. METODOLOGIA

Como elementos essenciais e insumos foram considerados o momento atual da Secretaria de Estado dos Direitos da Pessoa com Deficiência - SEDPcD, os processos e a observação de como eram realizadas as práticas de gestão de projetos (maturidade), como se baseava a estrutura organizacional, a existência de processos específicos de gestão da qualidade, dentre outros. Esses foram os fatores de estudo decisivos na escolha e desenho do tipo, características e consequentemente da Metodologia de GP a ser implantada. Os resultados

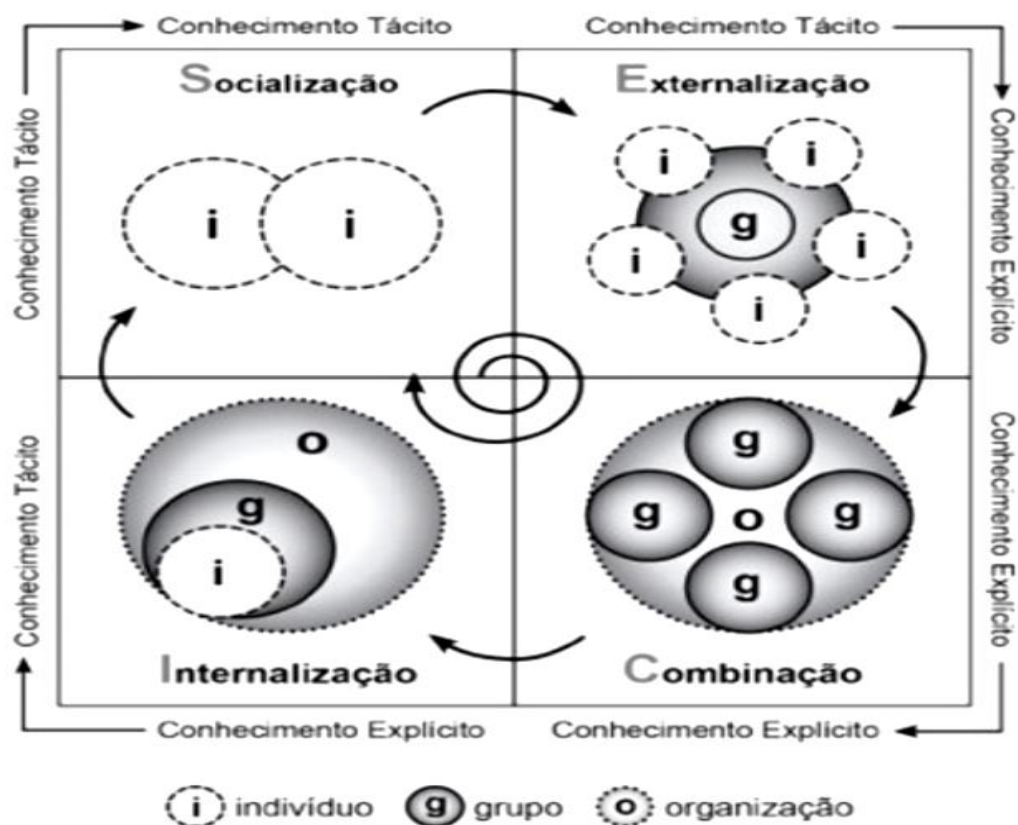


obtidos na aplicação da metodologia de gestão de projetos foram balizados na comparação com as práticas recomendadas na literatura sobre o assunto.

Tratou-se de uma pesquisa exploratória de natureza qualitativa, transversal (início e fim) e de campo. Os instrumentos de pesquisa foram: questionário, entrevista, análise documental e procedimentos (como aplicar o questionário, como analisar os documentos, como fazer as entrevistas). Os sujeitos da pesquisa foram os gestores que participaram do processo de implementação de uma metodologia de gerenciamento de projetos.

#### 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os **resultados e benefícios** desta metodologia foram total visibilidade dos processos de gerenciamento de projetos pela alta administração; garantia da gestão padronizada de projetos; acompanhamento detalhado de cada projeto; monitoramento de indicadores de desempenho, qualidade e entrega; análise e acompanhamento de riscos; apoio às equipes de desenvolvimento quanto ao gerenciamento e controle dos projetos; *status report* mensal de todos os projetos para a Secretária desta pasta; maior alinhamento dos projetos com os objetivos estratégicos da organização; disponibilização das informações dos projetos de forma rápida, atualizada e confiável; registro e documentação dos projetos executados de forma a manter uma base de dados histórica, como referência a “lições aprendidas” para futuros projetos, baseadas nos conceitos da gestão do conhecimento. A interação que forma a espiral do conhecimento organizacional apresenta as quatro etapas de conversão do conhecimento, aplicada aos processos de gerenciamento de projetos: 1) socialização, representando o compartilhamento do conhecimento tácito entre os indivíduos; 2) externalização, que é a explicitação do conhecimento tácito individual para o grupo; 3) combinação, que é a difusão e sistematização do conhecimento gerado na etapa de externalização e, por fim 4) internalização, sendo a conversão do conhecimento recém-criado em conhecimento tácito da organização (figura 1).

**Figura 1** - Modos de conversão do conhecimento.


Fonte: Nonaka e Takeuchi (1995)

#### 4.1. Efetividade no Uso de Recursos Públicos

Durante a fase de implementação do PMO e aplicabilidade da metodologia de gestão de projetos, poucos recursos financeiros foram empregados, uma vez que não houve gastos com recursos tecnológicos e treinamento dos envolvidos. Todavia, os recursos financeiros utilizados foram na contratação de serviços de consultoria, que colaborou na definição e elaboração dos processos de seleção e gestão de projetos. Ressalva-se, ainda, que o planejamento e monitoramento efetivo durante o processo de gerenciamento dos projetos da SEDPCD, permitiu uma economia significativa da planilha orçamentária do Governo de Estado de São Paulo e propiciou a melhor utilização dos recursos financeiros.

#### 4.2. Efetividade dos Resultados

No período de Junho/2009 até o momento Agosto/2017, 150 Projetos encontram-se no Portfólio de Programas e Projetos da SEDPCD, demonstrados por status e segmento. Após a implementação do PMO, constatamos uma mudança de cultura com a aplicabilidade da metodologia e melhores práticas no gerenciamento de projetos, maximizando cada centavo investido e proporcionando uma base sólida de conhecimento. Este número representa um resultado significativo nas ações implementadas em torno das prioridades da SEDPCD, e em resposta ao conjunto de desafios identificados no âmbito da estratégia de inclusão, organizando medidas de política mais relevantes, tendo em atenção quer as questões relativas à igualdade de oportunidades, autonomia, garantia dos direitos e do bem-estar ou qualidade de vida da Pessoa com Deficiência.





Em adição, o **Portfólio de Programas e Projetos** com seus respectivos resultados, possibilita um melhor acompanhamento dos projetos, por meio da transparência no gerenciamento e compartilhamento de informações, e seu alinhamento com o Planejamento Estratégico da SEDPcD, contribuindo diretamente para o alcance das metas Institucionais.

Ademais, ocorrem apresentações dos resultados conclusivos dos projetos para toda a equipe da alta administração da SEDPcD, objetivando a externalização e socialização dos conhecimentos adquiridos, fortalecendo a base das Lições Aprendidas e podendo, ainda, direcionar esses projetos no campo de atuação de Políticas Públicas. Além disso, os responsáveis pela execução e acompanhamento dos projetos são devidamente treinados de acordo com a metodologia do PMO, mediante reuniões explicativas. Ressalva-se que nessas reuniões são demonstrados formulários, baseados na linha PMI, tais como: Declaração de Escopo, Plano de Gerenciamento de Riscos, Planilha de Atribuições e Responsabilidade, Plano de Gerenciamento da Comunicação, Estrutura Analítica de Projeto-EAP e Relatório de Progresso. Portanto, a externalização do conhecimento sobre a metodologia do PMO auxilia no planejamento adequado dos projetos, evita readequações e solicitações de mudanças, bem como inclusões e exclusões no escopo, garantindo a excelências dos resultados.

#### 4.3. Números de Desempenho dos Projetos (indicadores):

Com o objetivo de medir o desempenho dos projetos, foi utilizado o Painel de Controle (Bordo) de Projetos (Quadro 2 - criado pela autora), contendo indicadores baseados em critérios de avaliação de *performance* dos projetos e dos *stakeholders*. Cabe ressaltar que, o acompanhamento dos procedimentos teve como foco a aplicação do processo de melhoria contínua alinhados com a metodologia proposta.

##### PAINEL DE CONTROLE DE PROJETOS MENSAL

Crítérios de Avaliação	Projeto A	Projeto B	Projeto C	Projeto D	Projeto E	PORTFÓLIO
<b>1 VISÃO GERAL (35%)</b>	83,3%	100,0%	83,3%	100,0%	100,0%	93,3%
1.1 Grau de envolvimento da instituição parceira	2	2	1	2	2	90,0%
1.2 Inclusões e/ou exclusões no escopo do projeto	1	2	2	2	2	90,0%
1.3 Execução de resoluções	2	2	2	2	2	100,0%
<b>2 INDICADORES (25%)</b>	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
2.1 Atividades realizadas	2	2	2	2	2	100,0%
2.2 Orçamento realizado	2	2	2	2	2	100,0%
<b>3 DOCUMENTOS (15%)</b>	50,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	90,0%
3.1 Gestão de riscos	0	2	2	2	2	80,0%
3.2 Relatório de progresso	2	2	2	NA	2	100,0%
<b>4 STAKEHOLDERS (25%)</b>	83,3%	100,0%	75,0%	100,0%	100,0%	91,7%
4.1 Participação do Gestor do Contrato	1	2	2	2	2	90,0%
4.2 Participação do Especialista Técnico	2	2	NA	NA	NA	100,0%
4.3 Avaliação da Instituição Parceira	2	2	1	2	2	90,0%
<b>TOTAL POR PROJETO</b>	<b>82,5%</b>	<b>100,0%</b>	<b>87,9%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>94,1%</b>



LEGENDAS		
Nota 2	Nota 1	Nota 0
<b>1 VISÃO GERAL (35%)</b>		
1.1 Participa sem requerer solicitações do EGP (Escritório de Gestão de Projetos).	Participa quando solicitado pelo EGP.	Não participa, mesmo que solicitado pelo EGP.
1.2 Apresenta inclusões e/ou exclusões – até 3 (três).	Apresenta inclusões e/ou exclusões, mantendo-se em padrão tolerado – 4 (quatro) a 5 (cinco).	Apresenta inclusões e/ou exclusões, acima do tolerado – 6 (seis).
1.3 Cumprimento integral das resoluções.	Cumprimento parcial das resoluções.	Descumprimento das resoluções.
<b>2 INDICADORES (25%)</b>		
2.1 Atividades realizadas.	Atividades realizadas parcialmente.	Atividades não realizadas.
2.2 Entre 95% e 100%.	Desvio de 94% a 70%.	Desvio abaixo de 69%.
<b>3 DOCUMENTOS (15%)</b>		
3.1 Não apresenta riscos.	Apresenta riscos gerenciáveis.	Apresenta riscos não gerenciáveis.
3.2 Resultados atingidos.	Resultados atingidos parcialmente.	Resultados não atingidos.
<b>4 STAKEHOLDERS (25%)</b>		
4.1 A emissão de pareceres ocorre conforme períodos planejados.	A emissão de pareceres ocorre com atraso aos períodos planejados.	A emissão de pareceres não ocorre.
4.2 Tem acompanhado frequentemente a execução das atividades, intervindo quando necessário.	Tem acompanhado a execução das atividades, mas, só intervém se solicitado.	Não acompanha a execução das atividades.
4.3 Implementa o projeto de forma autônoma não requerendo monitoramento ostensivo.	Implementa o projeto de forma autônoma, mas, requer monitoramento ostensivo.	Não implementa o projeto de forma autônoma e requer monitoramento ostensivo.

Quadro 2 – Exemplo de Painel de Controle de Projetos (criado pela autora)

#### 4.4. Aspectos de Comunicação e Satisfação do Cliente:

Na aplicabilidade da metodologia proposta, as instituições parceiras interagiram com a equipe de projetos por meio de reuniões mensais com os *stakeholders* (reuniões presenciais, *conference call*, vídeo conferência, apresentação dos resultados) e, monitoramento “*in loco*”, bem como a disponibilização de informações por meio de Relatório de Progresso e Painel de Bordo.

### 5. CONCLUSÕES/CONSIDERAÇÕES FINAIS

A implantação do Escritório de Gerenciamento de Projetos descrito foi o primeiro passo para que este se torne altamente eficiente em suas proposições. Podemos verificar que os procedimentos desenvolvidos só serão completamente aceitos se a utilização destes for realizada de forma permanente e institucionalizada.

Um ponto importante para que esta implantação obtivesse sucesso deve-se à prática de disseminar as informações junto aos interessados de forma gradativa, ou seja, não foi passado todo conteúdo de uma única vez. Isto facilitou a adaptação dos envolvidos, permitindo absorver as funcionalidades e benefícios das novas ferramentas e metodologia na gestão dos projetos aos poucos, sem que as rotinas diárias de trabalho as quais estavam acostumados fossem alteradas drasticamente.

Isto só foi possível devido às discussões durante a fase de iniciação do PMO, úteis no sentido de que as ferramentas pudessem ser adaptadas à realidade que a SEDPcD necessitava. Em um primeiro momento, a simplificação dos procedimentos era vital para que os gestores de projetos aceitassem a metodologia.

Foi notado que a resistência à gestão de mudança é natural. Destaca-se o fato de que os gestores apresentaram resistência ao compartilhamento de informações, pois antes do PMO existir eles exerciam vários papéis durante o processo de gestão do projeto, inclusive o de Gestor do Contrato. Este tipo de comportamento diminuiu com o envolvimento da Alta Administração, que exigiu apoio dos gerentes de projetos.



Outro fator que auxiliou muito nos procedimentos do PMO é o mapeamento dos funcionários em relação ao seu conhecimento em Gestão de Projetos. Este mapeamento mostrou o nível em que se encontravam os funcionários envolvidos e a necessidade da realização de um curso para que a Gestão de Projetos pudesse ser entendida em relação às suas atribuições e responsabilidades.

Portanto, para que a implantação do PMO possa ser realizada com êxito, alguns pontos importantes devem ser verificados para que a resistência dos funcionários à utilização dos métodos do PMO seja menor:

Principalmente nos primeiros encontros entre os membros do PMO com os gestores, é muito importante a presença da alta administração para mostrar seu apoio aos membros do PMO; Cada etapa da implantação deve ser estudada pelos membros do PMO para que os gestores de projetos tenham a menor dificuldade para a sua utilização; Procurar simplificar os primeiros passos para que haja uma aceitação inicial mais fácil dos gestores; Possibilidade de realização de um curso para os que não tiveram contato com a gestão de projetos anteriormente; Realizar ações para mostrar aos gestores que os documentos exigidos pelo PMO sejam entregues por eles, pois isto é importante para a empresa e acima de tudo, irá facilitar suas tarefas futuramente.

Outro ponto importante a ser mencionado é que os resultados não aparecem de forma rápida, mas sim com o tempo. Aqueles que utilizaram a metodologia e sempre estavam tirando dúvidas com os membros do PMO perceberam uma diminuição no número de problemas durante a execução de seus projetos, mas ainda havia muito a melhorar.

Para que as organizações consigam amadurecer ao ponto de se implantar um PMO é necessário que se quebrem paradigmas, trabalhem e invistam na mudança de cultura, criem um ambiente de colaboração favorável com ganhos claros para todos e não apenas para os executivos, definam um padrão de trabalho a ser utilizado de forma democrática e sem muitas imposições, alinhem a estratégia da organização aos projetos e objetivos, enfim, construam um caminho para ser trilhado passo a passo, direcionando à uma implantação segura e eficiente de um PMO.

A guisa de conclusão deste trabalho, notifica-se que a implementação do PMO privilegia uma governança por resultados, permite a transparência das informações gerenciadas internamente, padroniza os processos de seleção e gestão de projetos, favorecendo a identificação e direcionamento dos projetos para ação de Política Pública, além de valorizar o ciclo da gestão do conhecimento, gerando insumos para a conquista da excelência em gerenciamento de projetos. Por conseguinte, este alinhamento consolidará fundamentos na construção de uma nova administração pública brasileira, garantindo a credibilidade de seus serviços, de forma eficiente e eficaz, focados em benefícios tecnológicos e *sócio-político-culturais* para a sociedade. Destarte, pretendemos demonstrar que trabalhar segundo uma metodologia de gerenciamento de projetos é essencial para obter sucesso na expansão da cultura de gerenciamento de projetos e gerar resultados sustentáveis em uma organização tanto pública quanto privada.



## 6.REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Osvaldo.** Análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) ou (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças). **Página pessoal Osvaldo Araújo** mai.2010 Disponível em: <http://www.dearaujo.ecn.br/cgi-bin/asp/analiseSwot.asp>. Acesso em 29 de mai. 2010.
- CRAWFORD, J. K.** Making a Place for Success, Project Management Best Practices Report, Junho de 2000.
- DAI, X. C.** (2001) *The role of the project management office in achieving project success*. Doctoral thesis. USA: The George Washington University.
- DINSMORE, P.C.**, Winning in business with enterprise Project management. New York. Amacon Books. 1999.
- GERHARD, E.**, *Causas e consequências da implantação de um PMO – Project Management Office*. Monografia (Graduação em Informática). São Leopoldo: Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 2004.
- KERZNER, H.**, *Gestão de Projetos As Melhores Práticas*. Porto Alegre. Bookman. 2002.
- MARTINS, V. A.; MARTINS, M. R.** *Competências organizacionais para Escritórios de Gerenciamento de Projetos (PMO): ensaio para um modelo de análise*. 2005 (Seminários em Administração). Disponível em <http://www.ead.fea.usp.br/emead/8semead/resultado/trabalhosPDF/361.pdf>. Acesso em 11/07/2007.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H.** Criação de conhecimento na empresa. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- PRADO, Darci** – Gerenciamento de Projetos nas Organizações. Editora de Desenvolvimento Gerencial, Minas Gerais (2000).
- PMI.** A guide de Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). Fifth Edition. Newton Square, PA: PMI, 2013a.
- QUELHAS, Osvaldo e BARCAUI, André B.** - Perfil de Escritórios de Gerenciamento de Projetos em Organizações Atuantes no Brasil.
- SARAIVA, Enrique; FERRAREZI, Elisabete.** Políticas Públicas: coletânea. Brasília,DF:ENAP, 2006. V. 1 e 2.:
- SENGE, P. M.** A quinta disciplina. São Paulo: Best Seller, 2001.
- SATO, C. E. Y.; DERGINT, E. A.; HATAKEYAMA, K.** *A utilização do Escritório de Projetos como instrumento para a melhoria da produtividade sistêmica das organizações*. Disponível em: [http://www.ppgte.cefetpr.br/semanatecnologia/comunicacoes/a\\_utilizacao\\_do.pdf](http://www.ppgte.cefetpr.br/semanatecnologia/comunicacoes/a_utilizacao_do.pdf). Acesso em: 03/05/2007.
- SBRAGLIA, R.; RODRIGUEZ, I., GONZÁLEZ, F.**, *Escritório de Gerenciamento de projetos: teoria e prática*. Artigo (série de *working papers* nº 02/007) – Faculdade de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – Departamento de Administração. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/wpapers/2002/02-007.PDF>>. Acesso em: 09/04/2007.
- SARAIVA, Enrique; FERRAREZI, Elisabete.** Políticas Públicas:coletânea. Brasília,DF:ENAP, 2006. V. 1 e 2.:
- TREFF L, BATTISTELLA LR.** Inovação em Gestão de Projetos na Administração Pública. Rio de Janeiro: Brasport, 2013



**VI SINGEP**

Simposio Internacional de Gestao de Projetos, Inovacao e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317-8302

**V ELBE**

Encontro Luso-Brasileiro de Estrategia  
Iberoamerican Meeting on Strategic Management

- VARGAS, Ricardo V.** Gerenciamento de Projetos: estabelecendo diferenciais competitivos: Brasport, 6ª ed. 2009.
- YIN, Robert K.** Estudo de Caso – planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.