

Análise do Impacto do PMO de uma Organização Financeira em Indicadores de Prazo e Escopo

ANDRESSA FERREIRA DE OLIVEIRA SOUSA
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
andressa.foliveira@hotmail.com

SANDERSON CÉSAR MACÊDO BARBALHO
Universidade de Brasília
sandersoncesar@unb.br

Agradeço ao órgão de fomento pela oportunidade de publicarmos nosso trabalhos e pelo incentivo à educação.



ANÁLISE DO IMPACTO DO PMO DE UMA ORGANIZAÇÃO FINANCEIRA EM INDICADORES DE PRAZO E ESCOPO

Resumo

A gestão de projeto é uma prática que vem sendo aprimorada de forma a atender as evoluções e necessidades do mercado financeiro. A estruturação de escritórios de projetos dentro das organizações é adotada para o melhor gerenciamento dos projetos e para melhor contribuição aos objetivos estratégico da empresa que deles se espera. Dessa forma, o presente trabalho busca investigar o acompanhamento do PMO sobre os projetos, a fim de identificar qual impacto que o escritório de projetos possui sobre eles, tendo como objeto de estudo o desempenho do escopo e do tempo desses projetos, com base nos dados advindos da carteira de projetos de uma organização financeira. Para isso, estudou-se profundamente a instituição com o objetivo de caracterizar a empresa, o PMO e os projetos ali implementados, analisou-se os dados da carteira de projetos, realizou-se entrevistas e observações diretas e indiretas, que geraram os insumos necessários para as duas análises, comparativa e qualitativa, construídas no trabalho. Dessa forma, pôde-se chegar aos resultados obtidos para este Projeto de Graduação, e percebeu-se que, tendo como foco o desempenho dos projetos quanto a escopo e tempo, o PMO contribuía positivamente para projetos estratégicos da organização.

Palavras-chave: Gerenciamento de projetos; Escritório de projetos (PMO); PMO diretivo; Acompanhamento do PMO nos projetos; Impacto do PMO no desempenho dos projetos.

Abstract

Project management is a practice that has been improved to meet the changing needs of the financial market. The structuring of project offices within organizations is adopted to better manage the projects and to better contribute to the strategic objectives of the company that are expected of them. Thus, the present work seeks to investigate the PMO monitoring of the projects, in order to identify the impact that the project office has on them, having as object of study the performance of the scope and time of these projects, based on the data From the portfolio of projects of a financial organization. For this purpose, the institution was studied in order to characterize the company, the PMO and the projects implemented there, the data of the project portfolio were analyzed, interviews and direct and indirect observations were carried out, generating the necessary inputs For the two analyzes, comparative and qualitative, built in the work. In this way, it was possible to reach the results obtained for this Graduation Project, and it was realized that, focusing on the performance of the projects regarding scope and time, the PMO contributed positively to the organization's strategic projects.

Keywords: Project management; Project Office (PMO); Directive PMO; Monitoring the PMO in projects; PMO's impact on projects performance;



1. Introdução

O escritório de gestão de projetos, também conhecido pela sigla PMO (do inglês Project Management Office), é um modelo organizacional utilizado para aumentar a eficiência na gestão de projetos (KENDALL; ROLLINS, 2003). Patah, Carvalho e Laurindo (2003) definem que o Escritório de Projetos é a estrutura organizacional de projetos responsável pela aplicação dos conceitos de gestão de projetos dentro de uma organização.

Na literatura, a estrutura do Escritório de Projetos não é muito bem definida e dentro de cada organização é arquitetada de forma a atender mais adequadamente o gerenciamento de projetos ali realizado: podendo se tratar de um simples setor que oferece suporte ao gerenciamento dos projetos até um importante departamento no qual todos os projetos da empresa são gerenciados.

Os projetos no setor privado, em específico nas organizações financeiras, têm como objetivo alavancar os lucros das organizações através de diversas ações que vão desde a criação de novos produtos ao fortalecimento da marca da instituição, por exemplo. Normalmente, os resultados dos projetos implantados pelas companhias financeiras contribuem diretamente ou indiretamente para o alcance dos objetivos estratégicos das empresas traçados em seus BSCs, Balanced Scorecards.

O presente trabalho tem como objetivo a análise do impacto do Escritório de Projetos de uma organização financeira de corretagem de seguros localizada na cidade de Brasília, no Distrito Federal, Brasil, no desempenho de escopo e tempo dos projetos da organização. E baseando-se no objetivo geral apresentado, é possível identificar os objetivos específicos do projeto em questão:

- Identificar na literatura discussões sobre o impacto do PMO na gestão de projetos;
- Caracterizar a atuação do PMO no gerenciamento de projetos da organização estudada;
- Analisar o impacto da atuação do PMO nas carteiras de projetos da organização;
- Correlacionar o sucesso dos projetos, quanto a escopo e prazo, com a atuação diretiva do PMO;
- Analisar a importância de atuação do PMO nos projetos que são elencados como meta da organização, ou seja, projetos nos quais os resultados possuem uma extrema relevância para empresa;
- Levantar considerações sobre a importância do PMO nos projetos de uma empresa com base no estudo.

2. Referencial Teórico

2.1. Gerenciamento de Projetos

Projeto, segundo o guia PMBoK do PMI (PROJECT..., 2013) é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo.

Barbalho et al. (2014) afirma que o gerenciamento de projetos é uma atividade cada vez mais reconhecida no mundo. E gerenciar projetos significa realizar o planejamento, a execução e o monitoramento de uma série de tarefas integradas de maneira que se atinja o objetivo específico com êxito. Os gerentes de projetos, aqueles que são responsáveis pelo gerenciamento dos Projetos, devem ser profissionais que dominam o exercício de gerenciar projetos, tanto no âmbito teórico metodológico, quanto no âmbito de experiência profissional, trazendo os benefícios de condução eficaz dos projetos que as organizações desejam.



Segundo o guia PMBOK (PROJECT..., 2013), as áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos permitem estabelecer um referencial metodológico que proporciona o planejamento e controle de projetos por meio da integração dessas áreas. Seguem os cinco grupos de processos básicos e as dez áreas de conhecimento: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e, encerramento.

As dez áreas de conhecimento são: gerenciamento de integração do projeto, gerenciamento do escopo do projeto, gerenciamento de tempo do projeto, gerenciamento de custos do projeto, gerenciamento da qualidade do projeto, gerenciamento de recursos humanos do projeto, gerenciamento das comunicações do projeto, gerenciamento de riscos do projeto, gerenciamento de aquisições do projeto, gerenciamento de partes interessadas do projeto.

2.2. Escritório de Projetos

O Escritório de Projetos, do inglês “Project Management Office” (PMO), é a estrutura organizacional estabelecida para facilitar as atividades da gestão de projetos e trazer melhorias ao processo de gestão da organização por meio da gestão do portfólio e do alinhamento de projetos com a estratégia corporativa (CRAWFORD, 2002). O escritório de gestão de é um modelo organizacional utilizado para aumentar a eficiência na gestão de projetos (KENDALL; ROLLINS, 2003).

Segundo Hobbs e Aubry (2007), o escritório de gerenciamento de projetos propicia, ainda, facilidade para padronização, definição de procedimentos adequados, desenho de formulários, orientação, treinamento, bem como apoio aos processos de gerenciamento de projetos da organização. Além disso, o PMO coleta, agrupa, analisa e distribui informações para diferentes níveis das organizações, de maneira a apoiar o processo de tomada de decisão, juntando a visão de gerenciamento de projetos com a visão de gestão empresarial. Essa visão combinada estabelece um elo entre o planejamento estratégico e os resultados corporativos, por meio de um efetivo gerenciamento do portfólio dos projetos da organização e a aplicação das melhores práticas de gerenciamentos de projetos, otimizando, assim, os resultados dos projetos e os resultados da organização (MORRIS; JAMIESON, 2004; BLICHFELDT; ESKEROD, 2008).

Patah, Carvalho e Laurindo (2003) definem o Escritório de Projetos como sendo uma estrutura organizacional de projetos a qual se responsabiliza pela aplicação dos conceitos de gestão de projetos dentro de uma organização. Essa estrutura pode se apresentar das mais diferentes formas: desde um simples setor para dar suporte ao gerenciamento de projetos até um importante departamento onde todos os projetos da empresa são gerenciados. Para Crawford (2002), um escritório pode ser tão simples como umas poucas pessoas preparando e mantendo cronogramas, até várias pessoas realizando planejamento, informes, monitoramento de projetos etc.

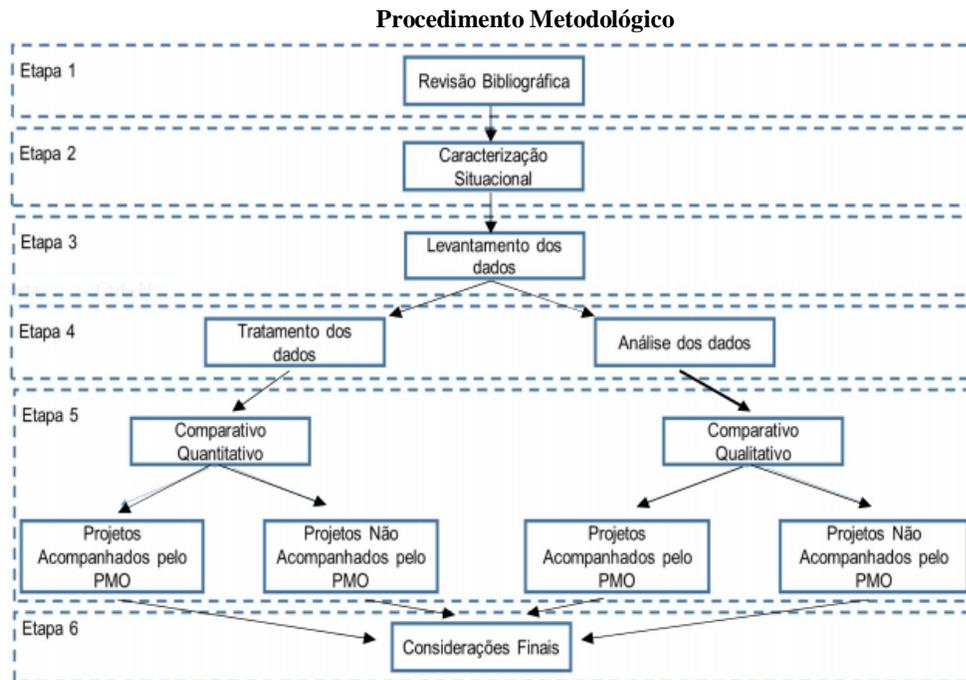
O Guia PMBOK (PROJECT,... 2013) ainda distingue o PMO em três tipos, considerando o controle que eles exercem dentro dos projetos:

- 1) Suportivos: papel de consultoria aos projetos provendo templates, melhores práticas, treinamento, acesso a informações e lições aprendidas de outros projetos. Servem como repositórios de práticas de GP e têm baixo grau de controle;
- 2) Controladores: esses PMO provêm suporte, mas em contrapartida cobram a aderência dos projetos a seus templates, metodologias, formulários, ferramentas e procedimentos. Seu grau de controle é moderado;
- 3) Diretivos: controlam os projetos por gerenciá-los diretamente.

3. Metodologia



O processo metodológico a ser utilizado segue ilustrado na figura e descrito abaixo:



Fonte: Elaborado pelo autor

- Etapa 1: Revisão bibliográfica com conceitos necessários para o entendimento do trabalho descrito
- Etapa 2: Caracterização da situação problema, descrevendo as peculiaridades da instituição e dos seus projetos, a organização do escritório de projetos na empresa, como ocorre a priorização dos projetos a serem tratados pelo PMO e o processo de acompanhamento dos projetos por ele;
- Etapa 3: Levantamento das informações necessárias para as análises, tomando como base a planilha da carteira de projetos do ano de 2016 da organização (repositório que consolida as principais informações sobre todos os projetos da empresa daquele ano) e os colaboradores componentes do escritório de projetos;
- Etapa 4: Tratamento das informações e realização das análises quantitativas e qualitativas necessárias;
- Etapa 5: Obtenção dos resultados do impacto do PMO nos projetos através dos comparativos quantitativos e qualitativos, realizados através das análises quantitativas e qualitativas respectivamente construídas na etapa anterior, sobre os projetos que foram acompanhados pelo PMO e os projetos que não foram acompanhados pelo PMO no ano de 2016; Etapa 6: Considerações finais sobre as conclusões obtidas;
- Etapa 6: Considerações finais sobre as conclusões obtidas.

Após realizar o estudo prévio de todos os conceitos que se utilizou nesse presente trabalho, através da referência bibliográfica, iniciou-se a caracterização situacional, no qual se criou a contextualização necessária para o entendimento das peculiaridades da organização, como ali ocorre a priorização dos projetos, como o escritório de projetos se divide para acompanhar todos os projetos da empresa, qual tipo de acompanhamento o escritório realiza e



todas as particularidades específicas que são indispensáveis para a compreensão do estudo e das análises a serem realizadas.

Em seguida, levantou-se dos dados, no qual as fontes principais foram:

- Carteira de projetos do ano de 2016, que consolidava as principais informações de todos os projetos da organização, desde projetos que não saíram do pipeline à projetos que se iniciaram e se encerraram devidamente naquele ano.
- Entrevistas com os colaboradores que trabalham no escritório de projetos da empresa, no qual pôde-se questioná-los e obter uma transmissão de conhecimento e experiências válidas para compor as análises necessárias e chegar a um resultado conclusivo. Para esse caso, dois colaboradores que fazem parte do PMO foram questionados, trazendo como tema principal da entrevista, para cada entrevistado, um projeto que estaria sob sua responsabilidade naquele ano, e os questionando sobre ambas as maneiras de atuação nos mesmos e, a partir disso, os resultados obtidos ao final de cada projeto.

Na etapa seguinte, trataram-se os dados da carteira de projetos e decorrentes das entrevistas, assim como se realizou as análises quantitativas e qualitativas necessárias para os projetos que são acompanhados pelo PMO e os projetos que não são acompanhados pelo PMO. Para isso, cruzaram-se as informações em planilhas Excel, construiu-se tabelas dinâmicas e gráficos e analisou-se em profundidade as entrevistas realizadas no escritório de projetos.

As informações que geraram as análises através dos cruzamentos foram: o projeto, a área da empresa na qual o projeto está sob responsabilidade, status do projeto (a iniciar, suspenso, pipeline, em planejamento, em andamento e encerrado), milestones (marcos do projeto para fins de meta da organização) atingidos e milestones totais que deveriam ser atingidos ao final daquele projeto.

É importante ressaltar que, a carteira de projetos contém todos os projetos da organização, incluindo os projetos que não são acompanhados pelo escritório de projetos. No entanto, a consolidação dessa carteira de projetos é escopo de trabalho do PMO dentro da organização, e dessa maneira, ele tem como responsabilidade garantir que as informações ali inseridas são verídicas e atualizadas, mesmo que, como já foi dito, o projeto não esteja sob sua gestão. A dinâmica que rege a atualização das informações desses projetos é composta pelo processo dos gerentes dos projetos enviarem para o PMO, com uma frequência pré-determinada, os status e informações necessárias que se precisa para a atualização da carteira projetos, bem como provas factuais de que esses dados estão conforme a realidade do projeto.

Portanto, utilizou-se apenas a carteira de projetos da organização para obtenção dos dados quantitativos, pois esse consolidado de informações compunha referências sobre projetos acompanhados e não acompanhados pelo PMO, sendo suficiente para gerar as análises necessárias para o trabalho aqui descrito. Após isso, puderam-se obter os resultados de análises quantitativas e qualitativas que foram descritos no presente estudo. Resultados esses, que geraram as devidas conclusões registradas nas considerações finais.

4. Caracterização Situacional

4.1. A Organização e Escritório de Projetos

A organização na qual se realizou o trabalho se trata de uma corretora de seguros, que possui como principal função o intermédio da venda de seguros entre a seguradora e o segurado, analisando os custos e benefícios relacionados à situação do segurado, indicando o produto mais adequado às necessidades do cliente.



A área de marketing, por ser a área detentora do conhecimento quanto aos produtos, clientes, canais de venda e desenvolvimento tecnológico é a área vista entendedora do negócio e é responsável por direcionar estrategicamente a organização. Com isso, todas as subáreas da área de marketing (Produtos, Canais, Inteligência de Marketing e Desenvolvimento do Negócio - TI) possuem acompanhamento do PMO.

Outras áreas também possuem projetos importantes taticamente para a empresa. Esse grupo de projetos, que são advindos das áreas que não são consideradas áreas ligadas diretamente ao negócio, são denominados de projetos corporativos, e também possuem apoio do escritório de projetos.

Infelizmente, mesmo com a elevada importância dos projetos das áreas de marketing e projetos corporativos nativos das demais áreas, a corretora possui um elevado número de projetos. Durante o ano de 2016, registrou-se na carteira de projetos o total de 141 projetos, e por motivos de restrição de recursos, o PMO não consegue acompanhar essa quantidade de projetos com uma dedicação intensa de modelo diretivo, que é o modelo padrão adotado por eles. Por esse motivo, existe um método criado pelo escritório de projetos da organização para priorizar quais projetos serão monitorados pelo escritório de projetos e como será esse acompanhamento de acordo com cada classificação de priorização.

O escritório de projetos da corretora é um escritório que atua de maneira horizontal na organização, atuando, quando possível, em todas as áreas da empresa. É vigorosamente visto como a área detentora da metodologia, em princípio PMBOK, área imparcial guardião de informações atualizadas e fidedignas dos projetos que acompanham e a área requisitada pelas demais esferas da companhia quando se percebe que os projetos são estratégicos ou possuem uma dimensão muito grande para serem conduzidos internamente. O PMO é composto por quatro pessoas e um estagiário, e sua atuação é subdividida da seguinte maneira:

- Recurso 1: atende a área de marketing superintendência produtos;
- Recurso 2: atende a área de marketing superintendência desenvolvimento do negócio;
- Recurso 3: atende a área de marketing superintendência canais e projetos cujos os resultados são as metas coletivas da organização (independentemente da área responsável);
- Recurso 4: atende a área de superintendência Inteligência de marketing;
- Estagiário: atende as demais áreas da empresa (projetos considerados corporativos).

Mesmo subdivididos por áreas, a escolha dos projetos daquela determinada área que o PMO irá atuar e a maneira de acompanhamento estão relacionados com a classificação que o projeto irá obter em sua priorização durante a iniciação do mesmo, que pode ser três diferentes tipos: gestão autônoma, evolutivo e estratégico (a maneira de priorização dos projetos está descrita no tópico seguinte).

E de acordo com essa classificação explicitada, a função e atuação do PMO se diferem dentro do projeto, podendo assumir metodologicamente uma função de suporte, controladora ou diretiva.

- Projetos classificados como gestão autônoma, o PMO assume função suportiva:
 1. Oferece suporte metodológico:
 2. Consolidação das informações dos projetos carteira de projetos:
- Projetos classificados como evolutivos, o PMO assume função controladora:
 1. Oferece suporte metodológico:
 2. Constrói os artefatos de planejamento do projeto:



3. Constrói os artefatos de encerramento do projeto:
 4. Consolidação das informações dos projetos carteira de projetos:
- Projetos classificados como estratégicos, o PMO assume função diretiva:
 1. Oferece suporte metodológico:
 2. Constrói os artefatos de planejamento do projeto:
 3. Constrói os artefatos de encerramento do projeto:
 4. Realiza o monitoramento e controle do projeto:
 5. Auxilia na condução do time durante a execução das atividades:
 6. Realiza as solicitações de mudanças do projeto:
 7. Reporta os status do projeto:
 8. Realiza o intermédio com fornecedores, caso exista:
 9. É a fonte oficial de todas as informações do projeto:
 10. Formalizador oficial de ações e decisões:
 11. Organizador dos Pontos de Controle:
 12. Co-gerecia em conjunto com o gerente do projeto:
 13. Consolidação das informações dos projetos carteira de projetos:

4.2. Os Projetos e sua priorização

A corretora executa projetos de diversas características que normalmente envolvem um ou mais fornecedores e possui diversos sponsors e stakeholders. Os projetos variam desde a criação de um novo serviço até a criação de um canal call center de vendas, a título de exemplo.

O gerente do projeto é normalmente um gerente corporativo daquela determinada área na qual o projeto está sob a responsabilidade. Tem-se, por exemplo, um projeto sob a implementação de uma nova estratégia de venda do produto de seguro de vida no mercado. O gerente do projeto, nesse caso, provavelmente será um dos gerentes corporativos da área de marketing, mais especificamente o gerente corporativo da área de produtos. Os projetos também costumam envolver diferentes áreas da empresa no time dos projetos a fim de garantir que o projeto irá abordar todos os aspectos necessários e irá possuir a opinião de todos os especialistas para que o resultado final esteja fidedigno à realidade do cliente.

O PMO dentro do Projeto, como já foi dito, pode atuar tanto apenas no apoio metodológico quanto ao próprio gerenciamento em conjunto com o gerente do projeto, a depender da classificação obtida com a priorização do projeto.

A priorização do projeto é realizada em conjunto com o gerente do projeto, no qual é respondido um formulário de proposta do projeto, que segue abaixo. Na proposta do projeto, coleta-se uma série de informações, como priorização e categorização do projeto, escopo e duração do projeto, envolvimento das áreas financeiras e avaliações financeiras.

Em relação ao tópico de priorização e categorização são realizadas dez perguntas obrigatórias e uma opcional, que trata dos assuntos: impacto nas despesas da organização, contribuição para a estratégia da empresa, importância do projeto, qual o grau de envolvimento organizacional que o projeto exige dependência de fornecedores externos, necessidade de contratação de headcount (novos colaboradores), grau de envolvimento com a CAIXA que é o principal stakeholder da organização, esforço de custo e prazo, as principais áreas interessadas no projeto e se o projeto se trata de metas para fins de bônus da organização.

Formulário proposta de projeto



Priorização e Categorização

* Impacto do Projeto nas despesas PAR -- Nenhum --	* Grau de Envolvimento Caixa -- Nenhum --
* Contribuição para a Estratégia -- Nenhum --	* Esforço de Custos e Prazos -- Nenhum --
* Importância do Projeto -- Nenhum --	* Principal Interessado no Projeto -- Nenhum --
* Grau de Envolvimento Organizacional -- Nenhum --	* Meta para Fins de Bônus -- Nenhum --
* Dependência de Fornecedores Externos -- Nenhum --	Quantidade de Headcount <input type="text"/>
* Necessidade de Contratação e Headcount -- Nenhum --	

Escopo e Duração

* Project Start

* Project End

* Objetivo do Projeto

B I U

Benefícios

* Retorno Esperado

B I U

Avaliação de Impacto / Envolvimento Financeiras

* Envolvimento da Receita
1- Cadastro PROTHEUS
2- Cadastro de Clientes
3- Filiais
4- Prazo de faturamento e recebimento

* Envolvimento Fiscal
1- Cadastro da receita (Tributação, Retenção, Substituição Tributária)
2- Análise de riscos tributários com fornecedores e novos projetos que gerem receita
3- Não se aplica

* Envolvimento Planning
1- Análise de impacto no Forecast/Orçamento
2- Estrutura de centros de custo
3- Não se aplica

Fonte: Taskray Projects - Salesforce



A resposta ao preenchimento do formulário de proposta do projeto é a classificação do projeto quanto à gestão autônoma, evolutivo e estratégico.

De acordo com cada classificação definida para cada projeto pós preenchimento desse formulário, criou-se uma tabela, que segue abaixo visão numérica e percentual, consolidando todas as classificações registradas para os projetos de 2016, segmentados por superintendência.

Classificação dos projetos 2016 por superintendência

Superintendência	Projetos			Total
	Estratégico	Evolutivo	Gestão Autônoma	
Canais	9	11	2	22
Produtos	2	20	17	39
IM	2	3	18	23
DN	21	13	20	54
Corporativos	3	0	0	3
TOTAL	37	47	57	141

Fonte: Elaborado pelo Autor

Visto que o foco do escritório de projetos é agregar na condução dos projetos estratégicos para a organização, o PMO empenha seus recursos no acompanhamento desses projetos de maneira direta durante o ano, ou seja, no ano de 2016 o escritório de projetos atuou de maneira intensiva em trinta e sete projetos considerados estratégicos.

Com base no entendimento da priorização dos projetos na corretora, o estudo em questão, a partir de agora, irá dar foco aos projetos estratégicos e da atuação do PMO sobre eles.

4.3. Projetos Meta da Organização

Sabe-se que um objetivo claro e bem definido é fundamental para a organização e sua estratégia definida, e dessa maneira, determinar metas específicas e individuais dentro da companhia certamente irá guiar a empresa em direção ao que almeja. Com isso, as metas são de considerável importância na gestão da organização porque projetam a empresa para a direção desejada. Normalmente, são estabelecidos metas e objetivos que visam aumentar os lucros da empresa, motivar os funcionários e cumprir as demandas de trabalho.

Na empresa, onde foi realizado o estudo presente, são definidas metas gerais e amplas que contemplam grandes ações e que estão ligadas diretamente com o objetivo estratégico que a instituição deseja atingir naquele ano, e a partir delas são desdobradas metas individuais para os colaboradores. Essa dinâmica é bastante interessante porque faz com que cada um possua sua meta individual específica, mas que todos trabalhem por um objetivo em comum de maior importância para a organização. Essas metas podem estar relacionadas com projetos e seus resultados a serem atingidos ou relacionadas diretamente com resultados financeiros da organização.

Como se trata de uma empresa que possui muitos projetos em execução, grande parte das metas dos colaboradores estão ligadas a projetos. Como já se sabe, esse é um dos fatores de classificação quanto à priorização do projeto, e, portanto, projetos que são definidos como meta de algum colaborador ou até mesmo meta de toda a podem considerados estratégicos e, nesse caso, é exigido que o PMO o acompanhe

Para se possa mensurar o atingimento das metas quando estas são relacionadas a algum projeto, adota-se a seguinte dinâmica na empresa: durante a construção do cronograma definem-se de três a cinco marcos do projeto, considerados os mais relevantes,



VI SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317-8302

VELBE

Encontro Luso-Brasileiro de Estratégia
Iberoamerican Meeting on Strategic Management

que são elencados como componentes do cálculo da meta daquele determinado projeto. Esses marcos principais do projeto são denominados de milestones. A partir disso, ao final do projeto, é analisado se os marcos para fins de meta (milestones) foram atingidos com sucesso.

A partir do tópico anteriormente descrito, sobre a forma que os projetos são priorizados, sabe-se que a classificação “projeto estratégico” é o fator determinante que confirma a atuação do PMO naquele projeto. Como já citado, um dos temas levados em consideração no formulário de proposta de projeto para o resultado da classificação do projeto é “projeto é meta para fins de bônus” (podendo esse projeto ser meta para fins de bônus da empresa, meta de algum colaborador da empresa ou não ser meta). A composição do preenchimento de todo o formulário resulta na classificação do projeto, pois temos outros tópicos tão determinantes para a classificação quanto o tema meta para fins de bônus. Assim, um projeto pode ser classificado como estratégico e não necessariamente ser meta para fins de bônus. Levando em consideração tudo que foi dito, a questão a ser ressaltada é: o PMO acompanhará projetos estratégicos, que por ventura podem ser metas ou não, assim, existirão projetos metas que serão acompanhados pelo PMO, pois serão considerados estratégicos em sua classificação, bem como existirão projetos que são metas e não serão acompanhados pelo PMO, pois não serão considerados estratégicos em sua classificação.

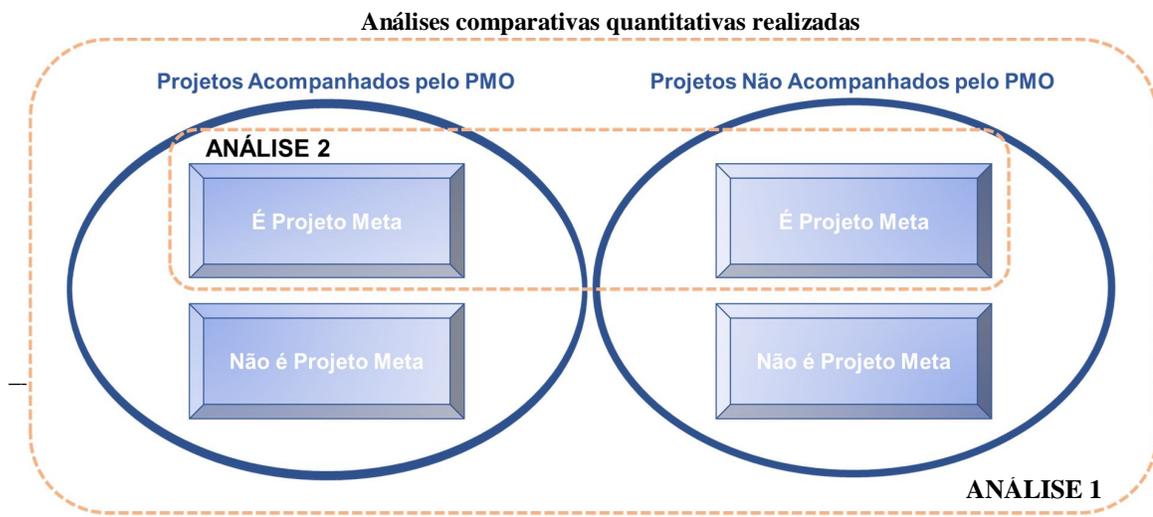
Essa informação sobre os projetos meta da organização é importante, pois diversas análises foram realizadas baseadas nos projetos metas da organização, visto que em geral, projetos meta possuem um resultado relevante para a empresa e analisar se os resultados obtidos por eles são satisfatórios de acordo com a atuação do PMO será bastante interessante.

5. Análise de Resultados

5.1. Impacto do PMO nos Projetos: Análise Quantitativa

Após o levantamento e a análise dos dados, assim como após a caracterização situacional de como funciona a organização, o escritório de projetos, a caracterização dos projetos da organização e a observação da maneira como eles são acompanhados pelo PMO, obtiveram-se resultados advindos das análises quantitativas e das análises qualitativas realizadas.

As análises geraram comparativos de como os projetos se comportam, quando se considera apenas desempenho de escopo e tempo, considerando variações quando escritório atua e quando não. Segue abaixo, a figura representativa das duas análises quantitativas comparativas realizadas, sendo definida como análise 1 projetos acompanhados pelo PMO x projetos não acompanhados pelo PMO e análise 2 projetos meta que são acompanhados pelo PMO x projetos meta que não são acompanhados pelo PMO.





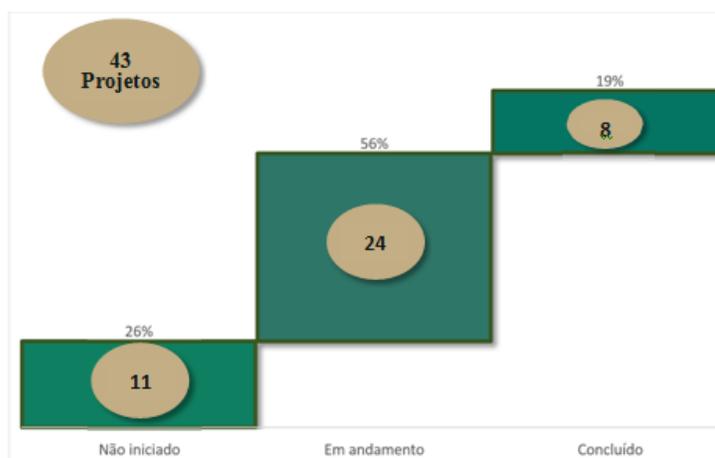
Fonte: Elaborado pelo Autor

5.1.1. Projetos Acompanhados pelo PMO X Projetos Não Acompanhados pelo PMO

Possuindo como base a carteira de projetos da organização do ano de 2016, local onde se encontra as principais informações sobre todos os projetos da organização atualizadas de acordo com o fechamento do ano, a primeira informação utilizada para gerar análises e resultados conclusivos foi a informação referente ao status dos projetos.

Cruzando a quantidade de projetos que foram acompanhados pelo PMO com seus respectivos status ao final do ano, se o obteve o seguinte resultado:

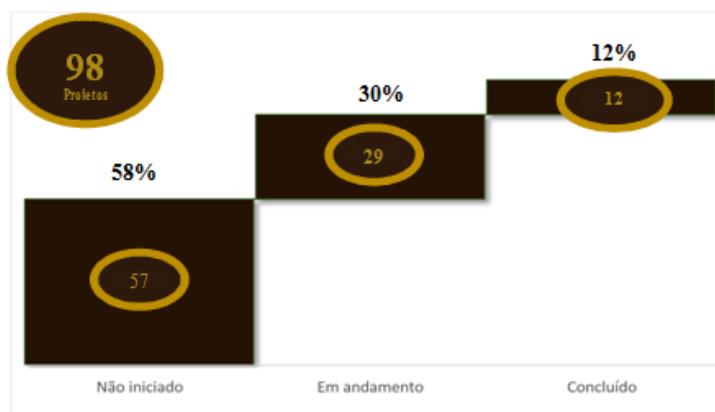
Figura 13: Projetos acompanhados pelo PMO x status



Fonte: Elaborado pelo Autor

Já cruzando a quantidade de projetos que não foram acompanhados pelo PMO com seus respectivos status de projeto ao final do ano, se o obteve o seguinte resultado:

Projetos não são acompanhados pelo PMO x status.



Fonte: Elaborado pelo Autor

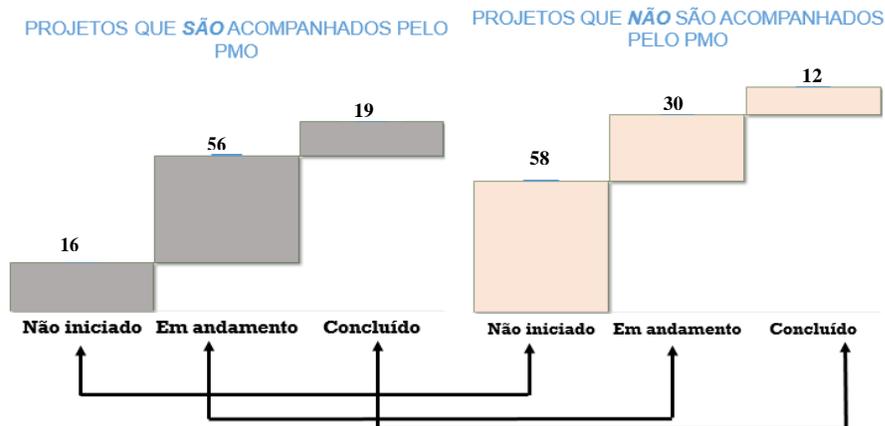
Como resultado dessa análise, tem-se que dos 43 projetos acompanhados pelo escritório de projetos: 11 deles finalizaram o ano com status “não iniciado”, 24 deles finalizaram o ano com status “em andamento” e 8 deles finalizaram o ano com status “concluído”. Já dos 98 projetos não acompanhados pelo PMO: 57 deles finalizaram o ano



com status “n3o iniciado”, 29 deles finalizaram o ano com status “em andamento” e 12 deles finalizaram o ano com status “conclu3ido”.

Segue figura comparativa entre os dois gr3aficos:

Projetos que s3o acompanhados pelo PMO x projetos que n3o s3o acompanhados pelo PMO.



Fonte: Elaborado pelo Autor

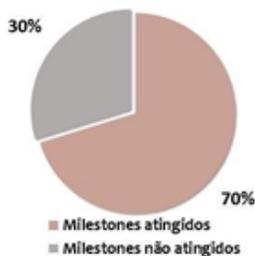
Pode-se concluir com essa an3lise que quando os projetos n3o possuem o acompanhamento direto do escrit3rio de projetos, a maioria deles, 58%, n3o chegam a serem iniciados, ou seja n3o saem da fase de pipeline ou estrutura33o. Quando os projetos s3o acompanhados pelo PMO, isso ocorre apenas na faixa de 12%, como mostra o gr3afico.

Outro resultado not3vel 3 que quando os projetos possuem acompanhamento do escrit3rio de projetos, mais da metade deles, 56%, pelo menos se encontram na fase de execu33o.

5.1.1. Projetos Meta Acompanhados pelo PMO X Projetos Meta N3o Acompanhados pelo PMO

Para esta an3lise realizada considerou-se as informa33es referentes aos marcos dos projetos que s3o para fins de meta, milestones. Escolheu-se realizar esse estudo porque projetos que possuem milestones a serem atingidos s3o projetos de relev3ncia para a organiza33o, visto que projetos metas s3o diretamente ligados aos objetivos estrat3gicos da organiza33o naquele ano. Dessa maneira, cruzando os projetos que s3o metas e que s3o acompanhados pelo PMO com os atingimentos dos milestones desses projetos, observou-se que:

Projetos que s3o metas e s3o acompanhados pelo PMO



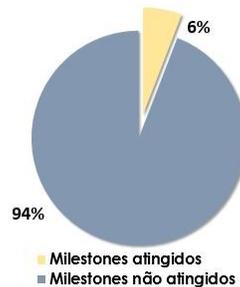
Fonte: Elaborado pelo Autor



Do universo de 73 milestones ao total, referentes a 23 projetos que foram acompanhados pelo PMO, 70% desses milestones foram atingidos, contabilizando o cumprimento de 51 milestones, e 30% não foram atingidos. Portanto, contabilizado o não cumprimento de 22 milestones.

Por outra perspectiva, cruzando os projetos que são metas e que não são acompanhados pelo PMO com os atingimentos dos milestones desses projetos, observou-se que:

Projetos que são metas e não são acompanhados pelo PMO



Fonte: Elaborado pelo Autor

Do universo de 32 milestones ao total, referentes a 7 projetos metas que não foram acompanhados pelo PMO, 6% desses milestones foram atingidos, contabilizando o cumprimento de 2 milestones, e 94% não foram atingidos, contabilizando o não cumprimento de 30 milestones.

Como resultado desse comparativo, pode-se observar que o cumprimento dos milestones, ou seja, o cumprimento do que se foi planejado durante a fase de estruturação dos projetos foi significativamente atingido em maior quantidade quando houve acompanhamento do escritório de projeto de forma diretiva. Ou seja, é nítido que os projetos que se tratavam de metas para a organização e não foram considerados prioritários para o acompanhamento do recurso PMO não obtiveram sucesso quanto aos atingimentos dessas metas ao final do ano, e, portanto, não houve contribuição para o atingimento dos objetivos estratégicos da corretora no ano de 2016.

5.1. Impacto do PMO nos Projetos: Comparativo Qualitativo

Em complemento a todas as análises e comparações realizadas quantitativamente, em paralelo, realizou-se ainda um levantamento de informações para que se pudesse obter também um comparativo qualitativo.

Através da carteira de projetos, escolheram-se dois projetos, um denominado “Cancelamento AUTO”, que possuía as seguintes características:

- Status atualizado como “concluído”;
- Encerramento do projeto realizado dentro do prazo conforme planejado;
- Todos os milestones atingidos.

O outro do projeto escolhido, denominado 3C Indicadores, possuía características opostas, ou seja:

- Status como “em andamento”;
- Data prevista para encerramento do projeto já havia sido ultrapassada;
- Nenhum milestone havia sido atingido.



A partir da seleção desses projetos chaves, contataram-se os recursos PMO responsáveis pelos respectivos projetos e foram realizadas entrevistas que os questionavam sobre a razão de um projeto ter obtido sucesso, enquanto o outro não ter obtido o mesmo fim. E com isso, foi registrado as seguintes observações sobre cada projeto:

1. Projeto Cancelamento AUTO

O projeto “Cancelamento AUTO” é um projeto estratégico da área de marketing, de responsabilidade da superintendência de produtos da corretora. Constatou-se que para esse projeto o planejamento foi realizado de maneira adequada, ou seja, todos os artefatos de planejamento foram construídos. A execução do projeto se iniciou após o encerramento do planejamento do projeto, e o monitoramento e controle foi realizado intensamente pelo recurso PMO. Verificou-se também que o gerente do projeto e o recurso PMO estavam sempre realizando o gerenciamento do projeto em conjunto, da maneira que o co-gerenciamento do projeto exige. O projeto cancelamento AUTO também obteve forte engajamento dos envolvidos no projeto, ou seja, todas as partes interessadas estavam mobilizadas e integradas em torno do projeto, pois o recurso PMO estava exercendo esse papel integrador. Esse projeto gerou satisfação em todos os stakeholders, foi entregue na data planejada e atingiu todos os seus objetivos previstos.

2. Projeto 3C Indicadores

O projeto “3C Indicadores” é um projeto estratégico da área de marketing, de responsabilidade da superintendência de desenvolvimento do negócio da corretora. Verificou-se, que o projeto se iniciou antes do envolvimento do recurso PMO, pois o recurso dedicado a esse projeto estava em processo de contratação pela organização. Se tratando de um motivo atípico para o não envolvimento do PMO em um projeto estratégico, sendo assim, uma anomalia importante que nos gerou uma análise qualitativa para o presente estudo. Devido ao não envolvimento do recurso PMO logo na iniciação desse projeto, o mesmo iniciou sua execução antes mesmo do planejamento do projeto ter sido finalizado, o que ocasionou que as atividades se iniciassem sem o planejamento adequado e sem nenhum monitoramento e controle a cerca delas. Assim que o recurso PMO foi alocado para atuar no projeto por solicitação do nível executivo da empresa, ele realizou o planejamento e verificou-se que muitas atividades estavam sendo executado sem necessidade, o que gerou retrabalho para o time do projeto e insatisfação das partes interessadas quanto ao atraso do projeto. Devido ao planejamento tardio, houve um índice muito alto de reprogramação das atividades, e apesar do projeto estar em andamento, nenhum marco importante do projeto (milestones) havia sido atingido.

Após a transmissão das informações a respeito desses projetos (projeto cancelamento AUTO e projeto 3c indicadores) pelos recursos PMO, pode-se concluir que os relatos registrados sobre os projetos chaves, escolhidos para realizar o comparativo qualitativo desse estudo, corroboram o que as análises quantitativas também demonstraram. Ou seja, aqui percebe novamente que quando o escritório de projetos atua nos projetos de maneira diretiva, os projetos são executados conforme planejando na estruturação projeto e eles alcançam seus resultados esperados.

Projetos que não possuem a base metodológica, o intenso monitoramento e controle e o encerramento adequado conforme o PMO oferece em sua atuação, tendem a diminuir a qualidade durante a sua execução, não satisfazem todas as partes interessadas e por isso,



umentam consideravelmente suas chances de não obtenção de sucesso e não contribuição de valor agregado à estratégia do negócio que a empresa necessita.

6. Considerações Finais

O presente trabalho, realizado numa instituição financeira de corretagem de seguros, apresenta resultados obtidos a partir de análises de desempenho referentes a escopo e tempo dos projetos, considerando como aspecto determinante a atuação, ou não, do PMO da empresa.

Para determinar essas comparações analíticas foi imprescindível obter profundo conhecimento sobre a organização e suas peculiaridades, além captação de conhecimento sobre a composição e função do escritório de projetos da empresa, bem como a sua dinâmica de gestão de projetos aplicada aos projetos da organização. Isso foi possível através da caracterização situacional construída, na qual descreveu todos os conhecimentos necessários característico do estudo tratado.

Ainda para a construção dessas análises foi necessário o levantamento das principais informações sobre os projetos do ano de 2016 e a realização de entrevistas com recursos que compõem o PMO da empresa. E a partir disso, observou-se que os resultados obtidos foram claramente divididos entre comparativos quantitativos e qualitativos, pois se delimitavam entre a comparação de dados numéricos e a comparação de observações diretas e indiretas.

A partir disso, pode-se perceber que as análises se complementavam e corroboravam para o mesmo resultado de afirmação do impacto positivo da presença do PMO nos projetos, visto que os dados e as observações explanavam que os projetos em que eles atuavam eram consideravelmente entregues conforme escopo e prazo planejados, e que por isso, havia reconhecimento de agregação de valor nos projetos em que eles atuavam pela organização e pelas áreas parceiras.

7. Referências Bibliográficas

ALVES, R. O. et al. Melhores práticas em implantação de escritório de gerenciamento de projeto: desenvolvimento de referenciais de sucesso. *Produção*, v. 23, n. 3, p. 582-594, 2013.

ANDERSON, D. R.; SWEENEY, D. J.; WILLIAMS, T. A. *Estatística aplicada à administração e economia*. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013

AUBRY, M.; HOBBS, B. A fresh look at the contribution of project management to organizational performance. *Project Management Journal*, v. 42, n. 1, p. 3-16, Feb 2011.

AUBRY, M.; HOBBS, B.; THUILLIER, D. A new framework for understanding organizational project management through the PMO. *International Journal of Project Management*, v. 25, n. 4, p. 328-336, 2007.

BARBALHO, S. C. M.; AMARAL, D. C.; KERNBINCHER, T. S. ; RICHTER, E. H.;

TORRES, L. Rompendo obstáculos para a implantação de escritório de projetos em empresa de base tecnológica. *Gestão & Produção*, v. 16, p. 435-449, Set 2009.

BARBALHO, S. C. M. ; JUGEND, D. ; SILVA, S. L. ; BURIN NETO, F. . *Gestão de portfólio*

de produtos: práticas adotadas por uma empresa de base tecnológica de médio porte localizada na cidade de São Carlos SP. *GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas*, v. 8, p. 67-78, 2013.



BARBALHO, S. C. M. ; Rozenfeld, Henrique ; ROZENFELD, H. . Modelo de referência para o processo de desenvolvimento de produtos mecatrônicos (MRM): validação e resultados de uso. *Gestão & Produção*, v. 20, p. 162-179, 2013..

BARBALHO, S. C. M. ; ROJIC, J. ; TORRES, L. ; PELÁ, V. . Implantando PMO para

Padronização de Processos, *Gestão de Configuração e de Logística*, v. 40, p. 43-51, 2011.

BARBALHO, Sanderson César Macêdo; TOLEDO, Jose Carlos de; ROJIC, Junia and SILLOS, Matheus de Aguiar. Funções dos escritórios de projetos no desenvolvimento de produtos: pesquisa-ação em empresa de alta tecnologia, v. 23, p. 512-527, 2006.

BARCAUÍ, A. Perfil de Escritórios de Gerenciamento de Projetos em Organizações atuantes no Brasil. 2003. 151f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) - Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2003.

BARCZAK, G.; KAHN, K. B.; MOSS, R. An exploratory investigation of NPD practices in nonprofit organizations. *Journal Of Product Innovation Management*, v. 23, p. 512-527, 2006.

BOUER, Ruy; CARVALHO Marly Monteiro de. Metodologia singular de gestão de projetos: condição suficiente para a maturidade em gestão de projetos, v. 23, p. 1-12, 2005.

CALDERINI, M.; CANTAMESSA, M. Innovation paths in product development: an empirical research. *International Journal of Production Economics*, v. 51, n. 1-2, p. 1-17, 1997.

CARVALHO, M. M.; RABECHINI JUNIOR, R. Jr.; PESSÔA, M. S.P.; LAURINDO, F. J. B.

Equivalência e completeza: análise de dois modelos de maturidade em gestão de projetos. *RAUSP. Revista de Administração*, v. 40, n. 3, p. 289-300, 2005.

CARVALHO, M. M.; RABECHINI JUNIOR, R. Fundamentos em Gestão de Projetos: construindo competências para gerenciar projetos. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2011.

CHIESA, V.; FRATTINI, F. Exploring the differences in performance measurement between research and development: evidence from a multiple case study. *R&D Management*, 37 (4), 283-301. 2007.

CLARK, K. B.; FUJIMOTO, T. Product development performance: strategy, organization and management in the world auto industry. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, United States, 1991.

CRAWFORD, L. The strategic project office: A guide to improving organizational performance. New York: Marcel Dekker, 2002.

DAI, C. X.; WELLS, W. G. An exploration of project management office features and their relationship to project performance. *International Journal of Project Management*, 22, 523- 532, 2004.

DISNMORE, P. C.e Silveira Neto F. H. Gerenciamento de Projetos, Como Gerenciar seu Projeto com Qualidade, dentro do Prazo e Custos Previstos. – Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004 .