



André Reghin Gaspar

A importância da implantação de escritório de projetos em pequenas empresas de construção civil

Trabalho apresentado ao curso MBA em Gerenciamento de Projetos, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Denise Basgal

Orientadora

Curitiba – PR

2016

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O Trabalho de Conclusão de Curso, **A importância da implantação de escritórios de projetos em pequenas empresas de construção civil**, elaborado por André Reghin Gaspar e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Gerenciamento de Projetos, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Curitiba-PR, 19 de fevereiro de 2016.

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Denise Basgal

Orientadora

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno André Reghin Gaspar, abaixo assinado, do curso de MBA em Gerenciamento de Projetos, Turma GP37-Curitiba (6/2013) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 29/09/2013 a 19/12/2015, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **A importância da implantação de escritório de projetos em pequenas empresas de construção civil**, é autêntico e original.

Curitiba-PR, 19 de fevereiro de 2016.

André Reghin Gaspar

Dedico este trabalho aos meus pais e à minha esposa por todo incentivo e compreensão.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha orientadora Msc. Denise Basgal pela forma como conduziu minhas idéias e ao Msc. Mário Luís Sampaio Pereira pela contribuição com referências bibliográficas para realização deste trabalho.

Agradeço também à minha esposa pelo apoio, paciência e compreensão, aos meus pais pelo incentivo ao desenvolvimento pessoal e profissional e ao meu irmão pela ajuda durante todo o curso.

RESUMO

Com o aumento de competitividade entre as empresas provocado pela globalização, em geral, para uma organização sobreviver, precisa aumentar sua produtividade diminuindo custos e melhorando processos. Neste cenário, o gerenciamento de projetos mostra que é uma eficiente metodologia no auxílio às pequenas empresas de construção civil, já que este segmento apresenta um ambiente complicado, pois possui muitas variáveis e interdependências que necessitam ser gerenciadas. A implantação de escritório de projetos em sua estrutura organizacional é muito importante para o desenvolvimento dessa metodologia. Com o objetivo de identificar os principais processos para implantação de Escritórios de Projetos (PMOs) em pequenas empresas de construção civil e apresentar a importância do gerenciamento de projetos e os benefícios dessa unidade organizacional, o presente estudo desenvolve os conceitos de projetos, de gerenciamento de projetos, de gerenciamento de programas e escritório de projetos, além de evidenciar os seus modelos, os níveis de maturidade de uma organização e os benefícios de sua implantação. A metodologia de pesquisa utilizada foi a pesquisa teórico-crítica envolvendo as principais referências bibliográficas sobre o assunto.

Palavras-chave: gerenciamento de projetos, escritório de projetos, benefícios, maturidade.

ABSTRACT

With the growing competitiveness between companies caused by globalization, a productivity rise, with a decrease in costs, is usually necessary for a company to endure. In this setting, project management is an efficient methodology used to help small civil construction companies. This is a segment with a complicated environment, with a great number of variables and interdependencies that need to be managed. The introduction of a project office in a company's infrastructure is very important for the development of this methodology. In order to identify the main necessary processes to develop an Project Management Office (PMO) in small civil construction companies and the benefits of such organizational unit, this study presents a number of different concepts: projects, project management, program management and project office. This study also presents project management office models, the maturity levels of a company and the benefits of its development. The adopted methodology was a critic-theoretical research of the main bibliographical references on the subject.

Keywords: project management, project office, benefits, maturity.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01 – EVOLUÇÃO DA TAXA DE MORTALIDADE DE EMPRESAS DE 2 ANOS NO BRASIL	13
FIGURA 02 – EVOLUÇÃO DA TAXA DE MORTALIDADE DE EMPRESAS DE 2 ANOS POR SETORES DE ATIVIDADE	13
FIGURA 03 – TAXA DE SOBREVIVÊNCIA DE EMPRESAS DE 2 ANOS COM EMPREGADOS	14
FIGURA 04 – MODELO DE OPERAÇÃO DA OPM3	22
FIGURA 05 – PROGRESSO DE MATURIDADE	23
FIGURA 06 – REPRESENTAÇÃO DOS NÍVEIS DE MATURIDADE DO MODELO PMMM	24
FIGURA 07 – AVALIAÇÃO DAS PERSPECTIVAS DOS PROCESSOS.....	27

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	10
1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA	10
1.2 PROBLEMA.....	10
1.3 JUSTIFICATIVA	11
1.4 OBJETIVO.....	11
1.5 METODOLOGIA	11
1.6 DESENVOLVIMENTO	12
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	13
2.1 CENÁRIO DAS PEQUENAS EMPRESAS NO BRASIL	13
2.2 PROJETOS.....	15
2.3 GERENCIAMENTO DE PROJETOS	15
2.3.1 GERENCIAMENTO DE PROJETOS NA CONSTRUÇÃO CIVIL	16
2.3.2 BENEFÍCIOS DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS	18
2.3.3 MATURIDADE DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS	19
2.3.3.1 OPM3.....	21
2.3.3.2 PMMM	23
2.3.3.3 PROJECT FRAMEWORK.....	25
2.3.3.4 P3M3.....	25
2.3.3.5 PRADO-MMGP.....	28
2.3.3.6 OUTROS MODELOS	29
2.4 GERENCIAMENTO DE PROGRAMAS.....	29
2.5 GERENCIAMENTO DE PORTFÓLIOS	30
2.6 ESCRITÓRIO DE PROJETOS (PMO)	30
2.6.1 OS BENEFÍCIOS DO PMO	32
2.6.2 MODELOS DE PMO	33
3 CONCLUSÕES.....	38
4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	40

1. INTRODUÇÃO

1.1 Delimitação do Tema

Desde o surgimento de estudos a respeito da gerência de projetos, as organizações implantam cada vez mais os Escritórios de Projetos (PMOs) em suas estruturas. Isso porque para terem melhores resultados com os mercados mais globalizados e competitivos, as empresas necessitam diversificar seus produtos e serviços, além de oferecê-los com custo menor e maior qualidade do que a concorrência. Isso implica na busca pela melhoria contínua da produtividade.

Em pequenas empresas da construção civil, além do aumento da competitividade, deve-se atentar à alta taxa de mortalidade das empresas e ao ambiente complicado, uma vez que possui muitas variáveis e interdependências que necessitam ser gerenciadas.

Nesse cenário, o gerenciamento de projetos vem se mostrando uma ferramenta essencial que colabora, com eficácia, no auxílio às organizações na execução de produtos e serviços e, com isso, aumenta sua força e eficiência no mercado.

Um grande aliado para implementar as metodologias do gerenciamento de projetos em uma organização é o Escritório de Gerenciamento de Projetos, do inglês Project Management Office (PMO). Essa estrutura organizacional surgiu para auxiliar as organizações a implementarem o gerenciamento de projetos em sua rotina, desejando, com isso, amenizar os problemas de padronização de processos, mitigar os riscos de fracasso e aumentar as chances de sucesso dos projetos.

Esta pesquisa, entretanto, não tem como objetivo considerar a influência da conjuntura político-social-econômica do mundo atual e ficará restrita ao estudo dos modelos de escritórios de projetos e modelos de níveis de maturidade que são, atualmente, mais evidenciados nas organizações.

1.2 Problema

Qual a importância do gerenciamento de projetos para pequenas empresas de construção civil, quais os benefícios que a implementação de um escritório de projetos pode trazer para a sua sobrevivência e quais principais modelos de escritórios que podem ser implantados?

1.3 Justificativa

Com a crescente globalização, a competitividade entre as organizações se torna cada vez maior e, conseqüentemente, os desafios se tornam mais complexos e críticos.

As empresas, em geral, estão buscando cada vez mais rápidas respostas às mudanças de mercado, produzir mais com menos recursos, reduzir perdas financeiras com falhas durante todo o projeto, melhorar as tomadas de decisão, privilegiar o foco no resultado e a comunicação. Tudo isso pode ser melhorado através de um gerenciamento de projetos bem realizado.

Existem diversos modelos de escritório de gerenciamento de projetos e estes devem ser escolhidos de acordo com cada organização, levando-se em consideração a estrutura organizacional e sua maturidade em relação ao gerenciamento de projetos. Esta estrutura organizacional pode trazer inúmeros benefícios importantes para a sobrevivência de pequenas empresas de construção civil.

1.4 Objetivo

O objetivo deste trabalho é identificar os principais processos para implantação de Escritórios de Projetos (PMOs) em pequenas empresas de construção civil, e também apresentar a importância do gerenciamento de projetos e os benefícios dos PMOs, fornecendo informações e, dessa forma, auxiliar na escolha do modelo que melhor atenda às expectativas de cada organização.

1.5 Metodologia

A metodologia utilizada será a pesquisa teórico-crítica, em que será aprofundado os conceitos de gerenciamento de projetos e sua importância, os benefícios e principais modelos de Escritórios de Projetos – PMO (Project Management Office) encontrados e aplicados atualmente nas organizações, bem como as dificuldades encontradas no setor de construção civil e na sobrevivência das pequenas empresas no Brasil, tudo isso através de revisão bibliográfica, não tendo como objetivo determinar um método para utilização e sim, auxiliar as organizações, por si só, a escolherem o melhor modelo a utilizar.

1.6 Desenvolvimento

A estrutura deste trabalho está dividida da seguinte forma:

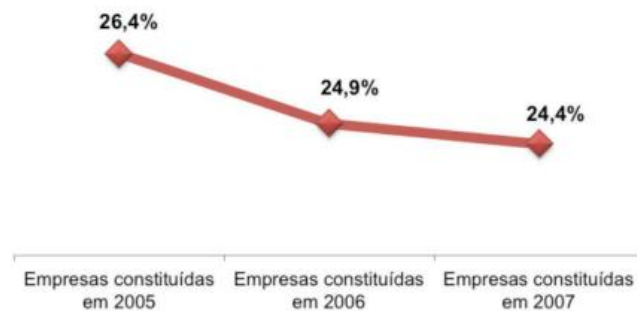
- **Capítulo 1 - Introdução:** contextos e descrições do tema e do problema, justificativa e principais objetivos do assunto, metodologia utilizada e desenvolvimento do trabalho.
- **Capítulo 2 - Revisão Bibliográfica:** exposição dos conceitos da fundamentação teórica da pesquisa.
- **Capítulo 3 - Conclusões:** apresentação das conclusões referentes à importância do gerenciamento de projetos e implantação do escritório de projetos em pequenas empresas da construção civil, bem como aos principais modelos existentes.
- **Capítulo 4 - Referências Bibliográficas:** descrição das referências bibliográficas utilizadas para o desenvolvimento do trabalho.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Cenário das Pequenas Empresas no Brasil

Em estudo realizado pelo Sebrae, foi constatado que as micro e pequenas empresas geram 27% no PIB do Brasil. Outro número apontado pelo Sebrae é que em 2013 a taxa de mortalidade das empresas brasileiras com até 02 anos está caindo nos últimos anos, média de 25,2%. Essa mesma taxa era a mais alta no segmento da construção, porém é a que mais caiu e na última pesquisa este setor já não se enquadra como a maior, conforme figuras 01 e 02.

Figura 01 - Evolução da taxa de mortalidade de empresas de 2 anos no Brasil.



FONTE: SEBRAE NA.

Figura 02 - Evolução da taxa de mortalidade de empresas de 2 anos por setores de atividade.

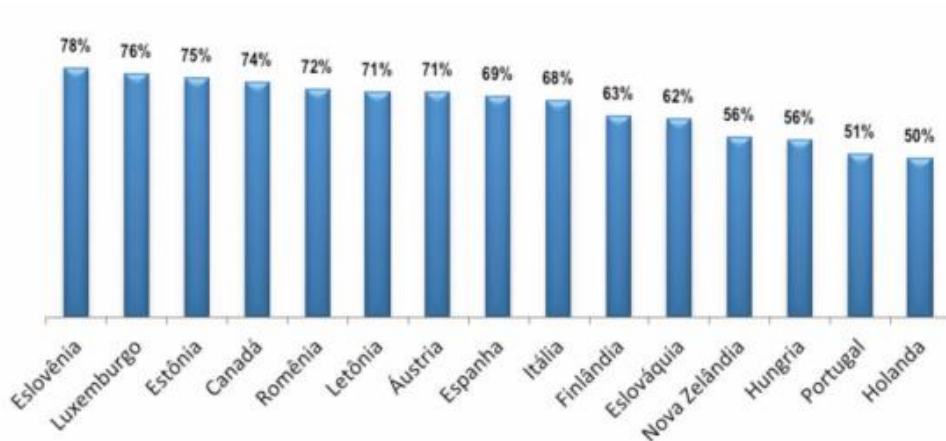


FONTE: SEBRAE NA.

Uma comparação grosseira pode ser feita no âmbito internacional, já que os dados utilizados pela OECD (2013) são diferentes e esta organização considera que a criação de empresa só ocorre quando ela passa a ter pelo menos 1 empregado e o encerramento quando ela deixa de ter empregados. Já o Sebrae considera sua criação e seu encerramento de acordo com a situação perante o fisco.

Assim, devido às diferenças conceituais apontadas, seria razoável esperar que as taxas de sobrevivência da OECD fossem acima daquelas calculadas pelo Sebrae. Entretanto, isto não acontece para a maioria dos países, conforme figura 03.

Figura 03 - Taxa de sobrevivência de empresas de 2 anos com empregados.



FONTE: SEBRAE NA.

Segundo o Sebrae, as empresas que participaram do estudo julgaram que, para ser bem-sucedida, a empresa deve, entre outras coisas, possuir bom conhecimento do mercado onde atua, ter um bom administrador e fazer uso de capital próprio.

De acordo com Tachizawa e Faria (2002), o grande desafio para a sobrevivência das pequenas empresas está no diferencial da empresa, na qualidade oferecida e no preço compatível com o mercado.

Para Gates (1999), a administração das organizações deve atentar para o fato de que no novo contexto empresarial, entre outras coisas, o serviço aos clientes se tornará a principal função de valor agregado em todas as organizações; somente algumas organizações sobreviverão por ter o preço menor, de sorte que a maioria precisará de uma estratégia que

inclua serviços aos clientes; o gestor deve assegurar-se de que seus profissionais tenham ferramentas digitais de informação para se conectar com clientes e administrar essas relações.

Conforme Tachizawa e Faria (2002), o futuro das organizações está diretamente ligado mais ao seu desempenho econômico-financeiro do que ao desempenho na produção de bens ou serviços e para que isso aconteça é preciso que elas busquem a tecnologia mais avançada, porém adequada às suas necessidades e sem excessos que possam gerar ociosidade; adquiram insumos de fornecedores que apresentem certificações de qualidade, menores prazos e preços mais justos, utilizem capital próprio ou o obtenham vinculado a operações de suas vendas, formem equipes de pessoas que revelem altos níveis de eficiência e estejam comprometidas com os negócios da organização.

2.2 Projetos

Segundo o PMI (Project Management Institute), uma das maiores organizações de profissionais de gerenciamento de projetos do mundo, através do guia PMBOK (2014) define projeto como sendo um esforço temporário, com início e fim definidos, empreendido para criar um produto, resultado ou serviço único. O final é alcançado quando os objetivos do projeto tiverem sido alcançados, quando não puder mais serem atingidos ou quando não tiver mais necessidade de sua existência. Os projetos são planejados, executados e controlados, desenvolvidos em etapas, realizados por pessoas e possuem recursos limitados.

2.3 Gerenciamento de Projetos

O PMBOK (2014) define o gerenciamento de projetos como a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas para a execução das atividades do projeto de forma eficaz e efetiva, atendendo assim os seus requisitos. São frequentemente adotados como forma de alcançar o plano estratégico de uma organização e autorizados normalmente como resultado de considerações estratégicas, tais como demanda de mercado, oportunidade de negócios, solicitação de cliente, avanço tecnológico e requisito legal.

Gerenciar um projeto inclui, entre outras coisas, identificar os requisitos do projeto, adaptar-se às diversas necessidades, preocupações e expectativa das partes interessadas (stakeholders), e balancear as restrições conflitantes. Isto é realizado através da aplicação e integração apropriadas dos processos que abrangem a iniciação, o planejamento, a execução, o monitoramento e controle, e o encerramento do projeto.

De acordo com Xavier et al (2014a), ao longo de todo o trabalho, sua aplicação permite avaliação do desempenho e aprendizado contínuo com finalidade de melhoria contínua do processo. Assim, o gerente de projetos se responsabiliza para atingir seus objetivos e os stakeholders são organizações e indivíduos envolvidos no projeto que seus interesses são afetados, de forma positiva ou negativa, ou que exercem influência sobre o mesmo, neste caso, estão incluídos o gerente de projeto, o cliente, a organização que realizará o projeto, os membros da equipe, o sponsor/patrocinador, e outros, como fornecedores, órgãos públicos e sociedade em geral.

2.3.1 Gerenciamento de Projetos na Construção Civil

Xavier et al (2014a) afirmam que apesar da indústria da construção civil cumprir um importante papel no desenvolvimento econômico e social brasileiro, muitas empresas neste setor vêm perdendo competitividade por não utilizarem métodos de gestão adequados em seus empreendimentos. As empresas de construção civil dependem do gerenciamento de informações e do fluxo de recursos (pessoas, materiais e equipamentos), características atípicas dos setores da indústria, em que a produção é influenciada basicamente pela velocidade de seus maquinários. Este cenário é resultado da alta variedade de áreas de trabalho, da dependência de mão de obra, que muitas vezes são mal treinadas, e de equipamentos, no qual o produto final é único de alto valor agregado. Para piorar ainda mais a situação, a equipe de gestão e produção é tradicionalmente enxuta, o que dificulta a adaptação às técnicas inovadoras de gerenciamento, conforme outros setores industriais vêm conseguindo fazer.

Para eles o que ocorre nos canteiros de obras é o isolamento do engenheiro de produção, com uma equipe mínima de suporte e acesso a poucas informações, sendo que muitas vezes são responsáveis pelos recursos e pela análise do desempenho dos serviços.

Outra situação vigente nas empresas é que o curto prazo disponível para o planejamento da obra leva a pobres estimativas de duração e custos, o que compromete o resultado final da construção em prazo, custos e qualidade. Além disso, muitas dessas empresas não trabalham orientadas a processos, assim todo projeto tende a ser executado com o perfil de cada engenheiro, não existe um padrão vigente. Essa falta de padronização acaba resultando em obras com diferentes propostas de planejamento, informações desencontradas e falta de um direcionamento que os conduza ao cumprimento de metas e objetivos da organização.

De acordo com Polito (2013), o ambiente de construção civil é complicado, pois possui muitas variáveis e interdependências que necessitam ser gerenciadas, mas não é ambiente necessariamente complexo, marcado pela imprevisibilidade. Dessa forma, quando áreas de conhecimento são negligenciadas durante o processo de planejamento do empreendimento, este pode vir a se tornar um ambiente inóspito. Características como dificuldade na definição e controle do escopo, grande quantidade de interdependências entre atividades, necessidade de velocidade de resposta, interfaces entre várias especialidades, grande número de intervenientes, fazem com que o ambiente seja desafiador para qualquer metodologia de gestão. O desafio é atingir as metas convivendo com essas incertezas.

Nesta mesma linha, Xavier et al (2014a) afirmam que as empresas desse setor, por fazerem parte desse tipo de ambiente, exigem de seus gestores uma abordagem mais específica, caracterizada por estruturas organizacionais muitas vezes exclusivas, requerendo técnicas sistêmicas avançadas de planejamento e controle.

Segundo Polito (2013), existe uma característica de singularidade em cada projeto de construção civil. É preciso avaliar seus desafios e o ambiente em que o mesmo se encontra para criar uma estratégia específica. É necessário entender que em função dos desafios do empreendimento, muda-se a importância de cada processo.

Assim, de acordo com Xavier et al (2014a), este setor necessita ter uma extrema capacidade de mudança para se adaptar aos novos tempos, por meio da melhoria de seus processos e padrões administrativos, buscando uma maior competitividade no mercado.

Há aproximadamente quarenta anos, começaram a realizar estudos para verificar as razões do atraso tecnológico da construção civil. Em grande parte, este atraso, foi caracterizado pela mão de obra sem qualificação e seu baixo grau de instrução. Além disso, outros componentes encontrados foram o emprego de métodos de gestão antiquados e o baixo investimento em pesquisas e desenvolvimento de tecnologia.

Apesar disso, o setor tem procurado ao longo dos últimos anos racionalizar algumas etapas do processo produtivo e buscado a evolução dos materiais de construção em termos de processos e produtos. Esta mobilização é fruto do esforço dos empresários em resposta ao aumento da concorrência e da busca de novas oportunidades, que vieram entre outras coisas, pela expansão do crédito imobiliário e pelo aumento da demanda dos segmentos de média e baixa renda. Dessa forma, presencia-se nos dias de hoje a diversificação dos projetos na qual novas tecnologias, clientes mais exigentes e margens de lucro cada vez mais apertadas fazem do gestor uma figura importante no cumprimento do escopo, do custo e da duração do projeto. Cabe à equipe de gerenciamento do projeto superar todas as dificuldades e desafios, buscando solucionar todas as interferências no desenrolar dos trabalhos e aperfeiçoar o processo de gestão ao longo do ciclo de vida do empreendimento, tornando-se fundamental a existência de um gerente de projetos com funções que promovam a comunicação, o controle, a integração dos esforços e a unidade do comando.

Um dos fatores críticos de sucesso para a implantação de uma inovação em qualquer organização está na resistência por parte da maioria das pessoas. Para vencer esta resistência, os agentes de mudança devem passar, de maneira clara, quais os benefícios que a nova cultura irá proporcionar à organização, no médio e longo prazo.

2.3.2 Benefícios do Gerenciamento de Projetos

Para Vargas e Reeve (2005), o gerenciamento de projetos apresenta inúmeras vantagens se comparadas aos outros métodos de gerenciamento. É eficaz ao atingir os resultados esperados de acordo com o prazo e orçamento definidos. Além disso, pode-se citar os seguintes benefícios em sua aplicação:

- Facilita as estimativas para projetos futuros, por meio da documentação.
- Melhora a alocação dos recursos;
- Orienta e otimiza revisões no projeto ocorridas por mudanças no mercado competitivo, aumentando a sua capacidade de adaptação;
- Melhora o controle gerencial pelo planejamento ter sido realizado;

- Agiliza as decisões, já que as informações são estruturadas e disponibilizadas para a equipe;

- Fornece os orçamentos antes de começar os gastos;

- Adequa os projetos ao mercado e ao cliente;

- Desenvolve novas técnicas e diferenciais competitivos, pelo fato de que toda a metodologia está sendo estruturada;

- Reduz as surpresas na execução do projeto;

Ademais, Valle et al. (2010) complementa:

- Incentiva as iniciativas nas organizações;

- Diminui perdas financeiras por meio do monitoramento e controle nas fases iniciais dos projetos, eliminando os projetos que não atendem às premissas estratégicas da organização;

- Permite que a organização produza mais com menos recursos;

- Agiliza respostas às mudanças no mercado e novas oportunidades de negócio;

- Para o alcance desses benefícios, é interessante realizar o planejamento certo e escolher uma metodologia adequada para a estrutura da empresa.

Para Kerzner (2006), apenas o fato de ter uma metodologia de gerenciamento de projetos não é garantia de sucesso. Deve-se utilizar corretamente uma boa metodologia para elevar o desempenho e a confiança dos clientes e também melhorar o relacionamento entre empresa e cliente. É importante também, desenvolver uma metodologia para todos os projetos da organização. Desenvolver metodologias e ferramentas de gerenciamento de projetos que se completam traz dois benefícios: melhor fluidez do trabalho com menos mudanças de objetivos, e planejamento dos processos para criação do mínimo possível de distúrbio nas operações da empresa.

2.3.3 Maturidade do Gerenciamento de Projetos

Segundo Ibbs (2000), nem toda organização se encontra no mesmo nível de preparação para gerenciar seus projetos. As organizações diferem em seu nível de maturidade. O ambiente onde o trabalho é executado exerce profunda influência na performance de projetos. Uma gerência de projetos efetiva requer um claro entendimento de onde a organização está posicionada em termos de maturidade e quais os próximos passos que deve seguir para ir adiante.

Kerzner (2002) diz que maturidade em gerência de projetos é o desenvolvimento de sistemas e processos repetitivos e que garantem uma alta probabilidade de que cada um seja um sucesso. A maturidade está relacionada com a melhor performance em projetos.

Para Dinsmore (1998), a maturidade é o meio de medir a eficiência ao encerrar um projeto bem sucedido. O nível de maturidade verifica a eficácia da organização em entregar os resultados dos projetos e o quanto ela está orientada para o gerenciamento de projetos. Segundo ele, existem cinco estágios para medir a maturidade:

- **Idealização:** estágio onde todos os envolvidos fazem parte do conceito de gestão de projetos.
- **Planejamento:** onde os processos de gerenciamento de projetos e as funções dos envolvidos são definidos dentro da empresa.
- **Implementação:** onde são instalados os processos e procedimentos essenciais e, também, deve ser desenvolvido um programa de educação em todos os níveis da organização.
- **Testes:** onde é verificado se tudo o que foi implementado está funcionando.
- **Operação:** onde é feita a melhoria dos processos e dos programas de educação e verifica-se a necessidade de ajustes operacionais.

Ibbs (2000) apresenta razões pelas quais os investimentos no aumento da maturidade em gerência de projetos na organização são interessantes:

- Captação de informações vindas da gerência de projetos. A empresa passa a conhecer melhor o seu processo, possibilitando melhorias;
- Quanto maior a maturidade da empresa maior será a previsibilidade e a performance de custo;

- As melhorias nas habilidades geram um melhor aproveitamento do orçamento e reduzem os riscos de necessidade de investimentos.

Segundo Ibbs (2000), o aumento da maturidade favorece e aumenta a probabilidade de sucesso. Esta comprovação feita com base em organizações americanas se torna importante em um ambiente onde muitas empresas encontram dificuldade e acabam falindo.

Para Kerzner (2006), maturidade no gerenciamento de projetos é o desenvolvimento de sistemas e processos que por serem repetitivos, garantem uma probabilidade maior de sucesso em cada um deles.

De acordo com Pennypacker (2002), além de entender o nível de maturidade ao qual a organização se enquadra, os benefícios dessa análise funcionam como pilares para o estabelecimento de objetivos, priorização de ações, e o início de uma mudança cultural.

Segundo Xavier et al (2014b), o nível de maturidade mais apropriado para cada empresa varia de acordo com seus recursos, suas necessidades e seus objetivos estratégicos. Para se estabelecer o nível de maturidade adequado para uma empresa, é necessário que algumas etapas sejam concluídas anteriormente. Primeiro, é preciso decidir que modelo de avaliação da maturidade a empresa irá adotar. Esses modelos servem como um guia para classificação das empresas, com características específicas de cada nível, e muitas vezes fornecem também a ferramenta necessária para averiguar, através de pesquisa, em que nível do modelo de maturidade a empresa se encontra. Escolhido o modelo a ser utilizado, coleta-se métricas para estabelecer em que nível do modelo a empresa se encontra e que pontos devem ser aprimorados para que a empresa alcance o nível desejado.

Dessa forma, existem diferentes modelos de maturidade, dentro os quais os mais conhecidos são apresentados a seguir.

2.3.3.1 OPM3

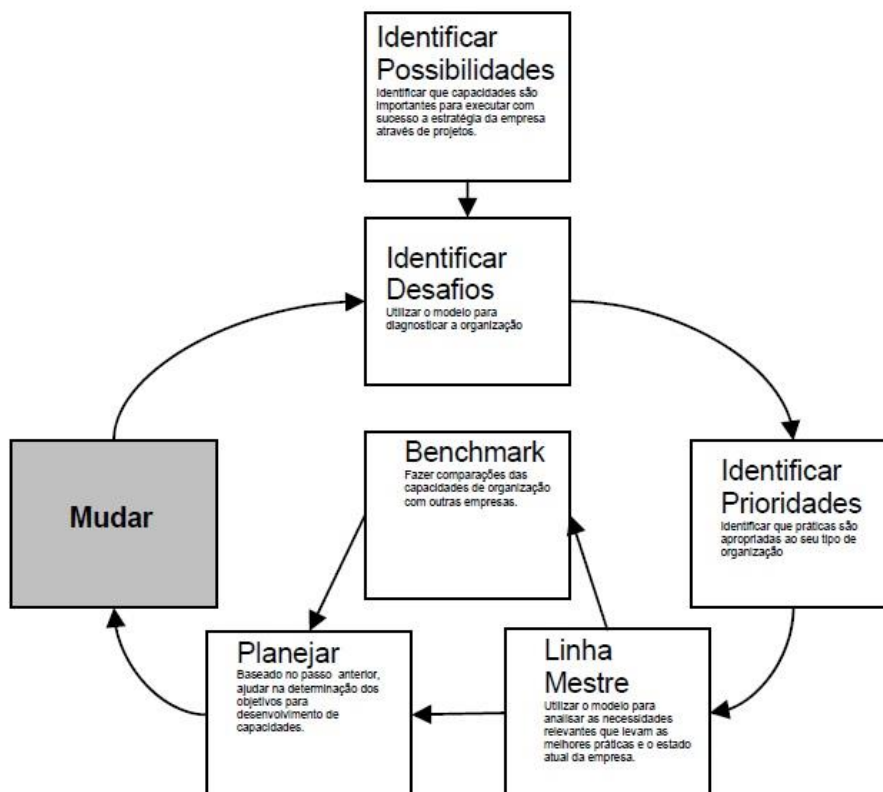
Segundo Xavier et al (2014b), o Organizational Project Management Maturity Model é o modelo padrão de avaliação de maturidade em gerenciamento de projetos que foi publicado pelo Project Management Institute (PMI) em 2003. O objetivo desse modelo é suportar as organizações a alinharem suas operações às suas estratégias através de projetos.

Nele, são incorporados os resultados das melhores práticas adotadas e que estão relacionadas a processos organizacionais de gestão de portfólio, programas e projetos e os associam com quatro estágios de maturidade: padronização, medição, controle e melhoria contínua.

São apresentadas premissas de capacitação e teorias para ajudar no desenvolvimento da organização, incluindo um método de avaliação, métricas de sucesso, e um glossário de terminologia. Demonstra assim que para atingir estágios de maturidade é importante sempre avaliar o nível de capacidade em gerenciamento de projetos, verificando assim, se as competências existentes no uso das boas práticas estão em constante processo de melhoria contínua no seu desenvolvimento.

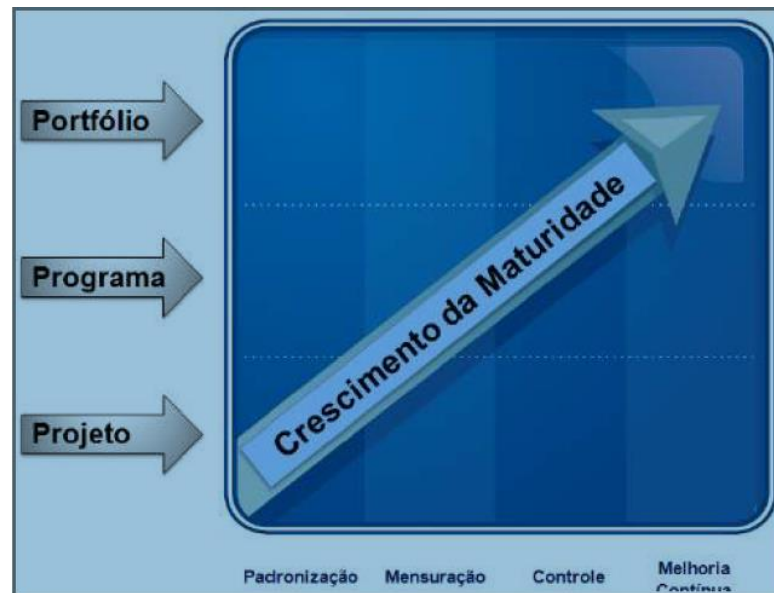
As figuras 04 e 05 apresentam o modelo de operação e o progresso de maturidade do OPM3.

Figura 04 - Modelo de operação da OPM3.



FONTE: PMI (2003).

Figura 05 - Progresso de maturidade.



FONTE: PMI (2003).

2.3.3.2 PMMM

Project Managemet Maturity Model é o modelo de maturidade publicado por Kerzner (2001) com o objetivo de ser um guia geral de como obter melhor desempenho em planejamento estratégico para gerência de projetos. Os níveis de desenvolvimento propostos em seu modelo são estágios progressivos, usados para validar como a empresa está posicionada em relação a sua curva de maturidade e como progredir de um estágio para o outro.

Este modelo é composto de cinco níveis e busca o melhoramento contínuo dos processos em gestão de projetos. Segundo Kerzner (2001), a empresa pode buscar pontos de níveis diferentes sem ter passado pelo anterior, ou seja, não é preciso finalizar o anterior para passar ao próximo. Neste caso, o nível de maturidade é determinado pelo estágio onde a organização tem maior número de características. Apesar disso, a ordem do atingimento dos estágios não pode ser mudada.

Sendo assim, esta abordagem permite que a empresa possa investir em seus pontos de maior interesse e necessidade.

- **Nível 1 - Linguagem comum:** a empresa reconhece a importância do gerenciamento de projetos. Em paralelo, existe ausência de apoio da alta administração ao seu emprego. A gestão de projetos é realizada oralmente, isolada e sem os devidos investimentos.

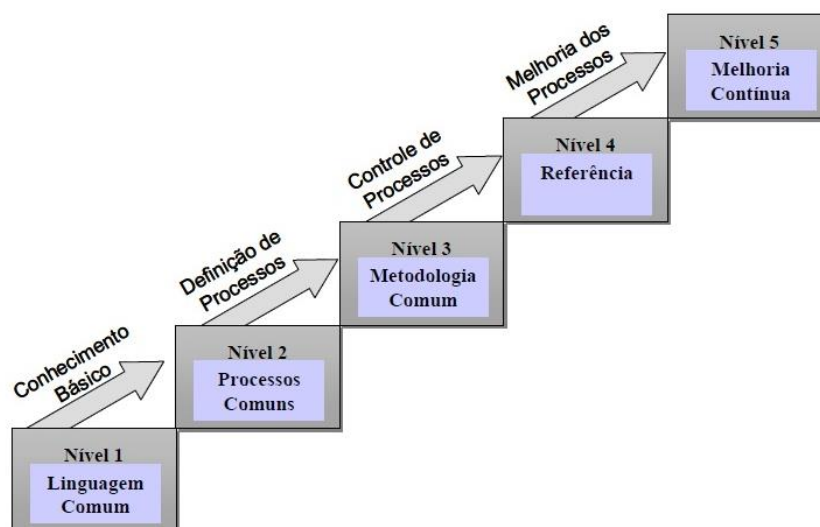
- **Nível 2 – Processos comuns:** a empresa reconhece que precisa definir e desenvolver um processo comum para o gerenciamento. As práticas de um projeto anterior passam a ser repetidas e investimentos em treinamentos são realizados. Entretanto, os controles contábeis continuam verticalizados e a metodologia não contém práticas rígidas de aplicação.

- **Nível 3 – Metodologia comum:** a empresa reconhece que uma metodologia única facilita a sinergia e o controle dos processos. Inicia-se o estabelecimento de uma cultura de gestão de projetos uniforme com foco na qualidade e quantidade dos resultados.

- **Nível 4 – Referência:** a empresa reconhece que melhorias contínuas são necessárias para manter uma vantagem competitiva. Os processos e práticas de outras organizações são observados como parâmetros.

- **Nível 5 – Melhoria Contínua:** a empresa analisa a informação trazida pelo benchmarking e decide se deve implantar as práticas apontadas, através de análise de relevância e aplicabilidade no negócio. O planejamento estratégico é sempre revisado em comunhão com o portfólio de projetos.

Figura 06 - Representação dos níveis de maturidade do modelo PMMM.



FONTE: KERZNER (2001)

2.3.3.3 Project Framework

Este modelo, proposto por Hill (2000), introduz uma abordagem diferenciada através de pesquisa, entrevistas com funcionários da empresa e revisão da documentação de projetos anteriores, assim, é possível descrever ações de melhorias e recomendações para migração para o próximo nível. Possui cinco níveis de maturidade:

- **Ad-hoc:** os processos de gestão de projetos não estão definidos. São aplicados por indivíduos de forma isolada, a reutilização das melhores práticas não é frequente e há pouco apoio da organização.

- **Consistente:** os processos de gestão de projetos estão estabelecidos, repetitivos e consistentes. A empresa suporta uma abordagem disciplinada para a execução destes processos.

- **Integrado:** os processos gerenciais são moldados para melhorar e aprimorar aspectos específicos.

- **Abrangente:** a gestão de projetos está totalmente implementada. Técnicas e ferramentas avançadas de gerenciamento de projetos são utilizadas e o portfólio suporta objetivos estratégicos.

- **Otimizado:** a empresa aplica abordagens inovadoras, de forma contínua, com o objetivo de melhorar a gestão. Falhas comuns em projetos e na gestão de projetos são estudadas e eliminadas.

2.3.3.4 P3M3

De acordo com Preti (2010), este modelo de maturidade é centrado no gerenciamento de projetos, programas e portfólios. Atua também como um guia para melhorar de maneira contínua na busca por objetivos que vão ao encontro das necessidades de negócios da organização. O P3M3 é estruturado por três modelos: Portfólio Management Maturity Model (P1M3), Programme Management Maturity Model (P2M3) e Project Management Maturity Model (P3M3). Apesar desses modelos serem conectados, eles são independentes e permitem à organização adotar todos ou apenas um, de acordo com sua real necessidade.

Segundo Preti (2010), o P3M3 apresenta sete perspectivas de processos nos três modelos de maturidade, que podem ser medidos em cinco níveis. As perspectivas são:

- **Management Control – Controle de Gerenciamento:** determina a capacidade de uma empresa manter o controle sobre as iniciativas e os projetos em andamento.

- **Benefits Management – Gerenciamento de Benefícios:** determina a capacidade de uma empresa em definir, acompanhar e garantir o aumento do retorno do investimento.

- **Financial Management – Gerenciamento Financeiro:** determina a capacidade de uma empresa em gerenciar, controlar e acompanhar os investimentos feitos em seus projetos, bem como analisar e prever suas receitas.

- **Stakeholder Engagement – Engajamento das Partes Interessadas:** determina a capacidade de uma empresa em alinhar e comunicar suas iniciativas para o ambiente externo buscando a diminuição de impactos negativos que possam ocorrer.

- **Risk Management – Gerenciamento de Riscos:** determina a capacidade de uma empresa em encontrar, analisar e acompanhar os riscos buscando a diminuição do impacto de ameaças e aumentando as vantagens de oportunidades existentes.

- **Organizational Governance – Governança Organizacional:** determina a capacidade de uma empresa em controlar e alinhar todos os seus investimentos com a estratégia da organização.

- **Resource Management – Gerenciamento de Recursos:** determina a capacidade de uma empresa em gerenciar seus recursos, priorizando o desenvolvimento de seus próprios talentos, e utilizando as oportunidades proporcionadas para superar picos e vales da melhor forma possível.

Ainda conforme Preti (2010), para cada perspectiva é utilizado um framework de maturidade de cinco níveis apresentados a seguir:

- **Nível 1 – Awareness of process – Conscientização do processo:** não existem processos documentados; vocabulário básico e não é alinhado ou consistente. Não há documentos para suporte ao gerenciamento e todos sistemas são informais ou sem controle.

- **Nível 2 – Repeatable process – Repetição de processos:** baseado em uma abordagem padronizada, templates, treinamentos informais, iniciativas individuais buscando

resultados, algumas pequenas evidências de melhoria contínua, os sucesso de projetos dependem mais do talento individual dos profissionais do que da empresa.

- **Nível 3 – Defined process – Definição de processo:** baseado em padrões documentados, processos definidos com entradas e saídas, grupo de controle central, consistência na utilização de ferramentas, documentos de suporte a tarefas, profissionais capacitados, processos padronizados e flexibilizados conforme a necessidade de cada projeto. Nele, a empresa deve ser capaz de repetir os processos em todos os projetos e identificar as melhores práticas.

- **Nível 4 – Managed process – Gerenciamento de processos:** baseado em informações precisas, análises estatísticas, profissionais capacitados e competentes, gerenciamento de processos e capacidade de gerenciamento do negócio. A empresa monitora e mede a eficiência dos processos e promove as melhorias com base nessas informações.

- **Nível 5 – Optimized process – Melhoria Contínua:** baseado na análise e melhoria contínua dos processos, gerenciamento integrado com a governança corporativa, gerenciamento documentado e evidenciado. A empresa se encontra preparada para otimizar seus processos e antecipar-se a futuras demandas para atender as necessidades de seu negócio.

Figura 07 - Avaliação das perspectivas dos processos.



FONTE: OGC (2010)

2.3.3.5 Prado-MMGP

De acordo com Barcaui et al (2012), este modelo é muito conhecido no Brasil devido à pesquisa que o utiliza e que vem sendo realizada desde 2005 e divulga modelo contempla cinco níveis e seis dimensões. As dimensões são distribuídas da seguinte forma:

- **Metodologia:** existência de uma metodologia adequada a gerenciamento de projetos e que abrange todo o ciclo que necessita ser acompanhado.

- **Informatização:** os principais aspectos da metodologia devem estar informatizados e o sistema deve ser de fácil uso e permitir tomadas de decisões corretas, no momento oportuno.

- **Estrutura organizacional de governança:** deve estar vigente uma adequada estrutura que, normalmente, envolve gerentes de projetos, PMO, sponsor e comitês. Deve normatizar a relação de autoridade e poder entre os gerentes de projetos e as diversas áreas da organização envolvidas.

- **Competência em gerenciamento de projetos e em aspectos contextuais:** os principais envolvidos devem ser competentes em gerenciamento de projetos e em assuntos técnicos.

- **Competência comportamental:** os principais envolvidos devem ser competentes em aspectos comportamentais.

- **Alinhamento estratégico:** os projetos executados estão em total alinhamento com as estratégias da organização.

Todas essas dimensões, em conjunto, recebe o nome de plataforma. Quanto aos níveis, segue as suas características abaixo:

- **Nível 1 – Inicial:** baixo conhecimento do assunto; inexistência de um modelo de gerenciamento de projetos; uso de intuição no gerenciamento de projetos.

- **Nível 2 – Conhecido:** aumento do conhecimento do assunto; iniciativas adequadas realizadas isoladamente.

- **Nível 3 – Padronizado:** implementada uma plataforma padronizada para gerenciamento de projetos e está em uso frequente pelos principais envolvidos.

- **Nível 4 – Gerenciado:** aperfeiçoamento da plataforma, os padrões implementados realmente funcionam e estão em uso frequente pelos principais envolvidos; anomalias identificadas e eliminadas; grande evolução nas competências técnicas e comportamentais; alinhamento com negócios da organização.

- **Nível 5 – Otimizado:** otimizações na obtenção dos indicadores de resultados; otimização de processos.

Ainda de acordo com Barcaui et al (2012), neste modelo existe uma inter-relação entre níveis e dimensões onde em cada nível encontra-se a presença de todas as dimensões, mudando apenas a profundidade com que as dimensões ocupam em cada nível.

2.3.3.6 Outros modelos

Além dos modelos relatados anteriormente, existem diversos outros disponíveis com a finalidade de auxiliar as organizações na aferição de sua maturidade em gerência de projetos. Dentre eles, segundo Pennypacker (2002), existem dois que são frequentemente mencionados em simpósios:

- **Berkeley Project Management Maturity Model (PM3):** modelo desenvolvido pela universidade de Berkeley na Califórnia que combina tanto o conhecimento na área do Pmbok (PMI, 2013) quanto uma equação para medir o retorno do investimento em gestão de projetos.

- **PM Solutions Project Management Maturity Model:** este modelo possui oito níveis que variam desde um momento inicial sem qualquer processo de gerência instalado até o nível otimizado, que inclui o melhoramento contínuo.

2.4 Gerenciamento de Programas

De acordo com o PMBOK (2014), um programa é definido como um grupo de projetos, subprogramas e atividades de programa relacionados e gerenciados coordenadamente buscando adquirir benefícios não disponíveis se eles fossem gerenciados

individualmente. Um projeto pode ou não ser parte de um programa, mas um programa sempre terá projetos.

O gerenciamento de programas foca nas interdependências do projeto e ajuda a determinar a melhor abordagem para gerenciá-los.

2.5 Gerenciamento de Portfólios

Para PMBOK (2014) refere-se a portfólio como um grupo que gerencia projetos, programas, subportfólios e operações em busca de objetivos estratégicos. Os projetos ou programas do portfólio podem não ser necessariamente interdependentes ou diretamente relacionados.

Assim, o gerenciamento de portfólios se refere ao gerenciamento centralizado de um ou mais portfólios em busca de objetivos estratégicos. O gerenciamento de portfólios se concentra em assegurar que os projetos e programas sejam analisados a fim de priorizar a alocação de recursos, e que o gerenciamento do portfólio seja consistente e esteja alinhado com as estratégias organizacionais.

2.6 Escritório de Projetos (PMO)

Segundo o PMBOK (2014), um escritório de projetos ou PMO é uma unidade da organização que padroniza e coordena o gerenciamento de projetos em desenvolvimento, e facilita o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas e técnicas. O PMO tem como principal função apoiar os gerentes de projetos e concentra-se no planejamento, na priorização e na execução dos projetos e subprojetos vinculados aos objetivos gerais de negócios da empresa ou do cliente.

Valeriano (2005) afirma que os PMOs podem assumir diversas formas:

- física: com espaço próprio para a equipe;
- virtual: cada participante interage com o outro por uma rede;

- mista: utilizam as duas formas, física e virtual;
- centralizada: apenas em um só local;
- distribuído: tem partes em locais diversos, mas com a unicidade de propósitos, recursos e ligação com os projetos.

De acordo com Xavier et al (2014), os PMOs podem funcionar de maneira contínua, desde o fornecimento de funções de apoio na forma de treinamento, software, políticas padronizadas e procedimentos, até o gerenciamento direto e a responsabilidade pelo cumprimento dos objetivos do projeto. Um escritório de projetos específico pode receber uma função delegada para atuar como parte interessada integral e um tomador de decisões ao longo do estágio de iniciação do projeto, pode ter autoridade para fazer recomendações ou pode encerrá-los para manter a consistência dos objetivos de negócios. O PMO pode também estar envolvido na seleção, no gerenciamento e na realocação do pessoal do projeto.

Algumas maneiras para isso são: compartilhar recursos em todos os projetos; identificar e desenvolver metodologia, melhores práticas e padrões de gerenciamento de projetos; orientar, aconselhar, treinar e supervisionar; monitorar as conformidades com os padrões, políticas, procedimentos e modelos de gerenciamento através de auditoria; coordenar as comunicações entre projetos, entre outras.

Barcaui e Quelhas (2004) relatam que apenas quando as empresas chegam a um patamar onde a perda de dinheiro é extremamente alta que a maior parte dos PMO's é implantada, levando a uma visão errônea, como uma espécie de "Messias", com a missão de organizar ou diminuir o desconforto ocasionado pela má gestão dos projetos.

Segundo Xavier et al (2014) para o sucesso do escritório de projetos é necessário, que o seu papel seja claramente definido, que a alta administração da empresa esteja comprometida com ele e que ele seja adequado ao perfil e às necessidades da entidade.

De acordo com Santosus (2003), empresas que buscam maior eficiência e maior acompanhamento de projetos estão abrindo PMO (Project Management Office) em números crescentes.

Segundo Barcaui et al (2012), um estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos no Brasil, realizado em 2010, conduzido pelas seções regionais do Project Management Institute (PMI) no Brasil e que contou com a participação de 460 organizações

de todo o país, apresentou como um dos resultados mais importantes que em 60% das organizações pesquisadas o valor gerado pelo PMO é percebido claramente em todos os níveis hierárquicos e somente 21% não percebem o seu valor.

Segundo Valle et al (2010), o gerenciamento de projetos permite a implementação de objetivos estratégicos para as organizações permitindo rápidas respostas às mudanças das condições de mercado, possibilitando uma maior produção com menos recursos, reduzindo perdas financeiras através de monitoramento das fases iniciais dos projetos, encerrando aqueles que não atendam às premissas planejadas, permitindo uma melhor tomada de decisões, maximizando iniciativas nas organizações, privilegiando o foco e a comunicação aberta. Além disso, a gestão de projetos busca assegurar que o seu trabalho seja usado da melhor maneira pela empresa, permite seguir uma única carreira, com novos desafios a cada projeto e possibilita uma valorização cada vez maior da carreira de gerente de projetos.

Para Block e Frame (1998), a montagem de um PMO é útil e facilita o trabalho tanto em empresas voltadas a projetos quanto em empresas voltadas a processos. Existem, entretanto, inúmeras resistências a sua implementação e que empregam álibis variados para não desenvolver este tipo de solução organizacional. O aumento de quadros, a burocratização, gastos adicionais e vaidade pessoais são alguns dos elementos considerados como barreiras a sua implementação.

Da mesma forma que a definição de PMO tem suas variações entre autores, o mesmo acontece com a tipificação desta estrutura organizacional. As tipologias são formadas por modelos que simplificam as complexidades de um tipo real. As classificações de cada autor pesquisado são apresentadas a seguir.

2.6.1 Os Benefícios do PMO

Barcaui et al (2012) apresentam as seguintes justificativas para a existência de um PMO em organizações:

- Estabelece uma cultura organizacional mais voltada ao desenvolvimento de projetos;
- Estabelece um controle mais efetivo sobre requisitos, recursos, prazos, qualidade e custo, aumentando assim a taxa de sucesso dos projetos;

- Estabelece alinhamento dos projetos com o planejamento estratégico da empresa;
- Os resultados dos projetos são medidos, gerenciados, monitorados e refinados;
- Estabelece critérios e métricas de auditoria, e assim, os sinais de que o projeto pode falhar fica mais fácil de serem enxergados;
- Apresenta informações confiáveis para que tomadas de decisões sejam realizadas pela alta administração;
- Reduz as ameaças e aumenta as oportunidades;
- Controla prioridades de projetos e recursos;
- Realiza auditoria independente para garantir a qualidade;
- Fornece padrões e processos, disponibilizando uma metodologia atualizada e fácil de utilizar;
- Garante treinamento, coaching e mentoring consistentes para desenvolver equipes capazes de entregar projetos e programas de qualidade;
- Apresenta uma comunicação mais eficaz entre projetos, departamentos e níveis hierárquicos, garantindo que a comunicação esteja sendo entendida;
- Aumenta a satisfação dos clientes dos projetos.

Os benefícios que podem ser gerados por um escritório de projetos dependem das funções, da estrutura e dos recursos disponibilizados. A ideia inicial de implantação surge da necessidade de dar maior transparência aos dirigentes dos projetos que compõem a carteira da empresa e também da necessidade de redução de custos, mas no decorrer da implementação outros benefícios são percebidos, tais como padronização das informações, utilizando-se, por exemplo, relatórios uniformes para divulgação do resultado dos diversos projetos.

2.6.2 Modelos de PMO

Encontra-se na bibliografia várias abordagens sobre modelos de PMO e iremos tratar das mais encontradas nas organizações. Muitas vezes utilizam-se 2 abordagens simultaneamente para uma complementar a outra.

Segundo Barcaui et al (2012), Verzuh (1999), foi um dos primeiros a ressaltar a importância de se criar uma unidade, denominada genericamente por ele de “Project Office”, para apoiar o gerenciamento de projetos em uma organização. Em sua visão, o PMO era um conceito único, implantado de diferentes formas, em função da cultura da empresa onde era implantado. Sua classificação, ou variações dela, foi adotada por grande número de autores. São classificados em:

- **Centro de Excelência – CEx (Center of Excellence):** corresponde à implantação de um PMO com a menor autoridade. É criado junto ao setor que patrocina a inserção das práticas de gerenciamento de projetos na organização. Os principais serviços prestados são: compilação de boas práticas; elaboração e disseminação de procedimentos internos; apoio às equipes na adoção de boas práticas em gerenciamento de projetos. Usualmente, é observado em organizações em estágio inicial de maturidade. São geralmente observados em organizações que atuam em ambientes de negócio de menor turbulência.

- **Escritório de Apoio a Projetos – EAp (Project Support Office):** atende à necessidade orgânica da empresa de conduzir projetos, a despeito de sua cultura nessa área ainda ser incipiente. Adotadas, em geral, em organizações que adotam uma estrutura funcional ou por processos. Os principais serviços prestados são: adota boas práticas em sua operação; desenvolve e acompanha os cronogramas detalhados e a gestão financeira.

- **Escritório de Projetos – EPj (Project Management Office):** adotado em organizações onde já se valorizam as competências para gerenciamento de projetos, sendo o EPj corresponsável pelo resultado obtido por esses projetos. Os principais serviços são: apoia e coordena os gerentes de projeto; acompanha o desempenho físico-financeiro dos projetos de forma integrada. Sua existência já denota que a maturidade organizacional em projetos é mediana, ou mais elevada. Exercem de média a grande influência sobre os projetos e podem dar resposta adequada à turbulência do ambiente de negócios.

- **Escritório de Programa – EPg (Program Management Office):** usualmente não possui responsabilidades sobre a condução de cada projeto, mas sobre a gestão integrada de benefícios, requisitos e riscos. Os principais serviços prestados são: promove a seleção, iniciação, monitoração e o alinhamento dos projetos; gerencia os requisitos e riscos de forma integrada e possui foco na geração de benefícios dos projetos para a organização. São comuns em organizações de maturidade elevada que conduzem projetos competentemente. Sua atuação é parte de um sistema complexo de governança corporativa.

- **Escritório Executivo de Projetos – EEP (Accountable Project Office):** o PMO possui responsabilidade integral pelos resultados dos projetos, além da correspondente autoridade sobre recursos e decisões. O principal serviço prestado é: possui integral responsabilidade pela condução dos projetos em uma organização. Se posiciona no nível mais elevado da organização e possui autoridade e responsabilidade total sobre os projetos a ele afetos. São empregados tanto em empresas pequenas quanto em grandes e de diferentes segmentos.

Segundo Kerzner (2003), os escritórios de projeto podem ser divididos em:

- **Escritório de Projetos Funcional:** específico de uma área ou divisão. Sua missão é gerenciar um pool de recursos críticos na prestação de serviços comuns entre os projetos da área.

- **Escritório de Projetos de Grupos de Cliente:** abriga um conjunto de projetos de um ou mais clientes-chave, visando otimizar seu gerenciamento.

- **Escritório de Projetos Corporativo:** sua missão é suportar a estratégia corporativa através do monitoramento dos projetos, apoiando toda a organização e gerindo a propriedade intelectual associada ao GP.

Casey e Wendi (2001) apresentam três modelos de PMO de acordo com a função que exercem:

- **Grupo de Recursos (Resource Pool):** é responsável por fornecer os gerentes para os projetos da empresa e se comprometem com a qualidade dos serviços realizados por eles sem se comprometer diretamente com o resultado do projeto, podendo até trocá-los se for necessário. Neste caso, o PMO tem razoável autoridade dentro da empresa.

- **Torre de controle (Control Tower):** também não possui autoridade sobre o projeto, é responsável por fomentar e desenvolver as melhores práticas;

- **Estação Meteorológica (Weather Station):** é responsável pelo monitoramento, controle e divulgação do status do projeto. Não possui nenhuma autoridade sobre o projeto e por isso não tem força para influenciá-los.

Por sua vez, Dinsmore (1998) apresenta cinco modelos de PMO:

- **Centro de Excelência de Gerenciamento de Projetos (Project Management Center of Excellence – PMCOE):** é responsável por criar as metodologias, padronizar os

processos e disseminar as práticas de gestão de projetos, mas não é responsável pela execução e resultados dos projetos.

- **Escritório de Gerenciamento de Programa (Program Management Office – PrgMO):** administra os gerentes de projeto e é responsável pelo seu resultado. Prioriza suas atividades nos projetos estratégicos. Pode compreender as funções do PMCOE e do PSO;

- **Escritório de Suporte de Projetos (Project Support Office – PSO):** fornece suporte técnico e administrativo, serviços de planejamento e controle para os gerentes de projetos da empresa, mas não é responsável pela execução e resultados dos projetos;

- **Time de Projetos Autônomos (Authonomous Project Team – APT):** equipe para projetos sem interface com a organização e quando a empresa tem pouco conhecimento a oferecer. Seu objetivo é gerenciar e executar todas as atividades do projeto e é responsável pelo resultado;

- **Chefe do Escritório de Projetos (Chief Project Office – CPO):** é responsável por alimentar e gerenciar o portfólio da empresa. É a estrutura responsável pela negociação dos recursos, avaliação dos projetos e acumula as funções do PrgMO.

Para Crawford (2001) os modelos estão diretamente ligados ao nível da estrutura organizacional em que se posicionam e são descritos em 3 níveis:

- **Escritório de controle de Projetos (nível 1):** focado no controle dos projetos. Neste nível o PMO é responsável pelo envio de relatórios, acompanhamento de indicadores e manutenção do banco de dados dos projetos. Ele não influencia na forma como os projetos são conduzidos.

- **Escritório de Projetos de uma área de negócio (nível 2):** operam no nível departamental da empresa. Desempenham tanto as funções do nível 1, quanto podem influenciar no desenvolvimento dos projetos pela definição de metodologias, métricas, técnicas e ferramentas empregadas. São responsáveis por fornecer treinamento em gerenciamento de projetos.

- **Escritório Estratégico de Projetos (nível 3):** operam no nível corporativo. Coordenam e decidem políticas para os projetos na organização. Se existir escritórios de nível 1 e 2, este pode auxiliá-los. São responsáveis pelo alinhamento dos projetos as estratégias corporativas e pela padronização do gerenciamento de projetos da empresa.

Como pôde ser visto, encontra-se na bibliografia várias abordagens sobre modelos de PMO. Muitas vezes utilizam-se 2 abordagens simultaneamente para uma complementar a outra.

Após o PMO ser implantado com sucesso, encontra-se um outro desafio que é continuar amadurecimento as suas práticas alinhadas com as novas necessidades que eles mesmos poderão proporcionar. Essa constante transformação do PMO dificulta o estabelecimento de um padrão de tipificação desta entidade que possui diversas tentativas de padronização.

3 CONCLUSÕES

Com a crescente globalização e o aumento da competitividade, cada vez mais as organizações precisam produzir mais consumindo menos e devem se aperfeiçoar e buscar a melhoria em seus processos. O interesse pela área de gerenciamento de projetos está sendo cada vez maior, devido à necessidade de encontrar métodos que fizessem as organizações alcançar seus objetivos.

Esta busca por aperfeiçoamento é interessante de modo geral, pois aumentará ainda mais a competitividade e, assim, acontecerá uma evolução sistemática no gerenciamento de projetos.

A importância da implementação do escritório de projetos é nítida para pequenas empresas de construção civil, já que este segmento apresenta um ambiente complicado, pois possui muitas variáveis e interdependências que necessitam ser gerenciadas. Para isso, é importante conhecer a própria organização para verificar o nível de maturidade e o modelo mais apropriado para ela.

O escritório de projetos pode contribuir para o processo de melhoria contínua da organização, incrementando o processo de qualidade, incluindo metodologias e processos de gerenciamento, dando suporte e fazendo o acompanhamento de processos, monitorando a execução dos projetos, de forma a buscar os melhores resultados e os objetivos pretendidos.

A organização pode iniciar a implantação, através apenas de treinamentos, desenvolvimento de templates e a escolha da metodologia. Assim, conforme sua maturidade aumenta, eleva-se o nível do escritório de projetos, aumentando suas responsabilidades, até chegar ao escritório corporativo de projetos, onde está todo o portfólio de projetos da organização.

Um importante fator da implementação do escritório de projetos é que, independente do modelo, ele deve gerar valor para a organização. Normalmente, empresas com pouca maturidade acreditam que, para implementar um PMO, basta treinar alguns funcionários numa metodologia de gerenciamento de projetos, comprar uma ferramenta, e assim, possuem um PMO apto a gerenciar projetos. Sabe-se entretanto que não é bem assim.

Ao implementar um PMO, é necessário planejar suas funções, metodologias, equipe, ferramentas de apoio e responsabilidades, bem como o valor que ele trará ao negócio.

A metodologia e as ferramentas de apoio devem ser planejadas e adotadas conforme a estrutura da organização. O PMO deve ser capaz de diferenciar e padronizar os processos que serão utilizados, adaptando a metodologia do PMBOK à sua organização e até criando sua própria metodologia. Depois de definida a metodologia, é interessante utilizá-la em todos os projetos e não utilizar uma metodologia para cada projeto.

As ferramentas de apoio facilitam a junção e disseminação das informações. Através delas, qualquer gerente deve ser capaz de acompanhar o andamento de qualquer projeto. Elas permitem automatizar algumas tarefas rotineiras e repetitivas, acompanhar o andamento do projeto e gerenciar de forma mais eficaz as tarefas e os recursos do projeto.

Numa mudança cultural da organização, as pessoas precisam sentir-se importantes para a mudança e sentir seus benefícios. A organização precisa explicitar para seus funcionários, quais são seus objetivos e metas, como pretende alcançar estes objetivos e como os funcionários são importantes para o alcance desses objetivos. Além disso, é importante que a organização forneça feedback a seus funcionários, informando como está o processo de mudança, os benefícios gerados até o momento e os que ainda estão por vir. Isso faz com que os funcionários tenham mais confiança na organização e tenham menos medo das mudanças.

É importante frisar que a implementação de um PMO gera um custo. Se a organização não conseguir fazer com que essa implementação torne-se uma realidade em sua estrutura, ele será apenas mais um custo em sua rotina. Por isso é imprescindível que os funcionários entendam a importância da sua implementação tanto para a organização quanto para eles próprios, pois todos serão beneficiados. A organização pelos benefícios já citados, e os funcionários, principalmente, pela facilidade trazida pelas padronizações, treinamentos e suporte que colabora para que eles executem seus projetos com maior eficiência e tranquilidade.

4 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARCAUI, A., QUELHAS, O. **Perfil de Escritórios de Gerenciamento de Projetos em Organizações atuando no Brasil**. Curitiba. Revista Brasileira de Gerenciamento de Projetos, 2004.

BARCAUI, A. et al. **PMO: escritório de projetos, programas e portfólio na prática**. Rio de Janeiro: Brasport, 2012.

CASEY, W. WENDI, P. **Choosing the Right PMO Setup**. PM Network, 2001.

CRAWFORD, J.K. **The Strategic Project Office: a guide to improving organizational performance**. New York: Marcel Dekker, 2001.

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

GATES, B. **A empresa na velocidade do pensamento**. São Paulo, Companhia das Letras, 1999.

HILL, J. **A Project Management Office Model: operating a center of competency**. Arlington, ESI International, 2000.

IBBS, C.W., KWAK, Y.H. **Assessing Project Management Maturity**. Project Management Journal, v.31, p.32-43, Mar.2000.

KERZNER, H. **Gestão de projetos: as melhores práticas**. Segunda edição. Porto Alegre. Bookman, 2006.

KERZNER, H. **Project Management: a systems approach to planning, scheduling and controlling**. New York: John Willey & Sons, 2002.

KERZNER, H. **Strategic Planning for a Project Office**. PM Journal, 2003.

KERZNER, H. **Strategic Planning for Project Management using a Project Management Maturity Model**. New York: John Willey & Sons, 2001.

OGC – OFFICE OF GOVERNMENT COMMERCE. **P3M3 Introduction and Guide**, 2010. Disponível em: <http://www.p3m3-officialsite.com>. Acesso: 03 fev. 2016.

PENNYPACKER, J. **Benchmarking Project Management Maturity: moving to higher levels of performance**. Project Management Institute Annual Seminars & Symposium, San Antonio, USA, 2002.

PMI, PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos – PMBOK**. Quinta Edição. São Paulo. Editora Saraiva, 2014.

POLITO, G. **Gerenciamento de projetos na construção civil predial – uma proposta de modelo de gestão integrada**. Revista Mundo Project Management, Curitiba, ano 9, n.51, p.28-39, jun/jul, 2013.

SEBRAE. **Sobrevivência das empresas no Brasil**. Disponível em: [http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia das empresas no Brasil=2013.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia%20das%20empresas%20no%20Brasil=2013.pdf). Acesso: 03 de fevereiro de 2016.

TACHIZAWA, T., FARIA, M.S. **Criação de novos negócios: gestão de micro e pequenas empresas**. Rio de Janeiro. Editora FGV, 2002.

VALLE, A.B., SOARES, C.A.P., JUNIOR, J.F. SILVA, L.S.F. **Fundamentos do gerenciamento de projetos**. Segunda edição. Rio de Janeiro. Editora FGV, 2010.

VARGAS, R.V., REEVE, H.R. **Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos**. Sétima edição. Rio de Janeiro. Brasport, 2005.

XAVIER, C.M.S. et al. **Gerenciamento de Projetos de Construção Civil: Uma adaptação da metodologia Basic Methodware**. Rio de Janeiro. Brasport, 2014a.

XAVIER, C.M.S. et al. **Metodologia de Gerenciamento de Projetos Methodware: Abordagem prática de como iniciar, planejar, executar, monitorar, controlar e encerrar projetos**. Terceira Edição. Rio de Janeiro: Brasport, 2014b.