

RF-1081

THE ROLE OF THE PROJECT MANAGEMENT OFFICE ON IT PORTFOLIO, PROGRAMS AND PROJECT MANAGEMENT: CASE STUDY IN A MOBILE-PHONE SERVICES ENTERPRISE

Cássio Marcelo Salinas (Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil) - cassio.salinas@poli.usp.br

IT (Information Technology) Portfolio, Program and Project Management is becoming vital in organizations, mainly in a time when the aggressive competition between firms makes the strategic alignment a vital element to right actions and perfection on IT and al enterprise. In order to the culture of project management become something usual within the corporation and the team, it is necessary the recognition of the PMO's roles. This paper focuses on the PMO and the essential competences in IT in a mobile phone enterprise. The case study explores a program of projects of extreme strategic importance for the enterprise and roles and responsibilities obtained by the PMO along the project.

Keywords: Project Program and Portfolio Management; Information Technology; Project and Program Management Office; Project Management Competences; Strategy

O PAPEL DO ESCRITÓRIO DE PROJETOS NA GESTÃO DE PORTFÓLIO, PROGRAMAS E PROJETOS DE TI: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE TELEFONIA CELULAR

A Gestão de Portfólio, Programas e Projetos de TI (Tecnologia da Informação) tem ganhado importância vital nas organizações, principalmente em um tempo em a agressiva competição entre empresas faz com que o alinhamento estratégico seja reconhecido como elemento vital para as ações certas e a excelência da área de TI e da organização. Para que a cultura de Gestão de projetos seja algo comum à corporação e aos colaboradores, faz-se necessário o reconhecimento do papel do Escritório de Gerenciamento de Projetos (PMO). Este artigo tem como foco a utilização do PMO e as competências necessárias na área de TI dentro de uma empresa de telefonia celular. O estudo de caso explora um programa de projetos de extrema importância estratégica para a empresa e os papéis e responsabilidades adquiridas pelo PMO ao longo do projeto.

Palavras-chave: Gestão de Portfólio, Programas e Projetos; Tecnologia da Informação; Escritório de Gerenciamento de Projetos; Competências em Gerenciamento de Projetos; Estratégia

1. Introdução

As organizações, em razão da maior competitividade nos dias atuais, vêm buscando novas formas de superar as dificuldades através de agilidade, flexibilidade, maturidade, compromisso com a qualidade, visão de resultados, dinamismo, competência profissional, gestão participativa, velocidade às mudanças, espírito colaborativo, espírito empreendedor e criatividade, entre outros. Em vista disto, o gerenciamento de projetos tem tido papel vital na promoção de maiores controles das atividades que apóiam as tomadas de decisões, quer seja estratégica, tática ou operacional.

As organizações não devem somente ter o papel de questionar se devem ou não desenvolver ou executar os projetos, mas também saber se os mesmos devem ser empreendidos. A área de TI é vista como o instrumento que pode viabilizar os projetos e obter ganhos de eficiência. Por estes e outros motivos, as organizações têm tido a necessidade de gerenciar seu portfólio de projetos, bem como seus programas e projetos isolados, sempre com o foco organizacional e também pelos fatores impostos aos executivos para atingir transparência e responsabilidade. A área de Tecnologia da Informação (TI), portanto, tem sido cada vez mais orientada ao negócio, o que estimula a necessidade de melhorias em seus processos de gestão.

A adoção de metodologias e processos em gestão de projetos e a utilização de um escritório de projeto (Project Management Office – PMO) são um fator competitivo das empresas. Entre as diferentes estruturas de gerenciamento de projetos existentes, observa-se um interesse crescente nos PMOs (CARVALHO & RABECHINI JR, 2005: 36).

Neste contexto, o presente trabalho tem por objetivo conceituar a gestão de portfólios, programas e projetos e também o escritório de projetos. Também será apresentado um estudo de caso descrevendo de maneira geral a experiência de uma empresa multinacional que atua no segmento de telecomunicações, o qual em função da unificação de suas unidades e de sua mudança estratégica e operacional vislumbrou na aplicação de conceitos do PMO um caminho para aprimorar o gerenciamento de seus projetos.

2. Revisão de Literatura

2.1 Tecnologia da Informação

O conceito de Tecnologia da Informação é mais abrangente do que os de processamento de dados, sistemas de informação, engenharia de software, informática ou o conjunto de hardware e software, pois também envolve aspectos humanos, administrativos e organizacionais (KEEN, 1993: 17).

A TI evoluiu de uma orientação tradicional de suporte administrativo para um papel estratégico dentro da organização. A visão da TI como arma estratégica competitiva tem sido discutida e enfatizada, pois não só sustenta as operações de negócio existentes, mas também permite que se viabilizem novas estratégias empresariais. Pode-se afirmar que nenhuma aplicação de TI, considerada isoladamente, por mais sofisticada que seja, pode manter uma vantagem competitiva. Esta só pode ser obtida pela capacidade da empresa em explorar a TI de forma contínua. O uso eficaz da TI e a integração entre sua estratégia e a estratégia do negócio vão além da idéia de ferramenta de produtividade, sendo muitas vezes fator crítico de sucesso. Hoje, o caminho para este sucesso não está mais relacionado

somente com o hardware e o software utilizados, ou ainda com metodologias de desenvolvimento, mas com o alinhamento da TI com a estratégia e as características da empresa e de sua estrutura organizacional (LAURINDO et al, 2001: 161).

2.2 Definição de projeto e gerenciamento de projetos

O mundo atual é movido por projetos que são realizados nas mais diversas áreas de aplicação, produtos e serviços. Estas demandas são cada vez mais produzidas utilizando alguma metodologia de gerenciamento de projetos.

Para entender a gestão de projetos, em primeiro lugar é preciso saber reconhecer o que é um projeto. Trata-se de um empreendimento com objetivo identificável, que consome recursos e opera sob pressões de prazos, custos e qualidade (KERZNER, 2002: 17). Segundo o *Project Management Institute* (PMBOK, 2004: 5), um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. Quanto ao seu alinhamento com o planejamento estratégico, os projetos são freqüentemente utilizados como um meio de atingir o plano estratégico de uma organização, seja a equipe do projeto formada por funcionários da organização ou um prestador de serviços contratado (PMBOK, 2004: 7).

Segundo Kerzner (KERZNER, 2002: 17), a gestão de projetos pode ser definida como o planejamento, programação e controle de uma série de tarefas integradas de forma a atingirem seus objetivos com êxito, para benefício dos participantes do projeto. O gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos. Este é realizado através da aplicação e da integração dos seguintes processos de gerenciamento de projetos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento. O gerente de projetos é a pessoa responsável pela realização dos objetivos do projeto (PMBOK, 2004: 8). Percebe-se que o mundo empresarial passou a reconhecer a importância da gestão de projetos, tanto para o futuro como para o presente (KERZNER, 2002: 17).

2.3 Definição de programa e gerenciamento de programas

Um programa é um grupo de projetos relacionados que são gerenciados de uma forma coordenada para obtenção de benefícios e controle não disponíveis se gerenciados individualmente. Os programas podem incluir elementos de trabalhos relacionados fora do escopo dos projetos descritos em um programa (The Standard for Program Management, 2006: 4).

O gerenciamento de programas é a gestão coordenada e centralizada de um programa para atingir os benefícios e objetivos estratégicos dos programas (The Standard for Program Management, 2006: 4). Além disto, permite também a aplicação de diversos temas gerais de gerenciamento que auxiliam na obtenção de sucesso do programa. Os temas gestão de benefícios, gestão de interessados e governança do programa são descritos abaixo:

- **Gestão de benefícios:** é a definição e formalização dos benefícios esperados que o programa entregará. Inclui benefícios tangíveis e intangíveis e planejamento, modelagem e acompanhamento dos resultados intermediários e finais durante todo o ciclo de vida do programa. Podemos identificar alguns itens da gestão de benefícios, entre eles: avaliação do valor e impactos organizacionais; interdependências dos benefícios entregues nos vários projetos que fazem parte do

programa; garantia que as metas dos benefícios são mensuráveis; análise do impacto potencial das mudanças de planos; e responsabilidades pelos benefícios reais adquiridos com o programa.

- Gestão dos interessados: os interessados são indivíduos e organizações que têm interesses nos resultados do programas, tanto positivos como negativos. Estes interessados são internos ou externos e os gerentes de programa devem entender de que forma os interessados influenciam o programa. Os interessados principais incluem: diretor do programa, gerente do programa, gerentes de projetos, patrocinador do programa, clientes, membros do time do programa, o escritório de gerenciamento de programas ou projetos e o comitê de governança do programa. Outros interessados podem existir, como por exemplo fornecedores, governo, competidores e outros.
- Governança do programa: é o processo de desenvolver, comunicar, implementar, monitorar e assegurar que as políticas, procedimentos, estruturas organizacionais e práticas associadas com o programa em questão. O resultado é uma estrutura para decisões mais eficazes e eficientes e gestão das entregas focadas em atingir as metas do programa de uma maneira consistente, endereçando os riscos apropriados e requisições dos interessados.

A gestão de múltiplos projetos na forma de um programa permite a otimização e integração de custos, prazos e esforço, dos entregáveis integrados e dependentes por todo o programa, benefícios incrementais e otimização da equipe de acordo com a necessidade geral do programa.

Um programa pode criar vínculos entre os projetos de várias maneiras, incluindo:

- Interdependências de atividades entre projetos;
- Restrições de recursos que podem afetar projetos dentro do mesmo programa;
- Atividades de mitigação de riscos que impactam a direção ou entrega de múltiplos projetos; e
- Mesmos pontos de decisão nos assuntos como mudanças de escopo, qualidade, gestão da comunicação, riscos e dependências entre projetos.

A gestão integrada de projetos tem como foco as interdependências entre os projetos e determina o melhor caminho para o programa. Isto permite maior eficiência no planejamento, execução, monitoração e controle dos projetos no mesmo programa.

A figura 1 ilustra a hierarquia de governança e os entregáveis que os papéis geram para a organização.

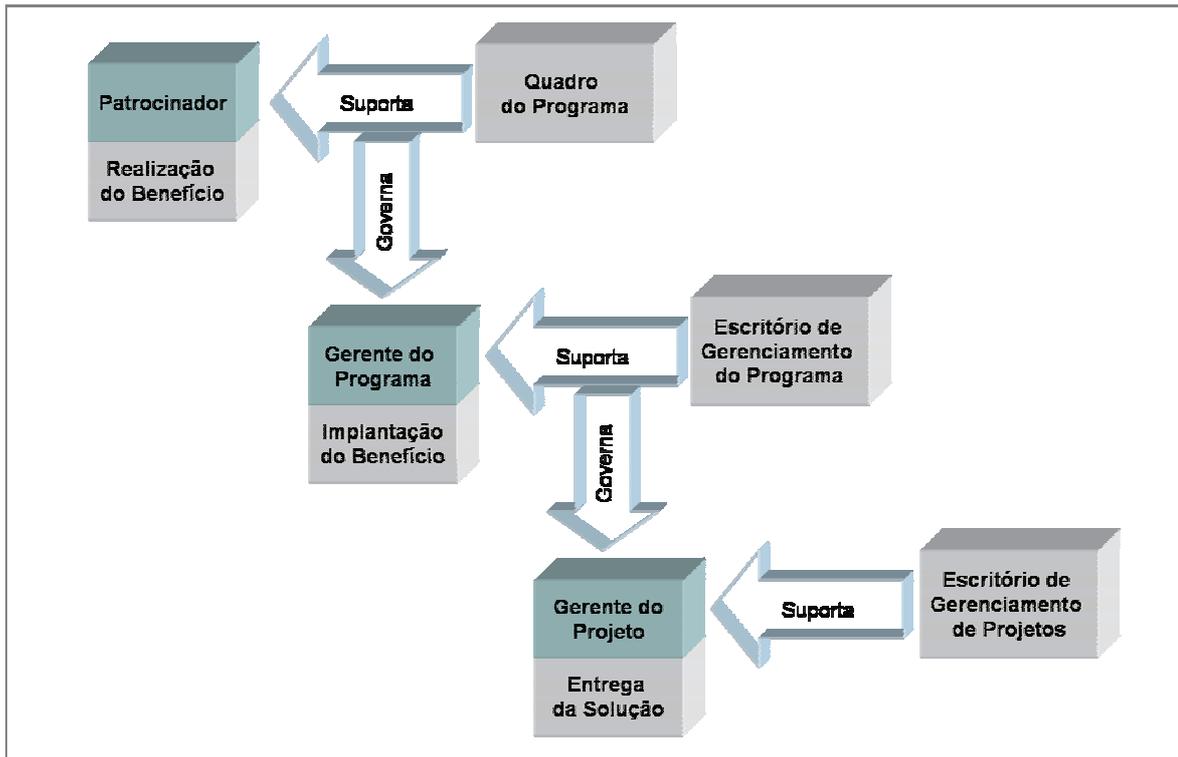


Fig 1. – Estrutura de Governança de Programa

2.4 Definição de portfólio e gerenciamento de portfólios

Há vários conceitos de gestão de portfólio de projetos, entre eles que o descreve como um processo que vai desde a seleção dos projetos e continua na fase de empreendimento, onde a execução rigorosa dos mesmos é vital para que os resultados prometidos possam ser realizados. Uma das definições caracteriza a gestão de portfólio como sendo um processo de decisão dinâmico e em que uma lista de projetos é constantemente atualizada e revisada. O processo de gestão de portfólio abrange três fases, que são: análise da estratégia da organização, a avaliação ou revisão da carteira de projetos e o processo de gestão do portfólio de projetos (COOPER, 2001: 3).

Segundo o PMI (The Standard for Portfolio Management, 2006: 4), um portfólio é um conjunto de projetos e/ou programas e outro tipo de serviço que estão agrupados para facilitar o gerenciamento eficaz e cumprir os objetivos estratégicos de negócios. Os componentes de um portfólio são quantificáveis (medidos, ponderados e priorizados). Os projetos e programas (componentes) não necessitam ser interdependentes ou diretamente relacionados. O portfólio representa uma visão geral dos componentes selecionados e refletem e afetam as metas estratégicas da organização, isto é, o portfólio representa o conjunto de programas, projetos, subportfólios e outros trabalhos da organização.

O gerenciamento de portfólio é a gestão centralizada de um ou mais portfólios que inclui identificação, priorização, autorização, gerenciamento e controle dos projetos, programas e outros serviços relacionados, para atingir os objetivos estratégicos específicos dos negócios. O gerenciamento de portfólio combina (a) o foco organizacional para assegurar

que os projetos selecionados para investimento estão de acordo com a estratégia e (b) o foco de gestão de projetos na entrega dos projetos de forma eficaz e dentro do planejado. É de vital importância o entendimento do relacionamento entre portfólio, programa, projeto e outros serviços, como exemplificado na figura 2.

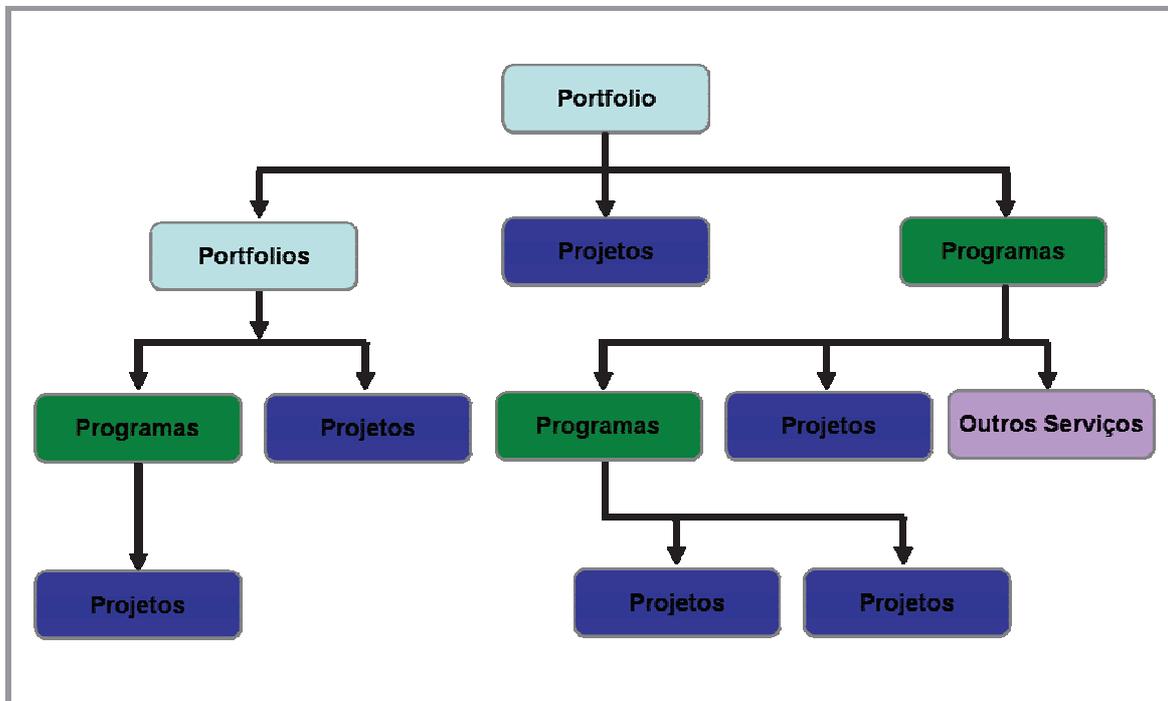


Fig 2. – Exemplo de Relacionamentos entre Portfólios, Programas, Projetos e outros serviços

2.5 Gerenciamento de Portfólio de Projetos e Estratégia Organizacional

Estratégia, segundo Porter (PORTER, 1996: 61), é a criação de uma posição única e valiosa que engloba um conjunto diferente de atividades. Também significa fazer coisas diferentes dos seus concorrentes ou ainda fazer as mesmas coisas de maneira diferente para: proporcionar mais valor aos consumidores; proporcionar o mesmo valor que os concorrentes, mas com um custo menor ou uma combinação destas duas coisas. Estratégia não é eficiência ou eficácia operacional.

Outra definição caracteriza estratégia como a busca deliberada por um plano de ação que desenvolverá uma vantagem competitiva para o negócio e pôr este plano em prática. A execução da estratégia organizacional requer a aplicação dos processos, sistemas e ferramentas de gerenciamento para definir e desenvolver os planejamento e gerenciamento de operações e de portfólio (HENDERSON, 1989: 139).

2.6 Gerenciamento de Portfólio de Projetos e Governança de TI

O gerenciamento de portfólio de projetos é um dos diversos métodos de governança de TI utilizado dentro das organizações. A definição de governança de TI utilizada neste artigo é a mesma da utilizada pelo *IT Governance Institute*: um conjunto de responsabilidades e

práticas exercidas pela gestão sênior da empresa designada para estabelecer e comunicar a direção estratégica, garantir a realização das metas e objetivos, mitigar riscos e verificar que os recursos designados são utilizados de forma eficaz e eficiente.

Em outras palavras, a governança refere-se à forma com que a organização garante que as estratégias sejam preparadas, monitoradas e atingidas. Aplicada a TI, a governança de TI eficaz trata-se da forma que a gestão sênior interage e se comunica com os líderes de TI para garantir que os investimentos de tecnologia permitam o atendimento da estratégia de negócios de uma maneira eficaz e eficiente (RAU, 2004: 35).

Já a governança organizacional estabelece os limites de poder, regras de conduta e protocolos de trabalho que as organizações podem utilizar efetivamente para avançar as metas estratégicas e realizar os benefícios antecipadamente.

A Governança organizacional ocorre em diferentes níveis de decisão na organização para alcançar os objetivos e metas das empresas. Este processo define a maneira pela qual as metas serão atingidas através de operações contínuas ou projetos, e também definição de como são governadas. Tanto no gerenciamento de operações como no gerenciamento de projetos, todos os níveis de governança estão conectados para garantir que cada ação organizacional esteja alinhada com a estratégia da organização (The Standard for Portfolio Management, 2006: 8). Este relacionamento está ilustrado na figura 3.



Figura 3 – Contexto de Governança

Há muitos papéis e responsabilidades com relação a gestão de portfólio. Todas as áreas de gestão executiva, gerenciamento de portfólio, programas, projetos e operações são críticos e inter-relacionados. Tais relacionamentos estão ilustrados na figura 4.

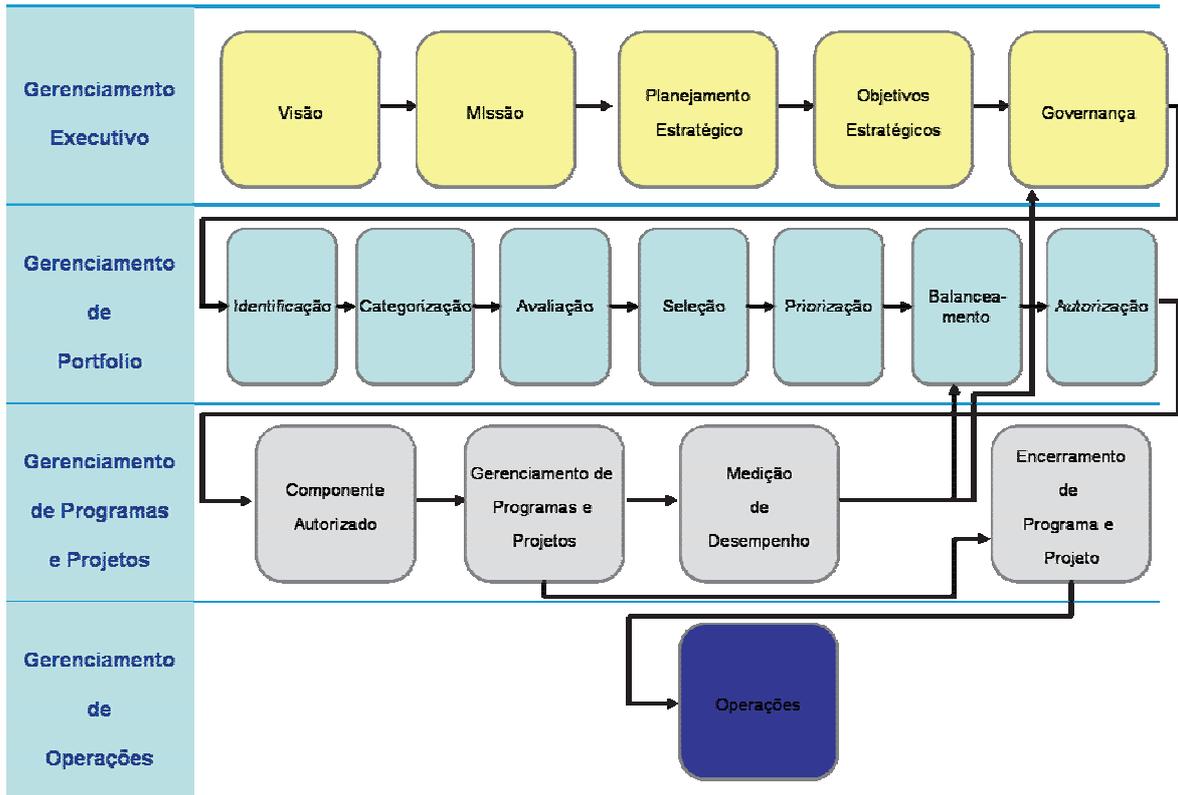


Figura 4 – Relacionamentos dos Processos de Gerenciamento de Portfólio

2.7 Escritório de Gerenciamento de Projetos (Project Management Office - PMO)

Podem ser considerados fatores motivadores os benefícios associados ao uso do gerenciamento de projetos (KERZNER, 2003: 22):

- eficiência;
- lucratividade;
- controle de mudanças de escopo;
- relacionamento com clientes;
- identificação de riscos;
- qualidade;
- distribuição de informações;
- competitividade.

Dentre as indústrias que apresentam crescente utilização do gerenciamento de projetos podemos citar os departamentos de Tecnologia da Informação (TI) e Telecomunicações. Com a crescente competitividade nos diversos setores torna-se vital o melhor gerenciamento no desenvolvimento de novos produtos. Através do gerenciamento são esperados benefícios específicos, como por exemplo: redução de custos, diminuição do ciclo de vida para lançamento de novos produtos e melhoria na qualidade dos produtos entregues. O PMO assume, então, papéis preponderantes na obtenção de sucesso em projetos e está relacionada ao surgimento e propagação da disciplina.

A origem do PMO está associada aos departamentos de projetos existentes no final da década de 1950 e início dos anos 1960, sendo que este departamento possuía atuação restrita aos grandes projetos e tinha como principais funções atualizar cronogramas e preparar a documentação do cliente. Nos dias atuais, o PMO está associado às melhores práticas de gerenciamento de projetos. Desta forma, é tido como o responsável por implantar, manter e suprir as necessidades da organização no que se refere ao gerenciamento de projetos (KERZNER, 2002: 17).

O PMO pode ser definido como uma entidade organizacional estabelecida para auxiliar os gerentes de projeto e os times da organização na implementação dos princípios, práticas, metodologias, ferramentas e técnicas de gerenciamento de projetos (PATAH, 2004: 64).

A forma como os escritórios de projetos são estruturados e sua importância em uma empresa e o que eles fazem varia de organização para organização, baseando-se nas quantidades e envergaduras dos projetos que possuem em determinado período de tempo, sua cultura e estratégia. Os escritórios de projetos também podem ser definidos como escritórios de programas ou de portfólios, desta forma aumentando a abrangência de sua atuação. Deve-se levar em consideração o alinhamento do PMO com as estratégias da organização e seu dimensionamento. Um dos valores agregados na implantação de um PMO é a atuação, até certo ponto, nos processos e práticas que capacitarão todos os projetos dentro da organização a atingir suas expectativas.

Segundo Kerzner (KERZNER, 2002: 145), dentre algumas das funções de um PMO estão:

- estabelecer e aplicar processos de gerenciamento de projetos e modelos comuns, os quais previnem que cada gerente de projeto crie o seu próprio;
- construir uma metodologia e atualizá-la sempre que necessário com as melhores práticas, disponibilizando sempre atualizações de forma consistente;
- criar um repositório comum contendo documentos que são disponibilizados para futuras consultas que possam auxiliar os interessados em projetos similares;
- prover treinamentos (internos ou externos) para desenvolver competências em gerenciamento de projetos nivelando conhecimento dos gerentes de projetos;
- prover consultoria e apoio de conhecimento em gerenciamento de projetos à organização;
- buscar e compilar informações básicas do status atuais de todos os projetos da organização, provendo uma visibilidade dos projetos para um gerenciamento de forma uniforme e consistente;
- organizar as métricas da situação do gerenciamento de projetos de forma ampla na organização, os entregáveis do projeto e os valores que estão sendo providos aos negócios através do gerenciamento de projetos; e
- promover como um todo o gerenciamento de projetos na organização, o que inclui a educação, a divulgação do gerenciamento de projetos para o time do projeto através da utilização consistente dos processos de gerenciamento de projetos.

2.7.1 Os principais tipos de PMO – Escritório de Projetos

Dinsmore (DINSMORE, 2003: 32) sugere cinco modelos de PMO:

- Equipe Autônoma de Projeto (Autonomous Project Team, APT): nesta situação, a função gerenciamento de projetos está localizada dentro do projeto. As práticas de gerenciamento de projetos são derivadas da experiência anteriores e da prática dos líderes de projeto, não há apoio da organização. Portanto, todas as funções do gerenciamento de projetos são realizadas pela equipe de projeto designada, e a total responsabilidade pelo sucesso do projeto é depositada na liderança do projeto;
- Escritório de Suporte de Projetos (Project Support Office, PSO): esses escritórios de projeto fornecem apoio técnico e administrativo, ferramentas e serviços para o planejamento, programação, mudanças de escopo e gerenciamento de custos. Os recursos envolvidos tanto interno quanto externo são alocados nos projetos dependendo da natureza e da estrutura contratual dos mesmos. A responsabilidade pelo sucesso do projeto não é do PSO, mas do gerente do projeto que utilizam os serviços.
- Centro de Excelência em Gerenciamento de Projetos (Project Management Center of Excellence, PMCOE): é o ponto focal da experiência em gerenciamento de projetos, mas não assume a responsabilidade pelos resultados dos projetos. A tarefa do PMCOE é em grande parte disseminar a idéia, converter incrédulos e transformar adeptos em profissionais, sendo encarregado pelas metodologias. Ele também mantém abertos canais de informações entre os projetos e a comunidade externa ai gerenciamento de projetos.
- Escritório de Gerenciamento de Programa (Program Management Office, PrgMO): gerencia os gerentes de projetos e é, em última análise, o responsável pelos resultados dos projetos. O PrgMO, por natureza, compreende as funções do PMCOE e, em alguns casos, as do PSO. Para que um PrgMO funcione adequadamente são necessários: poder, prioridade corporativa e controle em âmbito empresarial.
- Executivo Chefe de Projetos (Chief Project Officer, CPO): consiste em cuidar e alimentar o portfólio de projetos da organização, desde o estágio de decisão de negócios à sua implementação final. Dentre as atividades do CPO podem ser citadas as seguintes: envolvimento nas decisões de negócios que resultem em novos projetos, planejamento estratégico de negócios, estabelecimento de prioridades e negociações de recursos, implementação de projetos estratégicos, avaliação periódica de projetos, gerenciamento de interessados de alto nível.

2.7.2 Processo de implantação de um PMO – Escritório de Projetos

A primeira fase de uma implantação de um PMO é a decisão de ter ou não em sua organização, esta decisão vai de encontro com a busca de soluções para problemas enfrentados pelas empresas em seus projetos, normalmente deficitários. Pois se os projetos estão sendo completados com sucesso sem o PMO não haverá forte motivação para a criação de um. Por outro lado, se a organização vem sendo penalizada por conta do não cumprimento de entrega dos projetos, a empresa estará muito mais motivada a investir recursos no PMO.

Alguns fatores principais devem ser considerados na implantação de um PMO, segundo Kerzner (KERZNER, 2002: 145):

- Regras: são úteis para garantir que os membros do PMO entendem o que está sendo esperado deles, certificar que todas as obrigações e responsabilidades do PMO estão sendo cobertas, garantir que nenhuma obrigação do PMO está sendo desobedecida e que vários membros não estejam fazendo trabalhos com desconhecimento;
- Relatórios: padronizações de relatórios que demonstrem na forma e no tempo adequado o status do projeto. Isto também se estende a manter as métricas históricas de projetos para medir o quanto o projeto está dentro do esperado;
- Metodologia de gerenciamento: refere-se aos processos, procedimentos, modelos adotados, melhores práticas, padronizações, política, etc. Todos estes métodos utilizados na gerência de projetos tornam-se parte integrante da metodologia de gerenciamento de projeto. Nunca perdendo o foco de que a metodologia deve adicionar valor ao projeto, caso contrário, tornar-se-á custos adicionais;
- Treinamento: é um dos serviços principais oferecidos pelo PMO. De fato, em muitas organizações uma das funções primordiais do PMO é promover treinamento para a equipe;
- Orientação: é o trabalho individualizado junto aos gerentes de projetos ou para o time do projeto para transferir conhecimento e ensinar novas habilidades;
- Auditoria de projetos: é o caminho que o PMO tem para verificar que os times de projetos estão utilizando, de forma apropriada, os processos de gerenciamento de projetos;
- Repositório: o PMO deve estruturar e gerenciar os documentos do repositório para que seja possível reutilizar processos, procedimentos, etc.
- Seleção de Métricas: o PMO deve selecionar métricas que mostrem como efetivamente a equipe está entregando os serviços, assim como quão bem a organização está adotando os novos processos.

No caso específico do estudo de caso a ser abordado, o PMO executará o papel de gerenciamento de um programa de projetos já previamente selecionados pela alta administração. Dentre as funções que condizem com o estudo específico podemos destacar: o controle, a consultoria em gerenciamento de projetos e processos, estruturação organizacional e diversas análises, além de gestão de custos, contratos, riscos e pessoal. Os clientes do PMO são os membros da alta administração, os gerentes funcionais de TI, os gerentes funcionais de negócios, os gerentes de projetos e as equipes de projetos.

Para o caso estudado, o escritório de projetos está situado no modelo de PgrMO, já que atua nos mesmos assuntos do PSO e PMCOE, porém com maiores responsabilidades e poder e prioridade corporativa sobre o portfólio em estudo. Como será demonstrado adiante, o escritório de projetos foi conquistando espaço e adquirindo papéis como:

- Ser o ponto focal em gerenciamento de projetos;
- Disseminador da idéia em gestão de projetos por toda a organização e não somente no programa para o qual estava inicialmente alocado;
- Estar encarregado pela manutenção de metodologia;

- Supervisão sobre prazo, escopo, custo, qualidade, riscos, comunicações, pessoas, e integração, além de coordenar múltiplos projetos e disseminar a cultura de projetos na empresa;
- Ser responsável não somente pelo projeto, mas também pela qualidade do produto final, implantação e satisfação final das áreas clientes.

3. Metodologia utilizada no Estudo de Caso

Neste estudo de caso, foram estudados os papéis e responsabilidades de um PMO já estabelecido em uma área de TI de uma empresa de telefonia celular, suas atribuições atuais e sugestões de melhoras e papéis a serem feitos pela entidade.

Na empresa em que foi feito o estudo de caso, tornou-se necessário verificar se, com a utilização criação de um PMO, é possível identificar sua aplicabilidade e utilidade na melhoria dos processos da empresa e o retorno do valor e desempenho.

O instrumento de pesquisa utilizado foi um questionário para diagnosticar o status atual da área da empresa em questão e medição das variáveis identificadas a partir de revisão bibliográfica. Os questionários foram coletados através da percepção dos perfis da alta administração, dos gerentes de projetos e da equipe dos projetos, sendo que foram divididos sob a ótica de clientes e fornecedores dos serviços. Para este caso foram entrevistados 20 colaboradores espalhados em diversas funções, desde diretores, gerentes funcionais e equipe do projeto. Fizeram parte não somente a equipe de TI, mas também equipe cliente do programa.

O método escolhido foi o estudo de caso em uma empresa de telefonia celular, especificamente na área de Tecnologia da Informação da empresa. Cabe ressaltar que esta área é composta de cinco diretorias e emprega aproximadamente seiscentos funcionários, entre efetivos e terceiros.

Assim, o presente estudo pretende responder à questão da pesquisa: quais foram efetivamente os papéis do PMO no contexto? O que é esperado, na visão dos clientes e equipe, que se agregue valor à área estudada?

Para essa questão, foram feitas três perguntas para preenchimento dissertativo pelos entrevistados. O foco das questões foi de entender o que a equipe espera dos papéis exercidos pelo PMO:

1) O PMO influencia no desenvolvimento das competências em gerenciamento de projetos para a equipe?

A adoção e o desenvolvimento da metodologia de gerenciamento de projetos carecem de transformações profundas na cultura organizacional. Nas diversas camadas da estrutura da empresa (indivíduos, equipe e organização) o desenvolvimento de competências em gerenciamento de projetos deve ser estabelecido como cultura. O PMO pode influenciar positivamente neste desenvolvimento ao mesmo tempo em que precisa respeitar as características da cultura organizacional da empresa.

2) A equipe e empresa entenderam que o PMO gera resultados?

O entendimento do PMO como elemento importante na geração de resultados desejados aos negócios da organização, seja através do melhor desempenho dos projetos, seja pela sua função de suporte ao planejamento estratégico das organizações, influencia o processo de consolidação do PMO. O motivo desta pergunta é realmente avaliar e servir de subsídio para organização que o PMO gera resultados ou pelo menos pode contribuir para atingir metas de forma mais organizada.

3) A influência da alta administração na consolidação do PMO é importante?

Para o processo de consolidação do PMO, principalmente quando as atividades do PMO passam do nível operacional para o nível estratégico, a influência da alta administração leva em conta sua habilidade e disposição para conectar os projetos à organização e integração com outras pessoas-chaves da organização. Com o apoio da alta administração, é possível que a cultura e consolidação do escritório de projetos seja expandida para toda a empresa?

4. Estudo de caso

A empresa estudada atua como operadora de telefonia celular tem abrangência em todo o território brasileiro e está entre as maiores do hemisfério sul. Como esta empresa é uma junção de seis empresas, uma das estratégias adotadas foi a consolidação dos sistemas de informação, visando comprimir os ciclos para lançamento de novos produtos e serviços, possibilitar o lançamento de campanhas nacionais, melhorar os índices de atendimento ao cliente e reduzir os custos de manutenção e operação de sistemas.

A empresa possui estrutura organizacional funcional. A estruturação de um programa de consolidação de TI foi o principal fator motivador para a implantação de um PMO, dando origem ao Projeto de Implantação do PMO para o Programa de Consolidação de Sistemas. O PMO foi entendido como elemento facilitador e condutor da mudança para a cultura de gerenciamento de projetos. Por isso, a empresa considerou que a implantação do PMO não seria possível sem o desenvolvimento de competências em gerenciamento de projetos.

Inicialmente foram focadas pelo PMO as atividades operacionais, como forma de garantir a aceitação pela estrutura de poder da empresa, tornando o PMO um aliado ao cumprimento dos objetivos dos projetos conduzidos por essa estrutura.

Dentre as características e papéis desempenhados pelo PMO de TI destacaram-se:

- desenvolver e divulgar a metodologia de gerenciamento de projetos;
- implantar as ferramentas definitivas de gestão de projetos;
- criar e manter base de dados de gerenciamento dos projetos;
- gerenciar o Plano de Comunicação;
- desenvolver a cultura de gerenciamento de projetos na organização;
- garantir o alinhamento dos projetos à estratégia da organização;
- antecipar os potenciais problemas.

Da organização interna do PMO, destaca-se que a mesma possuía um único líder e estava subordinada diretamente ao seu patrocinador. Por sua vez, os gerentes de projetos não faziam parte da organização interna do PMO (figura 5), o que trazia algumas vantagens, podendo-se destacar:

- O PMO tornava-se mais ágil, capaz de atuar em diversos projetos, sem ter que aumentar a equipe de forma excessiva;
- A disseminação da cultura de gerenciamento de projetos era facilitada, pois como o gerente de projetos estava nas áreas funcionais e, na maioria das vezes, era um participante do Programa de Formação de Profissionais em Gerenciamento de Projetos, exercia papel fundamental na formação dos demais membros da equipe funcional;

- A estrutura de poder foi poupada, uma vez que os gerentes de projetos estavam subordinados às áreas funcionais das Diretorias de TI, estimulando a liderança e participação do diretor e seus gerentes funcionais.

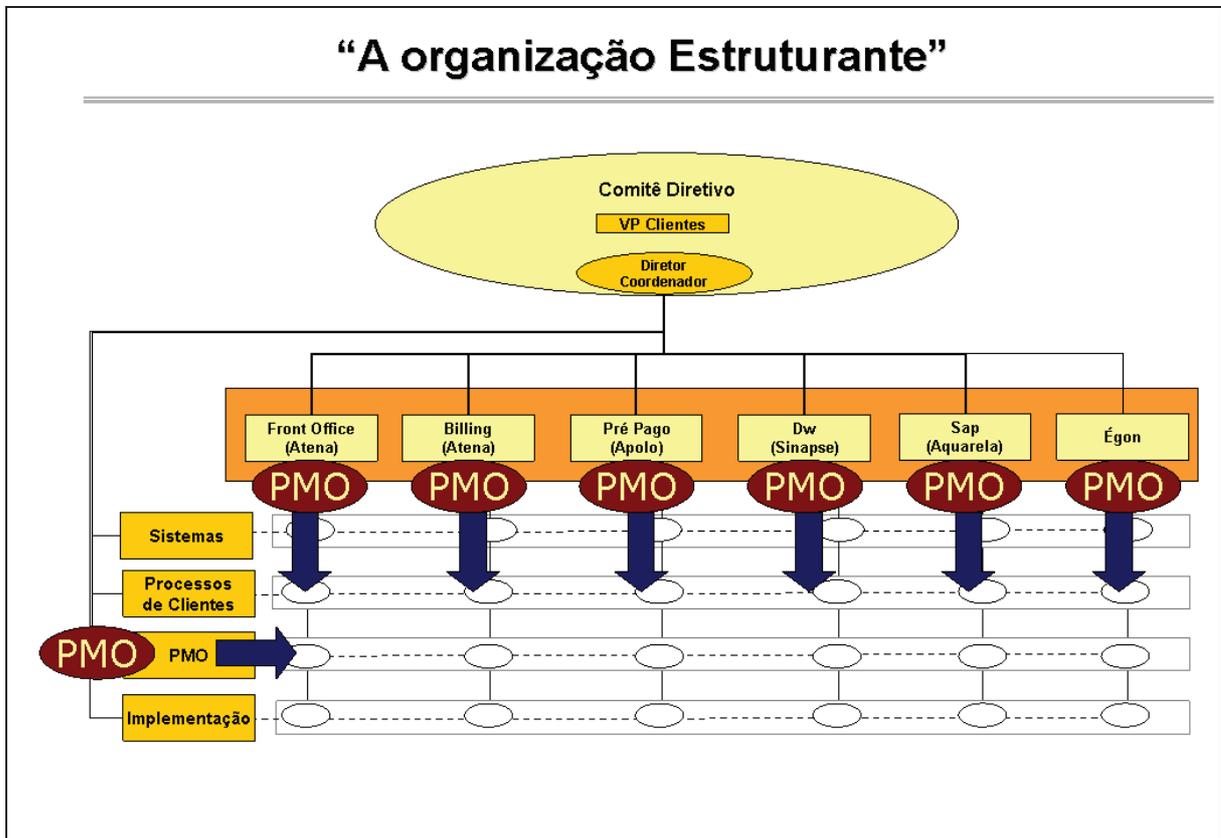


Fig 5 – Organização dos Projetos e posicionamento dos PMOs

Complementarmente, para fazer com que a organização como um todo reconhecesse a função do PMO, mesmo sem estar formalmente no organograma da empresa. Cabe ressaltar que o PMO responsável pelo programa está muito caracterizado como PrgMO, já que gerencia os gerentes de projetos e demais PMOs, estes sim focados especificamente no sucesso e entregas detalhadas de cada projeto gerenciado. O PgrMO é, em última análise, o responsável pelos resultados dos projetos e possui poder e prioridade corporativa em relação aos demais projetos em curso na empresa.

As funções do PMO foram reconhecidas como essenciais, as lideranças que passaram a se envolver com a unificação da nova empresa buscaram garantir a contínua disseminação destas práticas de gerenciamento. Para tanto, distribuíram a equipe do PMO pelas novas diretorias de TI, especificamente nos projetos de consolidação iniciados logo após a unificação. Deste modo, existiria em cada projeto ao menos um profissional aplicando a metodologia e fornecendo suporte ao gerente de projetos no planejamento e controle do mesmo. Isso se deu porque essas lideranças estavam cientes da necessidade do gerenciamento de projetos para obtenção do sucesso nos projetos do programa de consolidação, que se tornaram ainda mais complexos após a junção das empresas. Com isso, acabaram por suportar o reinício da implantação do PMO, desta vez com as características da nova empresa.

Com esta estrutura foi possível participação formal de diferentes áreas funcionais, ao mesmo tempo em que diminuía a quantidade de canais de comunicação entre a equipe e o gerente do projeto. Além disso, essa forma de organização das equipes possibilitou a disseminação mais rápida da nova forma de trabalho por projetos e a criação de um comportamento voltado para o gerenciamento de projetos e conseqüente cumprimento dos seus objetivos (figura 6).

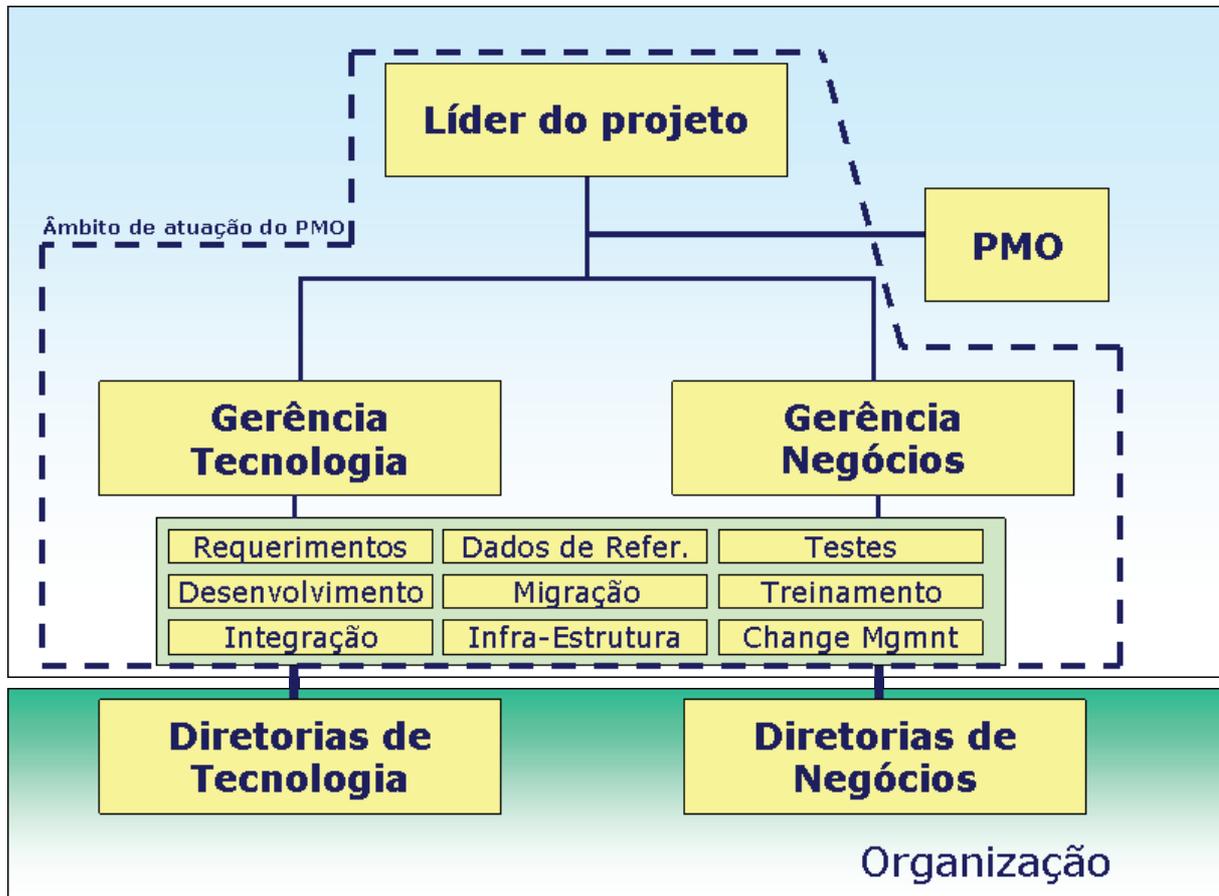


Fig 6 – Organização Individual de cada Projeto

Uma vez que os objetivos eram ousados, o uso da metodologia de gerenciamento foi um diferencial, uma vez que possibilitava a atuação focada nos objetivos, sendo os resultados percebidos ao longo de todas as fases e gerando confiança das áreas usuárias. Após um ano, foram iniciadas as implantações dos sistemas, todas bem sucedidas, sem impactos às áreas operacionais ou aos clientes finais.

A existência do PMO, cuja atuação passou a estar além das fronteiras da área funcional de Tecnologia, foi apontada pelos patrocinadores e pelos gerentes desses projetos como garantia de sucesso. A estrutura organizacional da empresa, embora ainda na sua maior parte funcional, foi adequada à nova realidade, sendo formalizadas duas estruturas de gerenciamento de projetos que permanecem na empresa até a ocasião da realização deste estudo de caso. A primeira é subordinada à área funcional de Tecnologia e com atuação nos projetos desta área. É responsável pela manutenção da metodologia e das ferramentas de gerenciamento de projetos, além de atuar como prestadora de serviços para a segunda estrutura, subordinada a uma das Vice-Presidências Operacionais. Esta vice-presidência é patrocinadora deste programa.

5. Resultados da Pesquisa

Com relação às hipóteses formuladas sobre os fatores que influenciam o processo de consolidação do PMO, cada fator foi analisado conforme a seguir:

1) O PMO influencia no desenvolvimento das competências em gerenciamento de projetos para a equipe?

Foi percebido que a estrutura criada para o gerenciamento deste programa de projetos propiciou uma cultura de capacitação. Para se ter uma idéia, a quantidade de certificados pelo PMI na empresa aumentou de 2 para 14 em dois anos, influenciado certamente pela disseminação de conhecimento para os diversos setores da empresa.

Também foi reconhecido pelos patrocinadores que a aplicação da metodologia e do modelo operacional em projetos estratégicos e complexos também podem ser utilizados em todos os projetos da organização, evidenciando o valor do PMO na organização como um todo.

Assim, ter como base a cultura da organização e a realização de treinamentos extensivos foram considerados fatores críticos de sucesso.

O PMO conseguiu disseminar a cultura de gerenciamento de projetos de maneira eficaz, seja trabalhando na capacitação direta da equipe, sendo fazendo o papel de mentores nas melhores práticas.

2) A equipe e empresa entenderam que o PMO gera resultados?

A empresa demonstrou pré-disposição em adaptar sua organização formal à forma de trabalho em projetos. A organização percebeu a necessidade de se trabalhar com times multidisciplinares, capazes de agregar as competências necessárias aos projetos.

Foi possível observar neste caso específico a presença de duas delas: a existência de projetos estratégicos e o maior comprometimento dos gerentes executivos. Uma vez que a empresa em questão estava inserida em um ambiente dinâmico, com recursos escassos e metas agressivas, o PMO exerceu papel fundamental escolhendo ferramentas úteis para a equipe e para cada um dos projetos e relacionadas ao cumprimento de seus objetivos.

Com a utilização da integração entre projetos, geração de relatórios com foco executivo e atuação dos profissionais de projetos não somente no cumprimento das ações específicas de gerenciamento de projetos e sim na gestão do negócio como um todo, o valor foi percebido como essencial para o sucesso. Como herança, foi reconhecido pela alta administração que este tipo de atuação deve ser estendido para toda a organização após o término destes projetos.

Também é importante ressaltar que, para projetos de grande porte, bem como projetos de porte considerado enorme, a estrutura foi muito bem recebida pela empresa. Mas para pequenos e médios projetos surgiu a preocupação de adaptação do modelo e também da metodologia para que os resultados não sejam impactados pelo excesso de formalidade no processo.

3) A influência da alta administração na consolidação do PMO é importante?

No caso apresentado, o PMO começou atuando em atividades operacionais. Ao longo do tempo foi adquirindo notoriedade e participação em diversos processos, sendo que a aquisição de confiança pela alta administração promoveu o PMO ao status de PgrMO.

No início o patrocinador era um único executivo, mas, aos poucos, através de todas as estratégias de disseminação da cultura, foi se transformando em vários executivos das principais áreas de negócio, que passaram a apoiar o PMO e suas funções, facilitando, principalmente as funções relacionadas ao planejamento e controle dos projetos.

6. Conclusões

O tema gerenciamento de portfólio, programas e projetos tem sido bastante explorado na literatura atual sobre projetos. O mercado de Telecom é altamente dinâmico e dependente das melhores práticas de gestão para disponibilização de produtos e serviços. No caso de projetos complexos e grandes, que envolvem diversas equipes, interessados e sistemas, a implantação de um PMO foi primordial para que o sucesso fosse alcançado.

Também é observada a importância na gestão integrada de multiprojetos em ambientes de alta velocidade de decisão, a tomada de decisão em menor tempo e com maior confiabilidade, além da importância nos critérios de priorização e categorização de projetos alinhados às metas estratégicas de negócios.

O desenvolvimento do artigo foi motivado pela percepção de que, no ambiente corporativo, a gestão de projetos e o papel do PMO na disseminação dos conceitos podem agregar muito valor às empresas que adotarem e reconhecerem o escritório de projetos como um órgão não somente de controle, mas sim estratégico.

O interesse pela empresa estudada ocorreu principalmente pelo contexto de junção de grupos empresariais, onde se esperava que o gerenciamento de projetos facilitasse a condução de projetos de mudança de cultura e proposição de novas estruturas de trabalho. Desta forma, ao mesmo tempo em que o PMO estudado atuou como agente de transição para projetos de consolidação de TI, também gerou a necessidade de adaptação da estrutura organizacional para uma estrutura mais flexível e capaz de absorver a forma de trabalho em equipes multidisciplinares. A formalização desta estrutura denotou a importância que a empresa estudada dá ao PMO.

Foi possível entender que os papéis dos PMOs podem ser expandidos para maiores “vãos”, principalmente com o reconhecimento da alta administração. Prova disto é que, mesmo com o término da consolidação acima mencionada, a cultura de gestão de projetos e a importância da manutenção dos PMOs é realidade hoje na empresa. Verificou-se no caso que a aceitação plena dos papéis exercidos pelo PMO foi verificada a partir da apresentação de resultados práticos e mensuráveis.

Como extensão de estudos decorrentes deste artigo, pode-se destacar o quanto este tipo de atuação no caso estudado pode ser utilizado em outros tipos de projetos, principalmente os que exigem maior velocidade de execução e também não são complexos ou envolvem grande quantidade de investimento e impactos.

7. Referências

AUBRY, M; HOBBS, B; THUILLIER, DENNIS. **A new framework for understanding organisational project management through the PMO**. IJPM, 2007

CARVALHO, M. M., RABECHINI JR, R. **Construindo competências para gerenciar projetos: teoria e casos**. São Paulo. Editora Atlas, 2005

COOPER, ROBERT F ET AL. **Portfolio Management for New Products**. Massachussets. Perseus Publishing, 2001.

DAI, CHRISTINE XIAOYI; WELLS, WILLIAM G. WELLS. **An exploration of project management office features and their relationship to project performance**. IJPM, 2004

DINSMORE, P. C. **Transformando Estratégias Empresariais em Resultados**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

HENDERSON, B. **The Origins of Strategy**. Harvard Business Review, 1989, p.139-143.

KEEN, P.G.W.: **Information Technology and The Management Theory: The Fusion Map**. IBM Systems Journal, v.32, n.1, p.17-38, 1993

KERZNER, H. **Gestão de Projetos: as melhores práticas**. Bookman, 2002

KERZNER, H. **Strategic Planning for a Project Office**. Project Management Journal, v. 34, n. 2, p.13-25, 2003.

LAURINDO, Fernando José Barbin, SHIMIZU, Tamio, CARVALHO, Marly Monteiro de et al. **O papel da tecnologia da informação (TI) na estratégia das organizações**. Gest. Prod., Aug. 2001, vol.8, no.2, p.160-179. ISSN 0104-530X.

PATAH, L.A. **Alinhamento estratégico de estrutura organizacional de projetos: Uma análise de múltiplos casos**. Dissertação apresentada à Escola Politécnica da USP, 2004.

PORTER, Michael E. **What is strategy?** Harvard Business Review, 1996, p. 61-78.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **A guide to the project management body of knowledge (PMBOK Guide)** - Third Edition. Newtown Square, PA: Project Management Institute Inc., 2004.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **The Standard for Portfolio Management**. Newtown Square, PA: Project Management Institute Inc., 2006

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **The Standard for Program Management**. Newtown Square, PA: Project Management Institute Inc., 2006

RABECHINI JR, R. **O Gerente de Projetos na Empresa**. São Paulo: Atlas, 2003.

RAU, KENNETH G. **Effective Governance of IT: Design Objectives, Roles and Relationships**. Information Systems Management; 2004; p. 35