

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PÓS-GRADUAÇÃO
GOVERNANÇA DE TI BASEADA EM PADRÕES INTERNACIONAIS EAD

GUILHERME CARNEIRO BALBINOT

**ANÁLISE DAS VANTAGENS DA IMPLEMENTAÇÃO DE UM ESCRITÓRIO DE
PROJETOS DENTRO DE UMA EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS DE TI**

São Leopoldo

2016

GUILHERME CARNEIRO BALBINOT

ANÁLISE DAS VANTAGENS DA IMPLEMENTAÇÃO DE UM ESCRITÓRIO DE
PROJETOS DENTRO DE UMA EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS DE TI

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como requisito parcial para
obtenção do título de Especialista em
Governança de TI, pelo Curso de Pós-
Graduação Lato Sensu em Governança
de TI da Universidade do Vale do Rio dos
Sinos - UNISINOS

Orientador: Prof. Filipe Bortolini

São Leopoldo

2016

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente aos meus pais Egidio e Vera, por todo esforço e dedicação na construção dos meus valores, caráter e ao apoio imensurável que sempre me foi dado.

Agradeço a minha namorada Juliana Rischter pela paciência, motivação e compreensão na execução deste trabalho.

Agradeço a todos da ELITE SOLUÇÕES EM TECNOLOGIA pela oportunidade de desenvolver este trabalho, em especial ao meu sócio e amigo Martinho Longo, pelos ensinamentos e colaborações à esta pesquisa.

Agradeço a UNISINOS e aos professores da grade curricular do curso, que contribuíram para meu aprendizado e crescimento, tanto profissional como pessoal.

Por último, mas não menos importante, agradeço ao Profº Filipe Bortolini, pela atenção, pelos conhecimentos e pela orientação neste trabalho.

“O planejamento não é uma tentativa de predizer o que vai acontecer. O planejamento é um instrumento para raciocinar agora, sobre que trabalhos e ações serão necessários hoje, para merecermos um futuro. O produto final do planejamento não é a informação: é sempre o trabalho..”,

Peter Drucker.

RESUMO

A elaboração de projetos e a disciplina de gerenciamento de projetos na área de TI está em grande ascendência, principalmente para as empresas que prestam serviço nesta área. Justifica-se a cada dia, devido à alta competitividade entre as empresas e ao nível de controle que necessitam ter perante ao seu portfólio de projetos. Assim, surge a necessidade da implementação de um escritório de projetos (PMO). Este trabalho apresenta uma pesquisa realizada em uma empresa prestadora de serviços de TI, através de uma metodologia prática. Pretende-se apresentar as vantagens que essa empresa poderá obter com a implementação do escritório de projetos através de um estudo bibliográfico, da análise do seu atual processo e de uma aplicação prática da ferramenta PMO VALUE RING. Como resultado, foi identificado a tipologia ideal do PMO e seus principais serviços que devem ser implementados de forma cíclica, de acordo com a real necessidade da empresa. Durante a pesquisa, também foi possível definir uma nova metodologia de gerenciamento de projetos para a empresa e elaborar uma documentação padrão, de acordo com as melhores práticas do mercado.

Palavras-chave: Gerenciamento de projetos. Portfólio de projetos. Escritório de projetos.

ABSTRACT

The project development and project management discipline in the IT field is increasing, especially for companies that provide service in this area. It is justified due to high competition between companies and the level of control they need to have on your project portfolio. Thus arises the need for implementation of a project management office (PMO). This paper presents a survey of a provider of IT services through a practical methodology. It is intended to present the advantages that the company can get on with the implementation of the project office through a literature study, analysis of your current process and a practical application of the PMO VALUE RING tool. As a result, the ideal type of PMO and its core services that must be implemented cyclically, according to the real needs of the company was identified. During the research, it was also possible to define a new project management methodology for the company and develop a standard documentation, according to the best market practices.

Keywords: Project Management. Project portfolio. Project office.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Principais benefícios esperados.	34
Tabela 1 - Principais benefícios esperados.	35
Tabela 2 – Serviços por ordem de contribuição	37
Tabela 2 – Serviços por ordem de contribuição	38
Tabela 2 – Serviços por ordem de contribuição.	39

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Passos metodológicos da pesquisa	14
Figura 2 - Cadeia de valor de um PMO	17
Figura 3 - Passos para implementação do PMO.	24
Figura 4 - Abordagem para elaboração do Plano de Crescimento	25
Figura 5 - PMO VALUE RING	27
Figura 6 - Estrutura organizacional da Elite Soluções em Tecnologia	31
Figura 7 - Processo de desenvolvimento de projetos da Elite Soluções em Tecnologia.	32
Figura 8 - Nível do EEP na estrutura organizacional da Elite Soluções em Tecnologia.	36
Figura 9 - Projetos em 2015 sem PMO implementado	48
Figura 10 - Projetos em 2016 com PMO implementado	48
Figura 11 - Projetos finalizados com e sem alteração	49

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - TSIA 2009 Project Performance Study	18
Gráfico 2 - Percepção de valor do PMO	19
Gráfico 3 – Níveis de maturidade das organizações brasileiras	25
Gráfico 4 - Geração de valor a curto, médio e longo prazo.	40

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Papéis e Responsabilidades	37
Quadro 2 - Ciclos de Implementação do PMO	41
Quadro 3 - Cronograma macro de implementação do PMO	42
Quadro 3 - Cronograma macro de implementação do PMO	43
Quadro 3 - Cronograma macro de implementação do PMO	44
Quadro 4 – Resultados obtidos até o presente trabalho	46
Quadro 4 – Resultados obtidos até o presente trabalho	47

LISTA DE SIGLAS

APM	Association of Project Managers
BSC	Balanced Scorecard
EEP	Escritório Executivo de Projetos
EGP	Escritório de Gerenciamento de Projetos
EP	Escritório de Projetos
IPMA	International Project Management Association
KPI	Key Performance Indicator
PMBOOK	Project Management Body of Knowledge
PMI	Project Management Institute
PMO	Project Management Office
ROI	Return on investment
TI	Tecnologia da Informação
TSIA	Technology Services Industry Association

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Delimitações e Metodologia	13
1.2 Objetivos	15
1.2.1 Objetivo Geral	15
1.2.2 Objetivos Específicos	16
1.3 Justificativa.....	16
1.4 Estrutura do trabalho	19
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	21
2.1 Gerenciamento de Projetos.....	21
2.2 PMI, PMBOK e PMO.....	21
2.3 Tipologia dos PMOs	22
2.4 Implementando o PMO.....	23
2.5 PMO VALUE RING	26
2.5.1 Definir as funções do PMO.....	27
2.5.2 Equilibrar o MIX de funções do PMO	27
2.5.3 Definir os processos do PMO	28
2.5.4 Definir os KPIS do PMO	28
2.5.5 Definir <i>headcount</i> e competências do PMO	28
2.5.6 Definir o plano de evolução da maturidade do PMO	29
2.5.7 Calcular o ROI do PMO.....	29
2.5.8 Estabelecer o Balanced Scorecard do PMO	29
3 DESCRIÇÃO DO CENÁRIO ESTUDADO.....	30
3.1 A Empresa.....	30
3.2 A Gestão de Projetos	31
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	33
4.1 Coleta e Análise de dados	33
4.2 Implementação do PMO.....	35
4.2.1 Definição da tipologia do PMO	36
4.2.2 Papéis e Responsabilidades	37
4.2.3 Serviços do PMO	37
4.3 Ciclo de Implementação	40
4.4 Cronograma de Implementação.....	41

4.5 Apresentação dos Resultados	44
4.5.1 Treinar e Capacitar a Equipe.....	44
4.5.2 Desenvolver Metodologia e Documentação Inicial	45
4.5.3 Ciclo 1	46
5 CONCLUSÃO.....	50
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	52
APÊNDICE A – DESCRIÇÃO DOS NÍVEIS DE MATURIDADE	53
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DE ENTREVISTA.....	56
ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	56
APÊNDICE C – ALGUNS EXEMPLOS DE DOCUMENTAÇÃO ELABORADA E ADOTADA PELA EMPRESA	.57
ANEXO A – QUESTIONÁRIO PMO VALUE RING	62
ANEXO B – MACRO FLUXO DE PROCESSOS DOS SERVIÇOS DO CICLO 1	63

1 INTRODUÇÃO

O mercado de prestação de serviços de TI está em constante crescimento, com profissionais em busca de qualificações e empresas buscando inovações e métodos de gerenciar com excelência sua estrutura, com foco na melhoria do atendimento de seus clientes. Para isso, busca-se diferenciais competitivos e melhorias em processos, devido as constantes mudanças do mercado tecnológico.

Nos últimos anos, houve um aumento no interesse pela disciplina de gerenciamento de projetos, principalmente na área da tecnologia da informação. Nota-se uma grande evolução nas práticas de gerência de projetos, devido a demanda do mercado. Quanto mais orientada para projetos a empresa é, maior a sua necessidade.

Nesse cenário, o conceito de Escritório de Projetos (EP) ou *Project Management Office* (PMO) passa a ganhar força e se tornar cada vez mais essencial nas organizações. Na medida em que o conceito é difundido e as empresas passam a implementar seu PMO, surgem uma série de dúvidas, principalmente no Brasil, onde podemos dizer que o conceito é recente, comparando com outros países. A montagem de um PMO não é simples, demanda tempo e investimento.

Este trabalho apresentará as vantagens da implementação de um PMO, com base em uma empresa privada que não possui um escritório e uma metodologia de projetos, onde será realizado um estudo sobre as vantagens que essa empresa teria com a implementação dos mesmos. Com isso, poderá ser feita uma análise comparativa do atual processo e de possíveis mudanças e melhorias que podem ser realizadas, com seus respectivos ganhos.

1.1 Delimitações e Metodologia

O presente trabalho, terá como cenário uma empresa privada, a qual será apresentada no capítulo três. Será realizada uma pesquisa, com o objetivo de identificar as vantagens que a empresa teria com a implementação de uma metodologia e um escritório de projetos.

A pesquisa terá duração de aproximadamente quatro meses e terá a pesquisa-ação como metodologia deste trabalho. Segundo Dione (2009),

Conforme foi discutido, a pesquisa-ação é definida como prática que associa pesquisadores e atores em uma mesma estratégia de ação para modificar uma dada situação e uma estratégia de pesquisa para adquirir um conhecimento sistemático sobre a situação identificada.

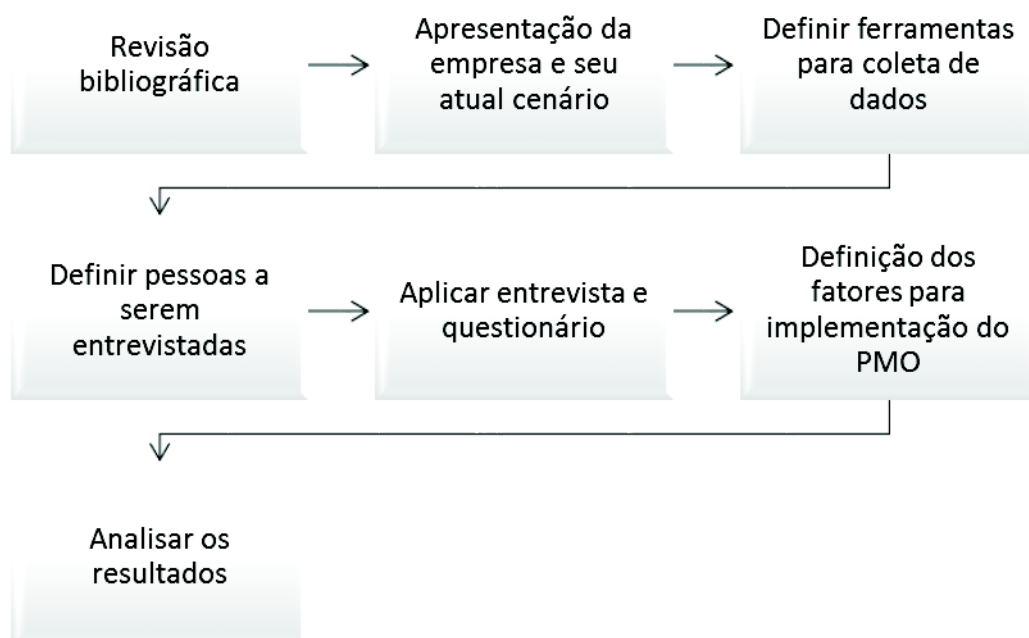
Para Thiollent (1986),

O método de pesquisa-ação é um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual, os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo.

A pesquisa-ação é uma metodologia onde o pesquisador intervê de forma consciente, desempenhando juntamente com os participantes um papel ativo. Cabe ressaltar que os participantes não são utilizados como cobaias.

O processo de pesquisa está demonstrado na figura 1, com as atividades desempenhadas no decorrer do trabalho.

Figura 1 - Passos metodológicos da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor.

A revisão bibliográfica será focada nos assuntos da disciplina de gerenciamento de projetos, com o objetivo de entregar ao leitor conhecimento suficiente para entender a pesquisa e trazer o embasamento teórico do autor desde

a início da pesquisa até a análise dos resultados obtidos.

A apresentação da empresa será uma análise da empresa foco da pesquisa, objetivando o entendimento e esclarecimento do processo atual de gerenciamento de projetos, trazendo informações suficientes para análise e comparação do atual e futuro cenário.

Na definição das ferramentas para coleta de dados, será explicado de que forma serão obtidos os dados para análise e o porquê da utilização destas ferramentas.

Após definição das ferramentas, será definido quais pessoas serão entrevistadas, através de fatores como: possibilidade de aplicação dos questionários e entrevistas, relacionamento com o PMO e papel na organização.

Será aplicado o questionário e entrevista nas pessoas definidas, de forma individual e ética, a fim de obter um melhor resultado, pois será uma etapa chave da pesquisa.

Com as respostas em mãos, serão definidos os fatores para implementação do PMO, com a respectiva justificativa. Nessa etapa, será definido os serviços a serem implementados.

Por último, será feita a análise dos resultados, onde será realizado o comparativo entre o atual cenário e as possíveis vantagens que a empresa poderá obter implementando um PMO, sugerindo melhorias no atual processo.

Na pesquisa, será utilizada as melhores práticas disponíveis hoje no mercado no que tange a disciplina de gerenciamento de projetos, sendo aplicadas para a criação da metodologia e do escritório de projetos.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar o atual processo de desenvolvimento de projetos de TI da empresa foco da pesquisa, identificando as vantagens na implementação de um escritório direcionado para projetos nesta área.

1.2.2 Objetivos Específicos

A presente pesquisa, terá os seguintes objetivos específicos:

- a) Descrever e analisar o atual cenário do processo de desenvolvimento de projetos de TI da empresa em questão;
- b) Sugerir melhorias para a empresa no atual processo de desenvolvimento de projetos de TI, de acordo com as melhores práticas do mercado;
- c) Apontar as vantagens que a empresa poderá obter implementando um escritório de projetos de TI.

1.3 Justificativa

Segundo Giorgini (2010), tratando-se de projetos, onde cada vez mais exige-se total controle das possíveis falhas ou questões de sucesso, os PMOs vem ganhando espaço e se tornando cada vez mais importante nas organizações. Dependendo da organização, a aceitação dos conceitos do PMO pode ser difícil.

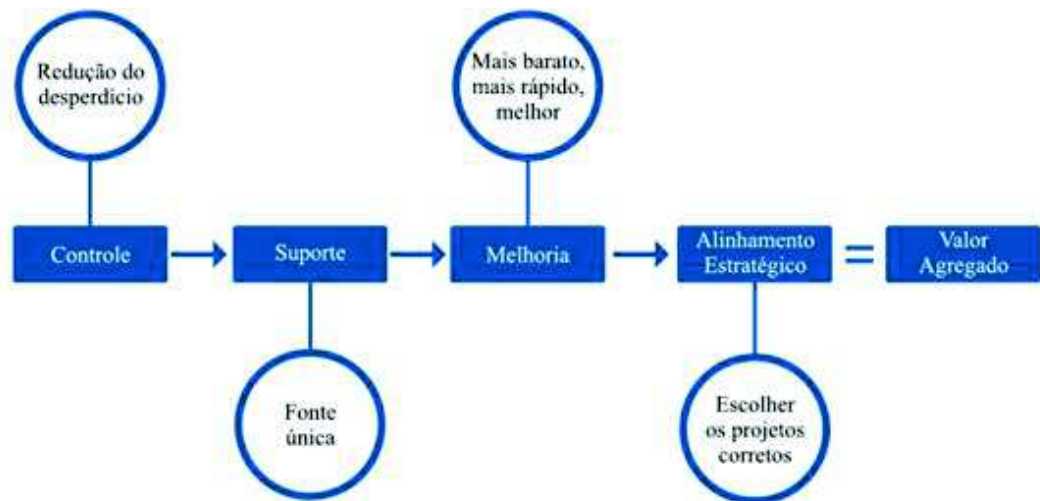
De acordo com pesquisa realizada pelo PMSURVEY.ORG, existem diversos fatores para o PMO falhar, dentre os quais podemos destacar: resistência a questões culturais, falta de patrocínio da alta administração, recursos insuficientes (humanos ou financeiros), falta de conhecimento e habilidades técnicas para estruturação do PMO e expectativa acima das reais possibilidades de geração de valor do PMO. O empenho da direção e dos funcionários é essencial, pois a implementação de um PMO requer investimentos em pessoas e tempo, o que impacta diretamente na cultura e estrutura organizacional das empresas.

Um dos principais pontos para se observar na implementação de um PMO é quais os problemas que a organização está enfrentando e se o PMO vai ajudar eliminá-los. Conhecer os problemas existentes na organização, ajudará a mapear e entender quais benefícios o PMO trará. Deve-se atentar também ao porte da organização, aos seus objetivos, seus clientes e sua cultura, fatores esses, também, de grande impacto na implementação.

A justificativa para implementar um PMO pode se sustentar com base nos benefícios que ele irá trazer para a empresa, variando para cada organização devido aos fatores citados. Sotille (2012) afirma que o resumo da cadeia de valor, contando

fatores que usualmente são levados em consideração para se demonstrar o valor de um PMO, está demonstrada na figura abaixo:

Figura 2 - Cadeia de valor de um PMO



Fonte: SOTILLE, Mauro (2012).

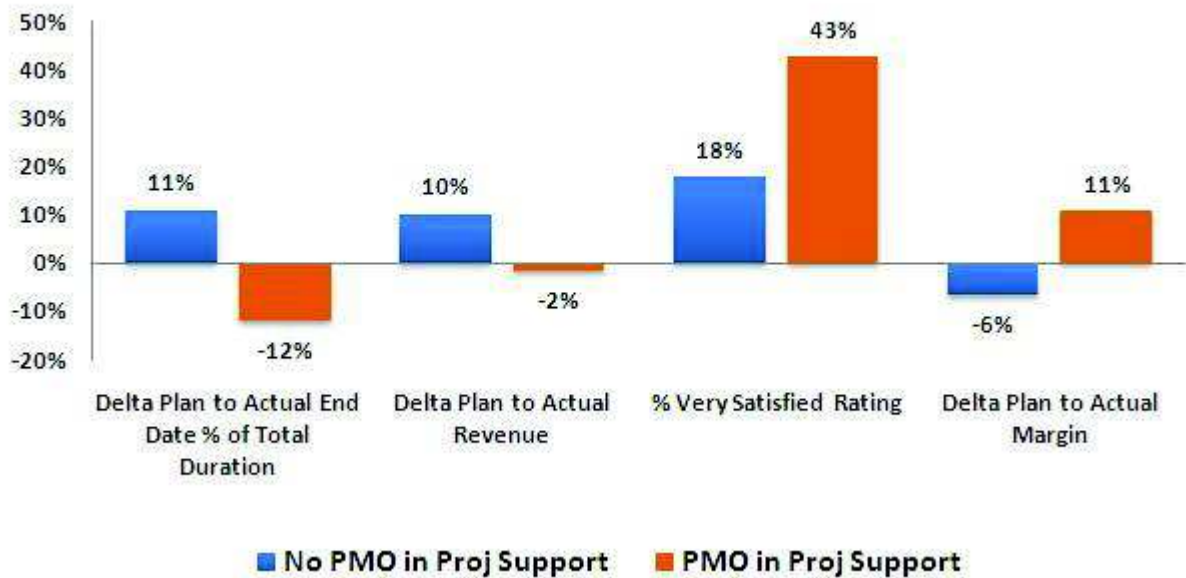
Existem vários métodos para justificar o PMO nas organizações, podemos citar alguns deles:

- a) Benchmarking: Método que compara o histórico de resultados que tiveram ou não um PMO de apoio ao projeto;
- b) Determinação de Vulnerabilidades: Busca mostrar as melhorias que um PMO pode trazer, mesmo que a organização não esteja apresentando problemas nos projetos;
- c) Análise de custo-benefício: Método que apresenta os fatores econômicos referentes as decisões e as vantagens econômicas com um PMO.

Alguns estudos, ainda, mostram em números os benefícios que o PMO pode trazer as organizações. Na gráfico 1, temos alguns números apresentados pelo TSIA em pesquisa realizado nos Estados Unidos.

Gráfico 1 - TSIA 2009 Project Performance Study

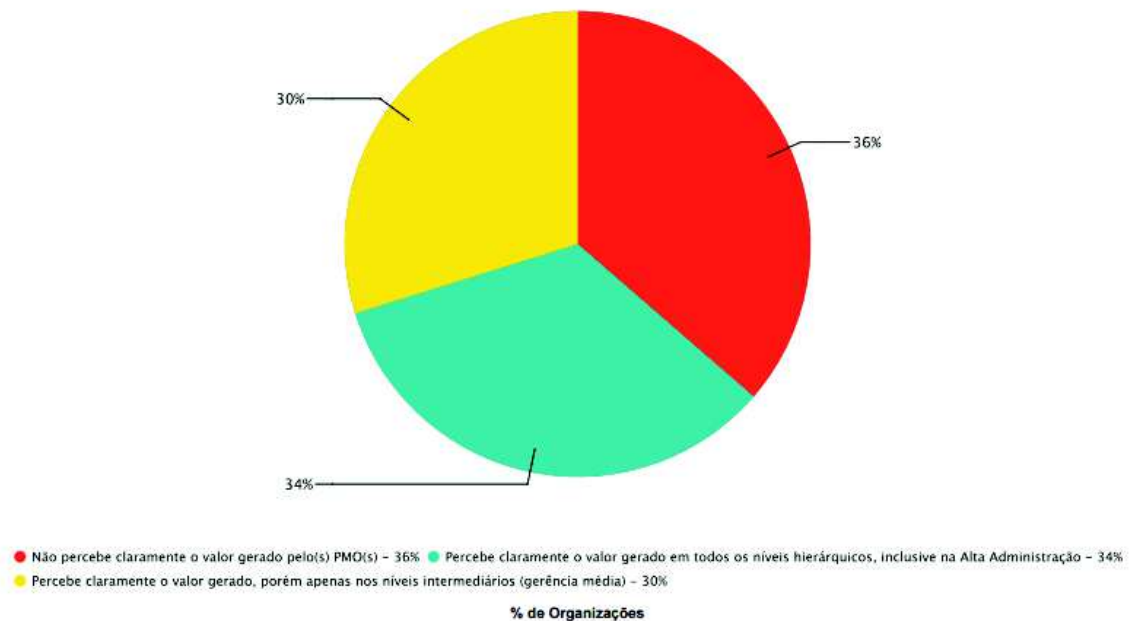
**Key Metrics for Projects with and without PMO Proj Support:
TSIA 2009 Project Performance Study**



Fonte: DI MUCCIO, Bo (2010).

Na gráfico 2, temos um estudo realizado em 2013 no mundo inteiro pelo PMSURVEY.ORG, em mais de 676 organizações. Podemos verificar a percepção de valor dos PMOs por parte das organizações. Apesar da diferença de níveis hierárquicos, podemos constatar que apenas 36% das organizações não perceberam claramente o valor gerado pelos PMOs.

Gráfico 2 - Percepção de valor do PMO



Fonte: PMSURVEY.ORG (2013).

Na empresa que será realizada esta pesquisa, foi verificado que o serviço de desenvolvimento de projetos é um serviço essencial e que representa uma porcentagem expressiva do faturamento, porém não possui nenhuma metodologia ou um PMO para apoiar os responsáveis na execução dos projetos. Nesse cenário, foi identificado pelo pesquisador uma série de problemas, que aqui serão expostos, o que reforçará a justificativa para a implementação de um escritório de projetos. Cabe ressaltar que no decorrer do trabalho será utilizado a sigla PMO ao invés de EG ou EGP, por ser o termo mais utilizado no mercado.

1.4 Estrutura do trabalho

Para melhor organização estrutural, este trabalho será dividido em cinco capítulos. No capítulo 1, são apresentados ao leitor a introdução ao tema, os objetivos gerais e específicos, a metodologia a qual será utilizada e a justificativa para execução do mesmo.

No capítulo 2, será realizada a revisão da bibliografia utilizada para execução deste trabalho, com os principais assuntos tratados e os conceitos utilizados, proporcionando um melhor entendimento ao leitor.

O capítulo 3 terá a descrição do cenário estudado, com a apresentação da empresa foco da pesquisa, sua atuação no mercado, sua estrutura interna e seu atual processo de gerenciamento de projetos.

O capítulo 4 contará com a apresentação dos resultados coletados. Também será feita a análise, apresentando de forma clara e sugerindo as devidas melhorias e vantagens que a empresa teria com a implementação do escritório de projetos.

No último capítulo, encerra-se o presente trabalho com a exposição das conclusões finais pelo autor.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Neste capítulo, serão apresentados os principais conceitos de gestão de projetos, os quais foram utilizados no desenvolvimento da presente pesquisa.

2.1 Gerenciamento de Projetos

A disciplina de gerenciamento de projetos vem acompanhando a evolução da humanidade e cada vez mais torna-se essencial. Porém, apenas no último século é que ela vem ganhando destaque e recebendo maior atenção diante das organizações.

De acordo com o Guia PMBOK® (2014),

O Gerenciamento de Projetos, portanto, é a aplicação de conhecimentos, habilidades e técnicas para a execução de projetos de forma efetiva e eficaz. Trata-se de uma competência estratégica para organizações, permitindo com que elas unam os resultados dos projetos com os objetivos do negócio – e, assim, melhor competir em seus mercados.

Existem instituições de variadas origens que foram criadas com a finalidade de organizar e recomendar as melhores práticas de gerenciamento de projetos. Podemos destacar, como exemplos: o PMI (Project Management Institute), o IPMA (International Project Management Association) e a APM (Association of Project Managers). A área de TI - a qual está inserida a empresa foco da pesquisa – é uma das áreas em que o aumento de interesse das organizações está em alto crescimento.

2.2 PMI, PMBOK e PMO

De acordo com o PMI (2016), ele é uma das maiores associações de profissionais de gerenciamento de projetos, presente em todos os países do mundo. Sua sede principal, está localizada em Filadélfia, na Pensilvânia (Estados Unidos). Seu principal objetivo é promover e ampliar o conhecimento existente sobre gestão de projetos além de desenvolver e melhorar o desempenho de profissionais e organizações nessa área.

O Guia PMBOK® é uma publicação do PMI, cujo objetivo é consolidar as

melhores práticas em gestão de projetos. É um guia que retrata aspectos de gerência de projetos, ciclo de vida de um projeto, grupos de processos de gerenciamento, dentre outras áreas de conhecimento que servem de base para os profissionais que atuam ou buscam conhecimento na área de gerenciamento de projetos.

O PMO pode ser um local ou departamento, dentro ou fora da organização. Segundo Vargas (2003), o escritório de projetos é um centro de controle cujos principais objetivos e funções são:

- a) Padronizar informações: cronogramas, estimativas, relatórios, planos;
- b) Centralizar as informações;
- c) Ser um centro de apoio aos times de projeto;
- d) Desenvolver modelos de gestão de projetos;
- e) Estimular o espírito de equipe;
- f) Manter histórico dos projetos;
- g) Realizar comparações de desempenho continuamente;
- h) Estimar riscos.

2.3 Tipologia dos PMOs

Nas literaturas atuais, encontram-se diferentes nomenclaturas e tipologias para os PMOs. Cada tipologia, compara o posicionamento com as funcionalidades do PMO na estrutura organizacional. De acordo com Verzuh (1999), podemos classificar a tipologia dos PMOs conforme segue abaixo:

- a) Centro de Excelência: tem como principal objetivo manter e promover padrões prestando serviços próximos de “consultoria”, ou seja, a partir de posicionamento externo, sem compromisso com os resultados e execução dos projetos;
- b) Escritório de apoio a projetos: além de promover padronização em gerenciamento, deve apoiar os projetos com planejamento (orçamento e cronograma, dentre outros) e controle de andamento;
- c) Escritório de Projetos: exerce as funções de conhecimento e suporte descritas nos modelos anteriores e ainda aloca seus profissionais como

- gerentes dos projetos da organização;
- d) Escritório de Programa: participando ativamente da tomada de decisões, este modelo reúne as boas práticas em gerenciamento de projetos da organização e sua equipe realiza a gestão e a ligação entre os projetos que são estruturados para alcançar um objetivo comum. Uma característica peculiar deste tipo de escritório é o caráter temporário, ou seja, assim que os projetos que compõem o programa são encerrados a equipe é desmontada e alocada em outras funções;
 - e) Escritório executivo de projetos: mais tradicional modelo, este é responsável absoluto pela gerência e resultados dos projetos da organização, sendo portanto um foco de carreira em gerenciamento de projetos.

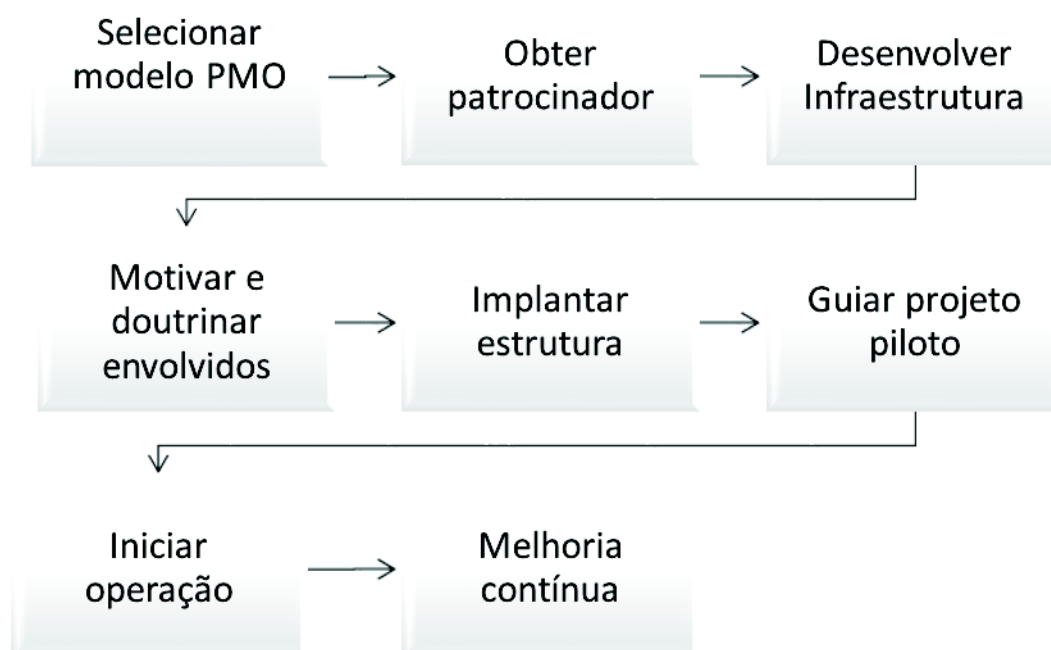
Cabe destacar que os modelos na teoria podem muitas vezes divergir da realidade e devem ser usados como soluções híbridas, adaptando-se na realidade da organização, para atender a real necessidade e atingir o melhor desempenho possível.

2.4 Implementando o PMO

O PMO possui diversas definições, mas o que pode-se destacar, é que na maioria das vezes o mesmo é montado quando a organização está passando por problemas com os projetos, ou seja, de maneira reativa. Por esse modo, cresce também a responsabilidade do PMO na organização, pois aumenta a expectativa tanto dos envolvidos, quanto pela direção, através dos resultados.

Os objetivos do PMO variam muito de acordo com a organização, porém podemos destacar que os profissionais envolvidos no PMO buscam agregar valor para a operação, independente de outros fatores. De acordo com Vargas (2003), os passos para a implementação do escritório de projetos podem ser descritos na figura 5.

Figura 3 - Passos para implementação do PMO.



Fonte: Elaborado pelo autor com base em Vargas (2003).

Infelizmente, o sucesso do PMO não chega rapidamente, pois necessita de tempo para agregar valor à organização. Falconi (2010), afirma em seu livro “O Verdadeiro Poder”, que gasta-se acima de cinco anos para se atingir um nível de excelência quando se usa um processo disciplinado para isso. Segundo Kerzner (2006), gastam-se até sete anos para atingir o nível de maturidade ideal.

Por outro lado, o futuro e a permanência do PMO irá depender diretamente dos resultados dos projetos, pois caso os resultados continuarem não aparecendo, corre-se o risco de perder a credibilidade do patrocinador e o PMO poderá ser extinto. No gráfico 3, temos a última pesquisa da MPCM (2016) realizada no ano de 2014, a qual retrata a maturidade das organizações no Brasil. A pesquisa foi feita com 415 profissionais de empresas privadas e públicas. Os dados foram oriundos de 7.885 projetos. Em um índice de maturidade de 1 a 5, a pesquisa mostra que a grande maioria concentra-se no nível 2, em que a MPCM (2016) considera uma organização que investiu em conhecimentos de gerenciamento de projetos.

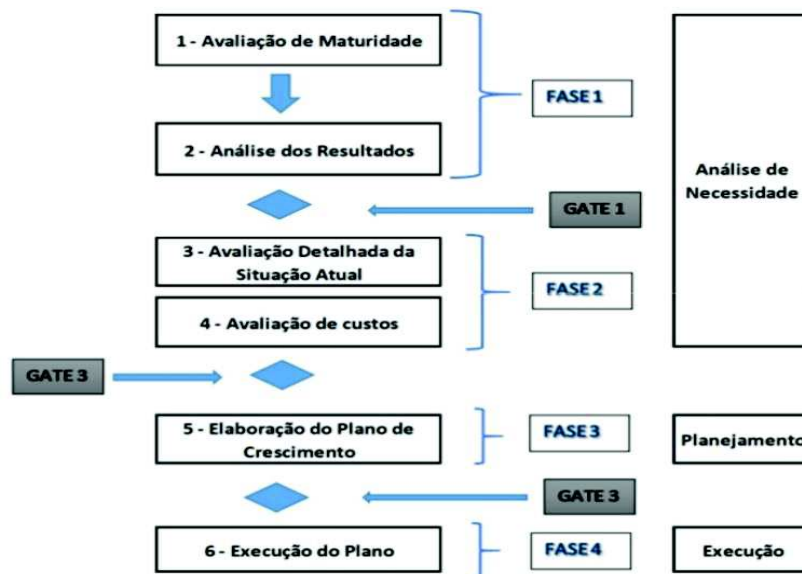
Gráfico 3 – Níveis de maturidade das organizações brasileiras



Fonte: MPCM, 2014.

Para atingir um nível de excelência, alguns autores sugerem a criação de um plano de crescimento. Prado (2010), sugere uma abordagem baseada em estágios, em que a decisão de partir para o crescimento precede uma análise da atual fase, para com isso, tomar a decisão de crescimento.

Figura 4 - Abordagem para elaboração do Plano de Crescimento



Fonte: Prado, 2010.

Evoluir e aumentar a maturidade do PMO não é uma tarefa fácil e demanda

tempo tanto para os profissionais envolvidos, quanto para a organização. Estratégias devem ser estabelecidas, traçando-se um plano de evolução. Pela evolução da disciplina de gerenciamento de projetos, organizações que tenham alta competência na execução de projetos, terão um grande diferencial competitivo. Fica claro que o caminho das organizações nos próximos anos será o caminho de aumentar a maturidade em gerenciamento de projetos.

2.5 PMO VALUE RING

Segundo o PMTOOLS (2016), o PMO VALUE RING iniciou através de uma pesquisa internacional no ano de 2009 e foi concluída em 2015, liderada pelo diretor de pesquisa do PMTOOLS.ORG, Américo Pinto. Ela foi realizada com líderes de PMOs com alta maturidade e envolvendo profissionais da área de diversos países. Seu principal objetivo é fazer com que o valor do PMO seja percebido pelas organizações.

Ela é uma metodologia com oito passos recomendados e destinados a estabelecer um PMO que esteja realmente comprometido a gerar um valor de acordo com a necessidade da organização. O PMO VALUE RING é uma metodologia baseado em resultados de debates, estudos, análises, estatísticas e mapeamentos de diferentes percepções de um significativo número de profissionais de PMO. Os oito passos do PMO estão representados na figura 5 e serão detalhados abaixo.

Figura 5 - PMO VALUE RING



Fonte: PMTOOLS.NET, 2016.

2.5.1 Definir as funções do PMO

No primeiro passo do PMO VALUE RING, a ferramenta procura definir o que os clientes e a organização em questão precisa, juntamente com os serviços do PMO que atenderá melhor os *stakeholders*. Nesse passo, os dados são coletados através de entrevista eletrônica ou em papel.

Baseado nas informações coletadas e através do banco de dados de *benchmarking*, o software fornece uma lista de serviços recomendados, aumentando a probabilidade de atender as expectativas dos clientes do PMO.

2.5.2 Equilibrar o MIX de funções do PMO

Esse passo procura analisar os serviços selecionados e realiza um "mix", com

o objetivo de analisar o quanto o PMO dará de retorno a curto prazo, longo prazo ou gerar um valor perene.

Através dos serviços selecionados e do banco de dados de *benchmarking*, o software é capaz de indicar o valor do PMO para seus clientes, no decorrer do tempo.

2.5.3 Definir os processos do PMO

No terceiro passo do PMO VALUE RING, o software procura estabelecer os processos do PMO, definindo claramente as entradas, saídas, responsabilidades e o restante dos elementos necessários para o atual cenário da organização.

Nesse passo, busca-se esclarecer aos envolvidos como cada processo será realizado e fornecer as devidas recomendações para cada serviço do PMO selecionado.

2.5.4 Definir os KPIS do PMO

Nesta etapa, o software tem o objetivo de definir como o PMO será medido, além de verificar se os sucessos ou fracassos dos projetos estão ligados ao sucesso ou fracasso do PMO. Através do banco de dados, é fornecida uma série de KPIs para os serviços selecionados, de forma individual, com recomendações de relevância dos indicadores e detalhes de como medir e avaliar os mesmos.

2.5.5 Definir *headcount* e competências do PMO

O passo cinco, tem por objetivo definir a quantidade de recursos e as competências dos profissionais do PMO. Busca também, balancear a configuração ideal da configuração do PMO e estabelecer o melhor time, considerando as competências para uma melhor taxa de performance.

Com o banco de dados, o software fornece recomendações para a definição dos recursos e as competências que são requeridas para o PMO, para que cada serviço seja realizado com excelência. Nesse passo, também é possível obter um método de avaliação do nível dos integrantes do PMO, sugerindo uma melhor alocação dos recursos para os serviços selecionados.

2.5.6 Definir o plano de evolução da maturidade do PMO

O sexto passo do PMO VALUE RING visa estabelecer um plano para a evolução do PMO e avaliar a sua maturidade. Sendo assim, será possível avaliar a atual nível do PMO, criar um plano para a sua evolução e um objetivo de onde espera-se chegar. Através da base de dados, o software auxilia na criação de possíveis planos de ação para a evolução do PMO.

2.5.7 Calcular o ROI do PMO

Nesse passo, o software verifica o retorno sobre o investimento do PMO, se o PMO está gerando resultados financeiros positivos e se os investimentos e as despesas estão superando o benefícios gerados pelo PMO. O software considera os problemas específicos de cada organização que geram perdas e, através do banco de dados, ajuda a definir quais serviços oferecidos pelo PMO podem minimizar ou evitar as possíveis perdas.

2.5.8 Estabelecer o Balanced Scorecard do PMO

No último passo do PMO VALUE RING, o qual foi lançado neste ano (2016), o software auxilia no acompanhamento estratégico do PMO, através de um painel de controle, onde é possível a definição de metas e realização do acompanhamento dos resultados do PMO. Para isso, utiliza-se a metodologia do BSC.

3 DESCRIÇÃO DO CENÁRIO ESTUDADO

Neste capítulo, com o intuito de melhor entendimento do cenário estudado, será apresentado aos leitores a empresa alvo da pesquisa deste trabalho.

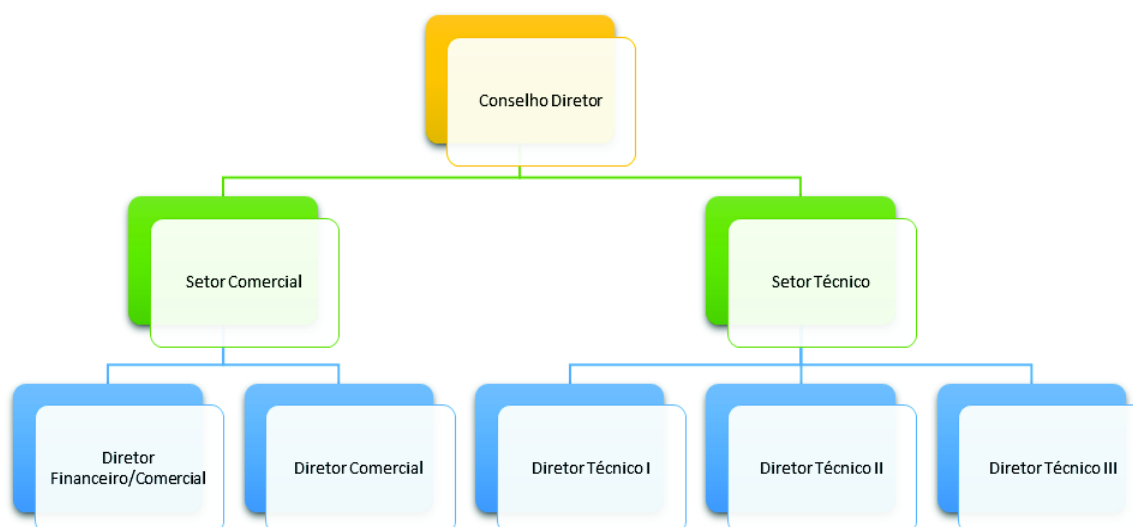
3.1 A Empresa

A empresa alvo da pesquisa deste trabalho chama-se Elite Soluções em Tecnologia LTDA. A Elite é uma empresa que foi fundada em 2014. Está localizada em Bento Gonçalves – RS e possui uma série de serviços em seu portfólio, dentre eles:

- a) Outsourcing de TI;
- b) Projetos de Infraestrutura de TI;
- c) Consultoria em TI;
- d) Venda de equipamentos corporativos;
- e) Serviços de backup;
- f) Serviços de hospedagem.

Sua atuação é focada na Serra Gaúcha, porém também possui clientes na grande Porto Alegre e em outros estados. A empresa possui uma única unidade de negócio e é dividida em dois macro setores: Comercial e Técnico. Os dois setores são preenchidos pelos cinco diretores e fundadores da empresa, conforme mostra a figura 6.

Figura 6 - Estrutura organizacional da Elite Soluções em Tecnologia



Fonte: Elaborado pelo autor.

3.2 A Gestão de Projetos

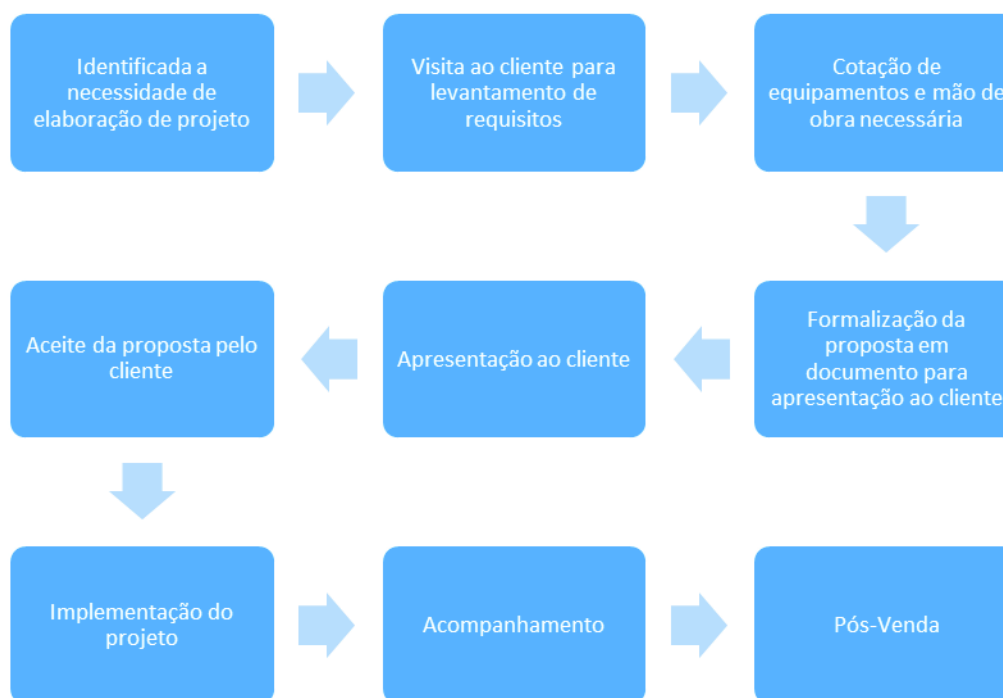
No cenário atual, o desenvolvimento de projetos de TI é um dos principais serviços ofertados pela empresa. É um serviço que é trabalhado diariamente, pois desde a fundação da empresa, existem projetos em elaboração, em andamento e concluídos.

O serviço de desenvolvimento de projetos é essencial para a continuidade da empresa, pois é o serviço que está sendo cada vez mais trabalhado junto aos clientes. Além disso, é um dos serviços que traz uma maior rentabilidade, pois normalmente estão envolvidos valores mais expressivos. Pode também ser considerado o carro chefe da empresa, juntamente com o serviço de outsourcing de TI.

Hoje, é considerado pela empresa um projeto, aquele em que envolvem ambas as áreas – comercial e técnica - da empresa. No entendimento da Elite, o serviço que envolve ambas as áreas, não é simplesmente uma venda ou uma prestação de serviços, devido à maior complexidade e a demanda de um maior planejamento e investimento pelo cliente. A demanda de um projeto, pode ser levantada tanto pelo cliente, quanto pela Elite. Após levantamento da demanda e

levantamento dos requisitos junto ao cliente, inicia-se cotação dos equipamentos e mão de obra, para posteriormente, apresentar a proposta ao cliente. Na figura 7, está resumida as etapas - do início ao fim - do serviço de desenvolvimento de projetos de infraestrutura de TI utilizadas pela empresa.

Figura 7 - Processo de desenvolvimento de projetos da Elite Soluções em Tecnologia.



Fonte: Elaborado pelo autor.

No quesito documentação, dentro dessas etapas e dependendo de cada projeto, existem três documentos que são elaborados: a proposta formal para apresentação ao cliente, o cronograma de atividades e o desenho da atual e futura estrutura do cliente. Porém, não há um padrão estabelecido, podendo ser elaborado apenas um dos documentos ou os três citados. Essa determinação varia de acordo com a necessidade avaliada pelas pessoas que estão elaborando o projeto. Não existe hoje um padrão, metodologia e melhores práticas adotadas pela empresa.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, será apresentado os passos de realização da pesquisa, a forma de execução e os resultados obtidos com a mesma.

4.1 Coleta e Análise de dados

A pesquisa foi realizada na empresa Elite Soluções em Tecnologia, durante todo o desenvolvimento do presente trabalho. Participaram da pesquisa, todos os cinco diretores da empresa, os quais estão diretamente ligados ao desenvolvimento de projetos.

A pesquisa iniciou com um questionário de entrevista, o qual continha sete perguntas descritivas sobre o tema, onde os participantes tinham total liberdade para expressar suas opiniões acerca do assunto. O objetivo, além de coletar maiores informações sobre a opinião de cada um, foi também de instigar os participantes a se familiarizarem com o assunto e prepará-los para o uso da outra ferramenta de pesquisa, o PMO VALUE RING.

O questionário abordou perguntas sobre a atual metodologia de projetos da empresa em reflexo com a real necessidade da mesma. Com a pesquisa, foi possível identificar particularmente a opinião de cada participante e foi muito importante para introduzir o assunto na empresa e dar início a pesquisa. O questionário foi aplicado dentro de um período de quinze dias e pode ser visto de forma completa no apêndice B.

Após a aplicação do questionário, iniciou-se os trabalhos com a ferramenta PMO VALUE RING, com o objetivo de identificar as principais necessidades da empresa pesquisada e propor melhorias na atual metodologia. Sendo assim, foi disponibilizado aos participantes via e-mail, o link de acesso para responderem a avaliação do PMO VALUE RING. A avaliação contém uma série de trinta benefícios gerados pelo PMO, divididos em grupos. Para responder, os participantes tiveram que selecionar os benefícios mais importantes em suas opiniões, numerando-os de 1 a 5 (onde 1 é o mais importante e 5 o menos importante). A avaliação durou cerca de uma semana e pode ser vista por completa no anexo A deste trabalho.

Com os dados coletados, foi possível identificar os benefícios esperados

pelos participantes, por ordem de relevância. Para determinar a relevância e a aderência de expectativas, os participantes são divididos por grupos. Para cada grupo, atribui-se um valor de 1 a 5, de acordo com a relevância de suas respostas para o PMO. Com base nas respostas e no valor do grupo, o software cruza as informações com seu banco de dados, gerando uma lista com os principais objetivos esperados, aumentando a probabilidade de atender as expectativas dos *stakeholders* do PMO.

De trinta benefícios disponíveis na avaliação, foram selecionados um total de dezessete. Porém, foi importante identificar que, a soma da relevância dos cinco benefícios principais, totaliza 53,4% de relevância, conforme mostra a tabela 1.

Tabela 1 - Principais benefícios esperados.

(continua)

PRIORIDADE	BENEFÍCIO	RELEVÂNCIA	ADERÊNCIA DE EXPECTATIVAS
1	Aumento de produtividade	13,30%	62,20%
2	Melhor definição de prioridades	12,00%	16,50%
3	Menor exposição a riscos	10,70%	61,60%
4	Melhor comunicação entre áreas da organização	10,70%	59,20%
5	Maior motivação e compromisso individual	6,70%	45,10%
6	Melhor comunicação entre a equipe do projeto	6,70%	82,20%
7	Melhor controle sobre prazo e custos dos projetos	6,70%	73,00%
8	Melhor qualidade nos resultados dos projetos	5,30%	59,50%
9	Melhor alocação de recursos entre projetos da organização	5,30%	63,20%

Tabela 2 - Principais benefícios esperados.

(conclusão)

PRIORIDADE	BENEFÍCIO	RELEVÂNCIA	ADERÊNCIA DE EXPECTATIVAS
10	Transferência efetiva do conhecimento	5,30%	60,90%
11	Estimativas de prazo e custo mais confiáveis	4,00%	77,90%
12	Maior visibilidade do andamento do projeto	4,00%	36,10%
13	Maior disponibilidade de informação de qualidade para a tomada de decisão	2,70%	61,50%
14	Maior clareza na definição de responsabilidades e papéis	2,70%	100,00%
15	Maior integração entre as áreas da organização	1,30%	76,80%
16	Maior agilidade na tomada de decisão	1,30%	19,10%
17	Maior disponibilidade de informação sobre lições aprendidas em experiências anteriores	1,30%	52,20%

Fonte: Elaborado pelo autor com base no PMO VALUE RING, 2016.

Através dessa análise, foi possível identificar os principais benefícios esperados pela direção da Elite Soluções em Tecnologia com a implementação do PMO e a principal necessidade da empresa no momento.

4.2 Implementação do PMO

Com a análise das respostas dadas nos questionários de entrevistas, ficou claro que a empresa estava necessitando de melhorias no atual processo de desenvolvimento de projetos. Os diretores mostraram-se cientes que seu processo está defasado e que a empresa enfrenta problemas com uma metodologia precária. A implementação do PMO, sanaria a demanda de

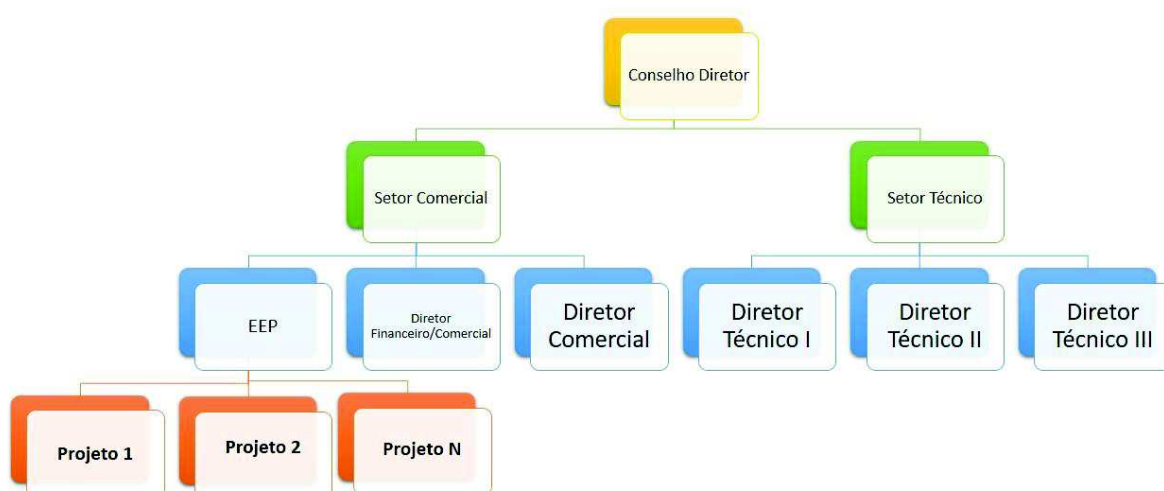
melhora nesse processo e, conseqüentemente, no serviço prestado a seus clientes. Importante ressaltar que todos concordaram que a empresa deveria iniciar a implementação de um PMO e investir na medida do possível para a criação do mesmo.

4.2.1 Definição da tipologia do PMO

De acordo com a análise de resultados do PMO VALUE RING e das entrevistas realizadas, a tipologia do PMO escolhido foi o Escritório Executivo de Projetos, onde atuará de forma matricial na organização, possuindo responsabilidade integral no desenvolvimento dos projetos. De acordo com Vianna (2012), “sua contribuição na geração de benefícios para a organização é bastante visível e, em tese, permite resposta competente à turbulência do ambiente de negócios.”.

Nesse caso, o EEP terá responsabilidade integral pelos resultados dos projetos e ficará responsável pela condução dos projetos da organização. Sendo assim, o EEP se encaixaria na hierarquia da empresa conforme a figura 8.

Figura 8 - Nível do EEP na estrutura organizacional da Elite Soluções em Tecnologia.



Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2.2 Papéis e Responsabilidades

No quadro 1, está estabelecido as responsabilidades e os papéis onde cada integrante da equipe irá exercer no PMO.

Quadro 1 - Papéis e Responsabilidades

NOME	PAPEL	RESPONSABILIDADES
MARTINHO	GERENTE DE PROJETOS	Responsável pelo planejamento, documentação, gerenciamento, cumprimento de metas e objetivos do projeto, de acordo com os critérios de qualidade estabelecidos.
GUILHERME	DIRETOR COMERCIAL/FINANCEIRO	Responsável pelo levantamento de custos, acompanhamento, avaliação e aprovação das fases do projeto.
DARLI	DIRETOR TÉCNICO	Responsável pela elaboração técnica, suporte na aquisição de hardware e implementação dos projetos.
CARLOS	DIRETOR TÉCNICO	Responsáveis pelo suporte na implementação e aprovação dos requisitos técnicos do projeto.
ROBSON	DIRETOR TÉCNICO	Responsáveis pelo suporte na implementação e aprovação dos requisitos técnicos do projeto.

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2.3 Serviços do PMO

Os serviços do PMO variam de acordo com a organização e com a necessidade da mesma. Para definir os serviços ideais do PMO, foram utilizadas as ferramentas do PMO VALUE RING e as entrevistas realizadas. Na tabela 2, está demonstrada os serviços, por ordem de prioridade e contribuição para a organização.

Tabela 3 – Serviços por ordem de contribuição

(continua)

PRIORIDADE	SERVIÇOS	CONTRIBUIÇÃO	ACUMULADO
1	Prover metodologia de gerenciamento de projetos	7,80%	7,80%
2	Prover mentoring para os Gerentes de Projetos	6,90%	14,70%

Tabela 4 – Serviços por ordem de contribuição

(continuação)

PRIORIDADE	SERVIÇOS	CONTRIBUIÇÃO	ACUMULADO
3	Prover ferramentas e sistemas de informação para o gerenciamento de projetos	6,80%	21,50%
4	Prover treinamento e desenvolvimento de competências para projetos	6,10%	27,60%
5	Gerenciar projetos ou programas	5,70%	33,30%
6	Gerenciar mudanças e transformações organizacionais	5,10%	38,40%
7	Monitorar o desempenho do portfolio	4,80%	43,20%
8	Apoiar o planejamento de projetos	4,80%	48,00%
9	Gerenciar reuniões de lições aprendidas	4,60%	52,60%
10	Executar tarefas especializadas para os Gerentes de Projetos	4,50%	57,20%
11	Gerenciar stakeholders dos projetos	4,20%	61,30%
12	Conduzir auditorias de projetos	3,90%	65,20%
13	Monitorar e controlar o desempenho de projetos	3,80%	69,00%
14	Promover o gerenciamento de projetos na organização	3,70%	72,60%
15	Gerenciar banco de dados de lições aprendidas	3,30%	76,00%
16	Gerenciar pessoas em projetos	3,10%	79,10%
17	Gerenciar a alocação de recursos entre projetos	3,00%	82,00%
18	Prover um quadro estratégico de projetos (project scoreboard)	2,80%	84,90%

Tabela 5 – Serviços por ordem de contribuição.

(conclusão)

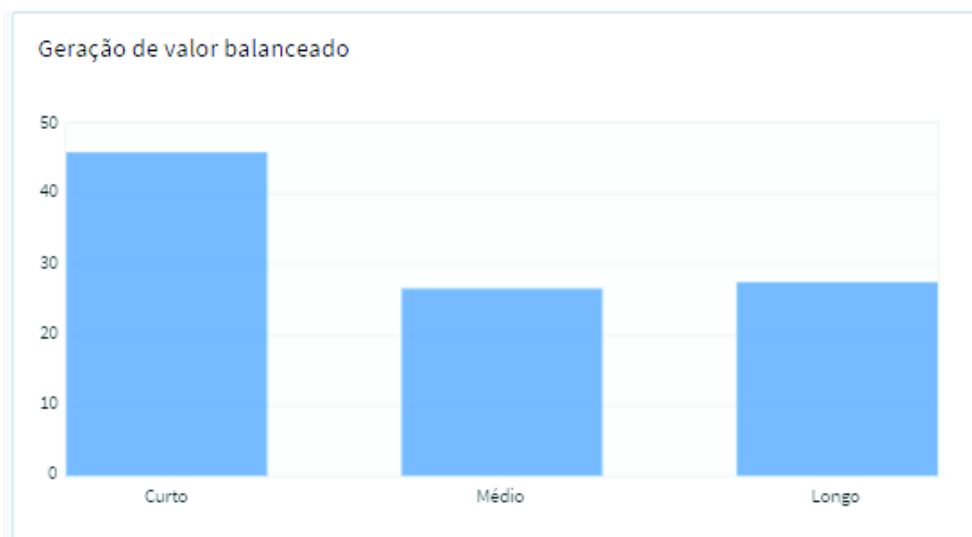
PRIORIDADE	SERVIÇOS	CONTRIBUIÇÃO	ACUMULADO
19	Gerenciar interfaces com os clientes dos projetos	2,70%	87,60%
20	Realizar benchmarking	2,50%	90,10%
21	Prover aconselhamento à Diretoria na tomada de decisão executiva	2,30%	92,40%
22	Apoiar a definição do portfólio	1,90%	94,40%
23	Participar do planejamento estratégico	1,80%	96,20%
24	Prover relatórios de status de projetos ou programas para a Diretoria	1,60%	97,80%
25	Gerenciar a documentação dos projetos	1,30%	99,10%
26	Gerenciar benefícios de projetos ou programas	0,90%	100,00%

Fonte: Elaborado pelo autor com base no PMO VALUE RING, 2016.

Os serviços escolhidos para implementação do PMO, foram aqueles que no momento agregam maior valor para a organização. Nesse caso, foram escolhidos os 10 serviços principais indicados na Tabela 2, os quais totalizam 57,2% de aderência ao PMO pelos *stakeholders*.

De acordo com a estimativa do PMO VALUE RING, onde o software faz uma análise dos benefícios esperados pelos *stakeholders*, os serviços escolhidos para implementação no PMO e o seu próprio banco de dados, será possível obter um valor perceptível a curto prazo de 45,9%, médio prazo de 26,60% e 27,5% a longo prazo.

Gráfico 4 - Geração de valor a curto, médio e longo prazo.



Fonte: PMO VALUE RING, 2016.

4.3 Ciclo de Implementação

Para a implementação dos serviços do PMO, devido a necessidade da organização em adequar-se gradativamente a uma série de mudanças e ao amadurecimento na disciplina de gerenciamento de projetos, recomenda-se a implementação em ciclos. No quadro 2, podemos verificar os serviços do PMO, o nível de maturidade pretendido e o nível que será implementado em cada ciclo.

Para a definição do nível de maturidade de cada serviço, foram utilizados como critério a ferramenta do PMO VALUE RING, as entrevistas realizadas, a observação e a análise do atual processo da empresa, os possíveis custos e também a facilidade de implementação. A descrição dos níveis de maturidade de cada serviço, de acordo com o PMO Maturity Cube, estão disponíveis no apêndice A deste trabalho.

Quadro 2 - Ciclos de Implementação do PMO

CICLO 1		
SERVIÇOS	NÍVEL PRETENDIDO	NÍVEL QUE SERÁ IMPLEMENTADO
Prover metodologia de gerenciamento de projetos	NÍVEL 2	NÍVEL 1
Prover mentoring para os Gerentes de Projetos	NÍVEL 2	NÍVEL 2
Prover ferramentas e sistemas de informação para o gerenciamento de projetos	NÍVEL 2	NÍVEL 1
Gerenciar projetos ou programas	NÍVEL 3	NÍVEL 2
Monitorar o desempenho do portfolio	NÍVEL 4	NÍVEL 2
Apoiar o planejamento de projetos	NÍVEL 3	NÍVEL 1
Gerenciar reuniões de lições aprendidas	NÍVEL 3	NÍVEL 1
CICLO 2		
SERVIÇOS	NÍVEL PRETENDIDO	NÍVEL QUE SERÁ IMPLEMENTADO
Monitorar o desempenho do portfolio	NÍVEL 4	NÍVEL 3
Apoiar o planejamento de projetos	NÍVEL 3	NÍVEL 2
Gerenciar reuniões de lições aprendidas	NÍVEL 3	NÍVEL 2
Gerenciar projetos ou programas	NÍVEL 3	NÍVEL 3
Prover treinamento e desenvolvimento de competências para projetos	NÍVEL 1	NÍVEL 1
Gerenciar mudanças e transformações organizacionais	NÍVEL 1	NÍVEL 1
CICLO 3		
SERVIÇOS	NÍVEL PRETENDIDO	NÍVEL QUE SERÁ IMPLEMENTADO
Prover metodologia de gerenciamento de projetos	NÍVEL 2	NÍVEL 2
Prover ferramentas e sistemas de informação para o gerenciamento de projetos	NÍVEL 2	NÍVEL 2
Monitorar o desempenho do portfolio	NÍVEL 4	NÍVEL 4
Apoiar o planejamento de projetos	NÍVEL 3	NÍVEL 3
Gerenciar reuniões de lições aprendidas	NÍVEL 3	NÍVEL 3
Executar tarefas especializadas para os Gerentes de Projetos	NÍVEL 2	NÍVEL 2

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.4 Cronograma de Implementação

O quadro 3 apresenta um cronograma macro, com as fases necessárias para a implementação completa do PMO e o respectivo tempo necessário para

a execução das mesmas. Para implementação total, estima-se em torno de 3 anos.

Quadro 3 - Cronograma macro de implementação do PMO

(continua)

Nome da tarefa	Duração	Início	Término
Fase 1 - Iniciação	48 dias	Sex 01/01/16	Ter 08/03/16
Revisão bibliográfica	30 dias	Sex 01/01/16	Qui 11/02/16
Análise do atual cenário	5 dias	Sex 12/02/16	Qui 18/02/16
Venda do escritório de projetos	10 dias	Sex 19/02/16	Qui 03/03/16
Definição de ferramentas para coleta de dados	2 dias	Sex 04/03/16	Ter 08/03/16
Fase 2 - Planejamento	12 dias	Qua 09/03/16	Qui 24/03/16
Configuração da ferramenta PMO VALUE RING	5 dias	Qua 09/03/16	Ter 15/03/16
Confecção do questionário de entrevista	5 dias	Qua 16/03/16	Ter 22/03/16
Definição de pessoas a serem entrevistadas	2 dias	Qua 23/03/16	Qui 24/03/16
Fase 3 - Execução	706 dias	Qua 23/03/16	Qua 05/12/18
Coleta de dados	22 dias	Qua 23/03/16	Qui 21/04/16
Analisar e tabular os dados	7 dias	Sex 22/04/16	Seg 02/05/16
Definição da tipologia do PMO	1 dia	Ter 03/05/16	Ter 03/05/16
Definição dos papéis e responsabilidades no PMO	1 dia	Qua 04/05/16	Qua 04/05/16
Definição dos serviços a serem implementados	1 dia	Qui 05/05/16	Qui 05/05/16
Treinar e capacitar a equipe	60 dias	Qua 23/03/16	Ter 14/06/16
Implementação dos ciclos	647 dias	Ter 14/06/16	Qua 05/12/18
Ciclo 1	120 dias	Seg 11/07/16	Sex 23/12/16
Prover metodologia de gerenciamento de projetos	120 dias	Seg 11/07/16	Sex 23/12/16
Homologação prévia da nova metodologia	60 dias	Seg 11/07/16	Sex 30/09/16

Quadro 4 - Cronograma macro de implementação do PMO

(continuação)

Nome da tarefa	Duração	Início	Término
Prover ferramentas e sistemas de informação para o gerenciamento de projetos	120 dias	Seg 11/07/16	Sex 23/12/16
Gerenciar projetos ou programas	120 dias	Seg 11/07/16	Sex 23/12/16
Monitorar o desempenho do portfólio	120 dias	Seg 11/07/16	Sex 23/12/16
Apoiar o planejamento de projetos	120 dias	Seg 11/07/16	Sex 23/12/16
Gerenciar reuniões de lições aprendidas	120 dias	Seg 11/07/16	Sex 23/12/16
Guiar projetos pilotos - Homologação dos serviços	60 dias	Seg 26/12/16	Sex 17/03/17
Divulgação e treinamento dos serviços do Ciclo 1	30 dias	Seg 20/03/17	Sex 28/04/17
Ciclo 2	120 dias	Sex 28/04/17	Qui 12/10/17
Monitorar o desempenho do portfólio	120 dias	Sex 28/04/17	Qui 12/10/17
Apoiar o planejamento de projetos	120 dias	Sex 28/04/17	Qui 12/10/17
Gerenciar reuniões de lições aprendidas	120 dias	Sex 28/04/17	Qui 12/10/17
Gerenciar projetos ou programas	120 dias	Sex 28/04/17	Qui 12/10/17
Prover treinamento e desenvolvimento de competências para projetos	120 dias	Sex 28/04/17	Qui 12/10/17
Gerenciar mudanças e transformações organizacionais	120 dias	Sex 28/04/17	Qui 12/10/17
Guiar projetos pilotos - Homologação dos serviços	60 dias	Sex 13/10/17	Qui 04/01/18
Divulgação e treinamento dos serviços do Ciclo 2	30 dias	Sex 05/01/18	Qui 15/02/18
Ciclo 3	120 dias	Qui 15/02/18	Qua 01/08/18
Prover metodologia de gerenciamento de projetos	120 dias	Qui 15/02/18	Qua 01/08/18
Prover ferramentas e sistemas de informação para o gerenciamento de projetos	120 dias	Qui 15/02/18	Qua 01/08/18
Monitorar o desempenho do portfólio	120 dias	Qui 15/02/18	Qua 01/08/18
Apoiar o planejamento de projetos	120 dias	Qui 15/02/18	Qua 01/08/18
Gerenciar reuniões de lições aprendidas	120 dias	Qui 15/02/18	Qua 01/08/18

Quadro 5 - Cronograma macro de implementação do PMO

(conclusão)

Executar tarefas especializadas para os Gerentes de Projetos	120 dias	Qui 15/02/18	Qua 01/08/18
Guiar projetos pilotos - Homologação dos serviços	60 dias	Qui 02/08/18	Qua 24/10/18
Divulgação e treinamento dos serviços do Ciclo 3	30 dias	Qui 25/10/18	Qua 05/12/18
Fase 4 - Encerramento	40 dias	Qua 05/12/18	Ter 29/01/19
Avaliar os resultados	10 dias	Qua 05/12/18	Ter 18/12/18
Prover plano de evolução do PMO	30 dias	Qua 19/12/18	Ter 29/01/19

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.5 Apresentação dos Resultados

Devido à necessidade e aos benefícios identificados na implementação do PMO, após execução da Fase 1 e Fase 2 – dentro do prazo previsto - do cronograma macro, representado no quadro 3, a empresa iniciou a Fase 3, iniciando a implementação do mesmo.

4.5.1 Treinar e Capacitar a Equipe

Nas entrevistas realizadas com os envolvidos, ficou claro que alguns dos integrantes da equipe não tinham o conhecimento amplo sobre a disciplina de Gerenciamento de Projetos e ficou clara a necessidade de um treinamento e capacitação da equipe. As entrevistas e os questionários, serviram além da coleta de dados, para instigar os envolvidos a pesquisarem e se interessarem mais sobre o tema.

A empresa proporcionou ao Gerente de Projetos, um curso especializado na área, com o objetivo de capacitar e aumentar o nível de conhecimento do mesmo, o qual teve duração de 40 dias. Após o treinamento externo como Gerente de Projetos, foi realizado um *mentoring* com os outros participantes da equipe, onde o Gerente de projetos pode repassar o conhecimento que já tinha e o que foi atualizado e obtido no treinamento.

O treinamento interno teve duração de 20 dias. Nesse treinamento, foi realizado um *brainstorming* de ideias, para a confecção da nova metodologia de projetos. Além disso, foi disponibilizado em local de comum acesso dos integrantes, uma espécie de biblioteca virtual, com uma série de trinta artigos sobre a disciplina de Gerenciamento de Projetos, com o objetivo de esclarecer possíveis dúvidas e disseminar o conhecimento. O treinamento foi de grande valia para alinhar os conhecimentos entre os integrantes da equipe, além de alinhar também o novo método de trabalho.

4.5.2 Desenvolver Metodologia e Documentação Inicial

Conforme levantado através das entrevistas e do questionário, com auxílio da ferramenta PMO VALUE RING, o serviço de PMO de “Prover metodologia de gerenciamento de projetos” foi o serviço que destacou-se com o maior percentual de contribuição para a empresa. Ficou claro que a empresa não tinha um padrão definido e nem uma metodologia compatível com os padrões de mercado. Pela necessidade da empresa, chegou-se em um consenso de que o PMO deveria ser iniciado por esse serviço, pois traria um retorno quase que imediato para a empresa, visto o cenário em que encontrava-se. Segundo KERZNER (2001), o alcance da excelência em gerenciamento de projetos não é possível sem um processo repetitivo que possa ser utilizado em cada projeto. Esse processo repetitivo é a metodologia de gerenciamento de projetos. Para CHARVAT (2003),

Uma metodologia é um conjunto de orientações e princípios que podem ser adaptados e aplicados em uma situação específica. Em ambiente de projetos essa orientação é uma lista de coisas a fazer. Uma metodologia pode também ser uma abordagem específica, modelos, formulários e também *check-lists*, usados durante o ciclo de vida do projeto.

Através dos conceitos estudados, treinamentos realizados e melhores práticas da disciplina de projetos, adequando-se a realidade e necessidade da empresa, foi definido uma metodologia padrão de trabalho, com um modelo e documentação padrão, o qual será utilizado nos projetos e sofrerá melhorias conforme a maturidade do PMO aumentar. No Apêndice C estão alguns exemplos de documentos que foram desenvolvidos para a nova metodologia

de projetos.

Para homologação da nova metodologia, a mesma foi utilizada em alguns projetos, a fim de verificar se estava de acordo com a necessidade da empresa e ir aprimorando conforme a necessidade. Foi criado um ambiente interno para armazenamento dos projetos, onde todos os integrantes da equipe tem acesso e podem acompanhar o andamento dos mesmos.

4.5.3 Ciclo 1

Após elaboração da metodologia, iniciou-se o processo de homologação da mesma, em conjunto com a implementação dos outros serviços correspondentes ao Ciclo 1 do quadro 3. Durante a execução do presente trabalho, foi obtido alguns amadurecimentos em cada serviço, representados no quadro 4.

Quadro 6 – Resultados obtidos até o presente trabalho

(continua)

CICLO 1 - RESULTADOS OBTIDOS	
Prover metodologia de gerenciamento de projetos	Conforme descrito no capítulo 4.5.2, foi desenvolvida uma nova metodologia, a qual já está sendo utilizada e aprimorada em projetos pilotos. Os resultados estão sendo positivos, com melhora clara e significativa em diversos fatores, como: tempo de projeto de acordo com o escopo, alocamento de recursos, custos, qualidade na entrega dos serviços, comunicação interna, organização do portfólio, melhor mapeamento dos riscos, entre outros.
Prover mentoring para os gerentes de projetos	Foi estabelecido um padrão para mentoring com o gerente de projetos por quarter. A cada quarter, o gerente de projetos reporta as dificuldades que está obtendo no gerenciamento dos projetos para verificar quais ações/treinamentos podem ser realizadas(os).
Prover ferramentas e sistemas de informação para o gerenciamento de projetos	Foi estabelecido a documentação padrão e diretórios específicos no servidor para armazenamento e gerenciamento dos atuais projetos. Além disso, através do curso propiciado ao gerente de projetos, foi possível adquirir ferramentas que o auxiliam no gerenciamento dos projetos. Estuda-se também a utilização da ferramenta do PMO VALUE RING e/ou algum outro software.

Quadro 7 – Resultados obtidos até o presente trabalho

(conclusão)

CICLO 1 - RESULTADOS OBTIDOS	
Gerenciar projetos ou programas	Os projetos são gerenciados pelo gerente de projetos com suas ferramentas de controle e com o apoio do PMO, dando o suporte necessário para o mesmo nas dificuldades que vão surgindo. O gerente de projetos tem autoridade razoável e as atividades de planejamento e controle são em conjunto com o PMO.
Monitorar o desempenho do portfólio	Todos os projetos são monitorados manualmente e em tempo real pelo PMO, o qual reporta possíveis problemas ao gerente de projetos. O PMO participa ativamente em conjunto com o gerente de projetos. Também estuda-se a possibilidade de implementação da ferramenta do PMO VALUE RING e/ou outro software.
Apoiar o planejamento de projetos	O planejamento dos projetos é executado pelo gerente de projetos e passa pela aprovação do PMO. Quando solicitado, o PMO apoia o gerente no desenvolvimento do projeto ou nas possíveis dúvidas que surgem em seu andamento.
Gerenciar reuniões de lições aprendidas	As reuniões são realizadas no final de cada projeto. A participação do gerente de projetos juntamente com o diretor técnico responsável pelo projeto é obrigatória. A participação de outros integrantes é facultativa. As lições aprendidas são registradas em uma base de conhecimento, criada através de uma ferramenta na nuvem.

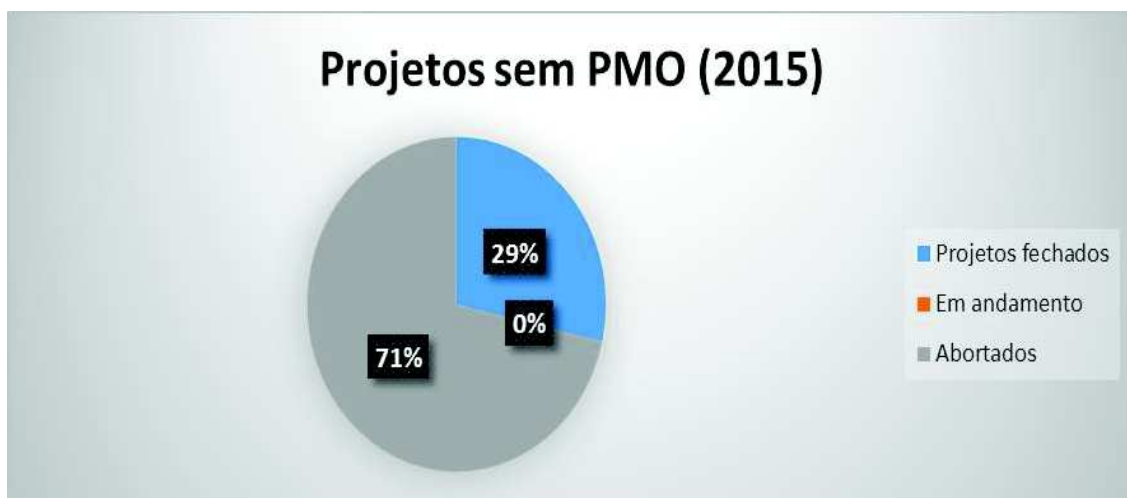
Fonte: Elaborado pelo autor.

As Figuras 9, 10 e 11, mostram em gráficos, alguns números comparativos antes e depois do início da utilização do PMO na empresa. As melhores práticas já adotadas, contribuíram tanto para organização interna e planejamento dos projetos, quanto para a maximização dos resultados e fechamentos de projetos com os clientes. Antes do PMO e da metodologia implementada, todos os projetos tinham alteração entre o planejamento e sua execução. Após a implementação, apenas 20% tiveram alteração dentro daquilo que foi planejado.

Além disso, em 2015, a empresa teve um aproveitamento de apenas 29% de projetos fechados. Em 2016, somando-se os que estão concluídos e já

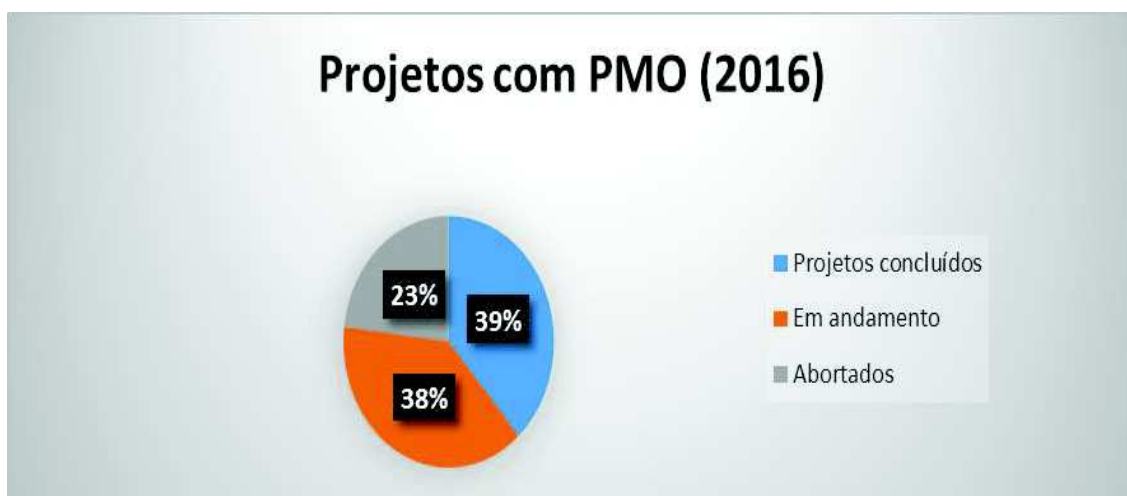
em andamento, temos um total de 77% de projetos fechados.

Figura 9 - Projetos em 2015 sem PMO implementado



Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 10 - Projetos em 2016 com PMO implementado



Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 11 - Projetos finalizados com e sem alteração



Fonte: Elaborado pelo autor.

A ideia inicial era continuar utilizando a ferramenta do PMO VALUE RING para monitorar e aumentar o nível de maturidade do PMO. Porém, no decorrer do trabalho, a ferramenta foi mudando sua forma de licenciamento. Existem apenas duas formas: a conta Free que limita o uso da ferramenta, ou a aquisição, estimada em U\$ 19.000,00. Como a aquisição da ferramenta se torna inviável, no contexto orçamentário atual da empresa, terá que ser realizado de outra forma. Porém, como a ferramenta está em mudanças, ainda não descarta-se a utilização da mesma. Cogita-se também a utilização de outro software.

Já estão sendo criados indicadores de acompanhamento para cada serviço implementado. Foram adotados também os macro fluxo de processos de cada serviço do Ciclo 1, conforme apresentados no Anexo B deste trabalho.

5 CONCLUSÃO

Analisando o processo de desenvolvimento de projetos da empresa, ficou evidenciado neste trabalho, de forma prática, a importância e os benefícios que o escritório de projetos pode trazer para ela e para outras organizações, conforme as literaturas estudadas já apontavam.

Também pode-se observar que um dos principais fatores determinantes para o sucesso na implementação do PMO é a aceitação da ideia e envolvimento da equipe, juntamente com o conhecimento de todos os envolvidos acerca da disciplina de gerenciamento de projetos.

Com o estudo teórico e com a metodologia utilizada, foi possível apontar os principais pontos a serem melhorados e as decorrentes vantagens, definindo o tipo de PMO adequado para a organização e os principais serviços que devem ser implementados, adequando-se a necessidade e porte da empresa.

Uma das principais vantagens identificadas foi a redução de custos no portfólio de projetos. Houve significativa melhora na alocação dos recursos e diminuição de retrabalho, o que minimiza os custos e aumenta a satisfação dos clientes. Com isso, é possível mensurar melhor os custos, apresentando ao cliente um valor mais justo e melhor justificado, trazendo mais argumentos para o fechamento do projeto.

Outra grande vantagem identificada é o respeito aos prazos estipulados no escopo. Antes das melhorias, todos os projetos tinham alteração comparados com o escopo original. Atualmente, observa-se que as alterações do escopo são apenas por solicitação do cliente e não por erro de planejamento.

Com os projetos sendo implementados respeitando o orçamento inicial, com um menor índice de retrabalho e respeitando os prazos, nota-se uma melhor percepção de valor dos clientes e uma melhora na imagem da empresa, podendo dizer que o PMO pode ser um diferencial competitivo nas organizações. Desta forma, destaca-se a contribuição deste trabalho, que permitiu a aplicação prática do referencial teórico estudado, ocasionando

mudanças e melhorias na empresa pesquisada, decorrente do estudo apresentado.

Cabe ressaltar que o PMO não foi totalmente implementado e que as conclusões obtidas baseiam-se na empresa alvo da pesquisa, mas que com certeza poderão ser percebidas também em outras organizações.

Com base no trabalho e resultados apresentados, sugere-se para trabalhos futuros, o estudo e implementação de um plano de crescimento do escritório de projetos, com o objetivo de aprimorar a maturidade do mesmo. O desenvolvimento de um plano de crescimento, com indicadores para acompanhamento, avaliações de maturidade e avaliações de ROI, seria uma interessante contribuição a partir deste trabalho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARCAUI, André (org.). **PMO: escritório de projetos, programas e portfólio na prática**. Rio de Janeiro: Brasport, 2012.

BIBLIOTECA da Unisinos. São Leopoldo, [2016]. Disponível em: <<http://www.unisinos.br/biblioteca/>>. Acesso em: 17 mar. 2016.

CHARVAT, Jason. **Project Management Methodologies**. John Wiley & Sons, NJ, 2003.

DI MUCCIO, Bo. **How to sell your PS customers (internal and external) on the value of a PMO**, 2010. Disponível em: <<https://bdimuccio.wordpress.com/2010/03/04/how-to-sell-your-ps-customers-internal-and-external-on-the-value-of-a-pmo/>>. Acesso em: 28 mar. 2016.

DIONNE, Hugues. **A Pesquisa Ação para o Desenvolvimento local**. Trad. Michael Thiollent. Brasília: Liber, 2007, p. 26-27.

GIORGINI, Daniel Lasper. **PMO: A importância do escritório de projetos nas organizações**, 2010. Disponível em: <http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/1035>. Acesso em: 22 ago. 2016.

KERZNER, Harold. **Project Management: A system approach to planning scheduling and controlling**. John Wiley & Sons, 7ª edição, 2001.

KERZNER, Harold., **PM-Network**. Fevereiro, 2006, p. 32.

MPCM. **Maturity by Project Category Model**, 2016. Disponível em: <<http://www.maturityresearch.com/>>. Acesso em: 13 abr. 2016.

PMI. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos. Guia PMBOK® 5ª. Ed.** – EUA: Project Management Institute, 2014.

PMSURVEY.ORG. **Project Management Institute**, 2013. Disponível em <<http://www.pmsurvey.org/>>. Acesso em: 28 mar. 2016.

PRADO, Darci. **Fundamentos do Modelo Prado – MMGP**. Disponível em: <<http://www.maturityresearch.com>>

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez: Autores Associados, 1986.

VARGAS, Ricardo Viana. **Gerenciamento de projetos: Estabelecendo diferenciais competitivos** 5.ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2003.

VERZUH, Eric. **The Fast Forward MBA in Project Management**, 1.Ed., John Wiley & Sons, Inc., 1999. Disponível em: <<http://www.eng11.com/>>. Acesso em: 14 agosto 2016.

APÊNDICE A – DESCRIÇÃO DOS NÍVEIS DE MATURIDADE

SERVIÇOS	NÍVEL PRETENDIDO	DESCRIÇÃO DE MATURIDADE
Prover metodologia de gerenciamento de projetos	NÍVEL 2	O PMO oferece uma metodologia padronizada, alinhada às necessidades da organização e às melhores práticas internacionais de gerenciamento de projetos. Ela ainda não abrange todas as áreas de conhecimento necessárias à organização. A metodologia é utilizada na maioria dos projetos sob o mandato do PMO, sendo obrigatória em projetos específicos, indicados pela Alta Administração. Existe ainda uma significativa resistência à sua utilização. Alguns usuários foram treinados pelo PMO para utilizá-la.
Prover mentoring para os Gerentes de Projetos	NÍVEL 2	Os gerentes de projetos são indicados para o processo de mentoring a partir do interesse dos patrocinadores dos projetos, sendo o serviço usualmente requisitado na maioria dos casos onde poderia contribuir significativamente para o sucesso do projeto. O PMO realiza um diagnóstico da situação, e planeja previamente as sessões de mentoring, porém não há um procedimento padronizado para a execução das sessões. A participação no processo de mentoring é opcional para os gerentes de projetos indicados, porém obrigatória para alguns gerentes previamente definidos, sendo o comparecimento baixo. Os patrocinadores dos projetos são eventualmente envolvidos no processo, com o objetivo de alinhar previamente as expectativas. O PMO desenvolve planos de ação em conjunto com os gerentes de projetos, porém estes não são formalmente aprovados pelo patrocinadores dos projetos. O PMO raramente realiza a verificação dos resultados dos planos.
Prover ferramentas e sistemas de informação para o gerenciamento de projetos	NÍVEL 2	O PMO oferece ferramentas de gerenciamento de projetos stand-alone, alinhadas à metodologia de gerenciamento de projetos da organização. Elas são utilizadas na maioria dos projetos sob o mandato do PMO. Há alguma resistência a utilização dessas ferramentas, sendo o seu uso opcional. Apenas parte dos usuários foi devidamente treinados pelo PMO para utilizá-las.

Prover treinamento e desenvolvimento de competências para projetos	NÍVEL 1	O departamento de Recursos Humanos e a Alta Administração não reconhecem a importância de centralizar no PMO todo o processo de desenvolvimento de competências em gerenciamento de projetos. Várias iniciativas de desenvolvimento em gerenciamento de projetos são desenvolvidas na organização sem o conhecimento do PMO. Não há um plano anual de desenvolvimento de competências, nem um orçamento específico sob a responsabilidade do PMO. As iniciativas são desenvolvidas conforme surgem as oportunidades. Os resultados e benefícios não são verificados pelo PMO.
Gerenciar projetos ou programas	NÍVEL 3	O serviço é requisitado na maioria dos casos onde poderia contribuir significativamente para o sucesso dos projetos/programas. Os gerentes de projetos/programas do PMO possuem razoável autoridade e uma significativa parte das equipes está hierarquicamente subordinada aos gerentes designados pelo PMO. Os patrocinadores dos projetos/programas proveem razoável apoio e suporte, buscando antecipar o agravamento de problemas. As atividades de planejamento e controle são desenvolvidas pelo PMO, com um significativo compromisso da organização em relação aos resultados esperados. As boas práticas internacionais são utilizadas, na maior parte do tempo, como uma referência para os projetos e programas. Os gerentes de projetos/programas utilizam uma metodologia formal e sistemas de informação/ferramentas padronizados para o gerenciamento de projetos/programas, porém a organização não tem a expectativa de que o seu uso seja mandatório.
Gerenciar mudanças e transformações organizacionais	NÍVEL 1	O serviço é requisitado eventualmente, mesmo em casos onde poderia contribuir significativamente para o sucesso do projeto. Mesmo quando requisitado, o PMO não é responsável pela gestão de mudanças, participando eventualmente de algumas atividades relacionadas. Os planos de ação para gestão de mudanças não fazem parte dos planos dos projetos, sendo considerados apenas referências para recomendações para os Gerentes de Projetos, não sendo mandatória a implementação.

Monitorar o desempenho do portfolio	NÍVEL 4	O serviço é prestado para todos os projetos do portfólio, com foco especial nos projetos previamente definidos pela Alta Administração, em função da sua importância estratégica. O PMO acompanha o desempenho do portfólio, identifica problemas, e reporta formalmente aos gerentes e patrocinadores de projetos e Alta Administração, com foco na estratégia organizacional. O PMO sempre participa ativamente do desenvolvimento de planos de ação, em conjunto com os gerentes/patrocinadores de projetos, toda vez em que é detectado um problema que põe em risco o sucesso da estratégia. O PMO tem plena autoridade para encaminhar ou solucionar problemas.
Apoiar o planejamento de projetos	NÍVEL 3	O serviço é requisitado na maioria dos casos onde poderia contribuir significativamente para o sucesso do planejamento. Algumas partes do plano do projeto ainda são desenvolvidas pelo profissional do PMO, havendo em alguns casos, a preocupação com a transferência do conhecimento.
Gerenciar reuniões de lições aprendidas	NÍVEL 3	O serviço é requisitado em quase todos os casos onde poderia contribuir significativamente para o sucesso do projeto. A participação na reunião é opcional para todos os convocados, porém obrigatória para alguns profissionais previamente definidos, sendo o comparecimento alto. As reuniões de lições aprendidas são realizadas a partir de um planejamento prévio, e a facilitação das reuniões é comumente realizada de forma padronizada. A maioria das lições aprendidas coletadas durante a reunião é verificada e avaliada antes de ser registrada. A maioria das lições aprendidas relevantes é formalmente registrada e mantida pelo PMO em um sistema integrado e específico para gestão do conhecimento.
Executar tarefas especializadas para os Gerentes de Projetos	NÍVEL 2	O serviço é requisitado na maioria dos casos onde poderia contribuir significativamente para o sucesso do projeto. Há uma preocupação eventual e opcional com a transferência do conhecimento.

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DE ENTREVISTA

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Esta entrevista está sendo realizada por um aluno do Curso de Pós-graduação em Governança de TI da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). O tema da pesquisa é a análise das vantagens da implementação de um escritório de projetos dentro de uma empresa de prestação de serviços de TI. Seu objetivo é levantar informações sobre os atuais processos de gerenciamento de projetos da empresa. Os resultados dessa pesquisa serão utilizados apenas para fins acadêmicos. Seguindo os preceitos éticos, informamos que sua participação será absolutamente sigilosa, não constando seu nome ou qualquer outro dado referente à sua pessoa que possa identificá-lo no relatório final ou em qualquer publicação posterior sobre esta pesquisa. Pela natureza da pesquisa, sua participação não acarretará em qualquer dano a sua pessoa. Você tem a total liberdade para recusar sua participação, assim como solicitar a exclusão de seus dados, retirando seu consentimento sem qualquer penalidade ou prejuízo, quando assim o desejar. Agradeço sua participação, enfatizando que a mesma em muito contribui para a formação e para a construção de um conhecimento atual nesta área.

ENTREVISTADO:	DATA:
CARGO:	

1. Quais os processos e/ou metodologia você utiliza nos projetos atualmente?
2. Qual a importância dada as boas práticas da Gestão de Projetos na empresa? Porque?
3. Você considera que as metodologias ou processo utilizados atendem a necessidade da empresa?
4. No seu ponto de vista, o que poderia ser melhorado no processo ou metodologia atual?
5. Na sua visão, a empresa enfrenta problemas na execução dos projetos? Quais? (Ex: Custo, prazo, controle, etc).
6. Você acredita que hoje seria interessante um investimento para melhorias nos projetos?
7. Na sua visão, como os problemas enfrentados nos projetos afetam internamente a empresa? E perante a visão do cliente?

APÊNDICE C – ALGUNS EXEMPLOS DE DOCUMENTAÇÃO ELABORADA E ADOTADA PELA EMPRESA

[Data] **Termo de Abertura do Projeto**
Objetivo do Documento

Nome do Projeto
 Nome do Cliente
 Gerente do Projeto
 Preparado por

Justificativa

Objetivos SMART


Benefícios

Produtos e principais requisitos

Stakeholders

Nome	Externos (S/N)	Relacionamento com Projeto	E-mail

Proj.02 2020-2021 Marquês de Sousa 143, Sala 01 www.elite.br.br
 02705-000, São João dos Campos - SP marquis@elite.br.br



Project Status **Termo de Abertura do Projeto** Pg.02

Nome	Externos (S/N)	Relacionamento com Projeto	E-mail

Equipe do Projeto

Nome	Papel desempenhado

Premissas

Restrições

Riscos

Project Status **Termo de Abertura do Projeto** Pg.03

Marcos

Marcos	Previsão

Orçamento do Projeto

Descrição de Equipamentos	Quantidades	Valor unitário a Preço

Descrição de Valores de equipamentos	Valor total
Valor total	

Descrição de Valores de mão de obra	Valor total
Valor da Implementação	
Valor Implementação do Firewall	
Valor de Diária (Deslocamento, almoço e demais gastos)	-
VALOR TOTAL	

Project Status **Termo de Abertura do Projeto** Pg.04

Aprovações

Responsável	Data	Assinatura

Observações:
 O tempo de execução do projeto poderá variar de 24 à 30 horas.

PLANO DO PROJETO

3.2 Declaração de Escopo



1. Justificativa do Projeto

2. Objetivo do Projeto (SMARTC)

3. Descrição Detalhada do Produto do Projeto (especificação do produto)

1. Requisitos FUNCIONAIS:

2. Requisitos TÉCNICOS:

- Cabeamento pronto de acordo com a necessidade;
- Os equipamentos cotados devem estar com o cliente.

3. Requisitos de SEGURANÇA:

- O Backup dos dados deve estar em dia.

4. Requisitos AMBIENTAIS:

Após aprovação do projeto, será disponibilizado o desenho da nova estrutura e demais documentações para o cliente.

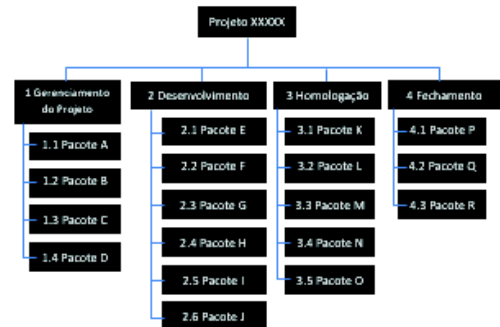
4. Fases do CICLO DE VIDA do projeto e descrição de cada fase para compor a EAP

Nome da Fase	Descrição da Fase
<FASE DA EAP> GERENCIAMENTO DO PROJETO/ ESPECIFICAÇÃO	
DESENVOLVIMENTO IMPLEMENTAÇÃO	
HOMOLOGAÇÃO PROTÓTIPO	
Fechamento/ IMPLEMENTAÇÃO	

5. NAO faz parte do escopo do projeto

- Ex:
- Estrutura para acabamento em GESSO
 - Instalações dos equipamentos eletrônicos
 - Instalação hidráulica

EAP – Estrutura Analítica do Projeto



Dicionário da EAP

WBS ID	PACOTE DE TRABALHO	DESCRIÇÃO DETALHADA	CRITÉRIO DE ACEITAÇÃO
1.1	<NOME>	<DESCRIÇÃO>	<CONTROLE>
1.2			
2.1			
2.2			

3.10 Relatório de Status <CONTROLE DE EXECUÇÃO>

Nome do Pacote de Trabalho	Planejado		Realizado		% Concluído	Descrição (em minutos)
	Início	Término	Início	Término		

3.11 Solicitação de Mudança no Projeto <EXECUÇÃO>

1. Nome da Mudança:

2. Descrição da Mudança:

3. Análise de Impacto da Mudança

Área de Conhecimento Impactada	Descrição do Impacto
Escopeo	
Tempo	
Custo	
Qualidade	
Recursos Humanos	
Comunicações	
Riscos	
Aquisições	
Integração	

4. Parecer de Viabilidade:

MUDANÇA APROVADA: [x] MUDANÇA REJEITADA: []

[, Centro de Sol], [31. de Agosto de 2013].

Assinatura do Cliente

3.12 Relatório de Auditoria

• Quanto ao (índice de aderência à metodologia (agrupadas) preenchidas consistentemente):

Muito abaixo da expectativa.	Abaixo da expectativa	Atendeu à expectativa	Superou a expectativa
Mais de 4 documentos não preenchidos ou com nível de preenchimento	De 3 a 4 documentos não preenchidos ou com nível de preenchimento	De 1 a 2 documentos não preenchidos ou com nível de preenchimento	Todos os documentos estão preenchidos adequadamente.

• Percentual de utilização do orçamento pré-aprovado no termo de abertura do projeto:

Muito abaixo da expectativa.	Abaixo da expectativa	Atendeu à expectativa	Superou a expectativa
Acima de 150% do orçamento aprovado.	De 100 a 150% do orçamento aprovado.	Entre 90 e 100% do orçamento aprovado.	Entre 80 e 90% do orçamento aprovado.

• Percentual de utilização do orçamento planejado:

Muito abaixo da expectativa.	Abaixo da expectativa	Atendeu à expectativa	Superou a expectativa
Acima de 120% do orçamento aprovado.	De 100 a 120% do orçamento planejado.	Menor que 95% do valor 70 e 100% do orçamento planejado.	Entre 85 e 100% do orçamento planejado.

• Percentual de variação dos prazos estabelecidos para realização das atividades:

Muito abaixo da expectativa.	Abaixo da expectativa	Atendeu à expectativa	Superou a expectativa
A entrega não foi realizada no prazo previsto anteriormente.	A data de entrega foi modificada sem justificativa adequada.	Os entregues foram realizados conforme o planejado, mas alguns atrasos ocorreram durante a execução.	A execução ocorreu exatamente conforme os tempos planejados.

• Índice de aderência às especificações técnicas:

Muito abaixo da expectativa.	Abaixo da expectativa	Atendeu à expectativa	Superou a expectativa
Mais de um item não atendendo requisitos exigidos contratualmente.	Um ou mais itens não atendendo requisitos exigidos contratualmente ou houve variação > 10% nas medidas.	At menos dois itens atendendo requisitos exigidos contratualmente, mas ocorreu algumas pequenas variações nas medidas.	Todos os itens estão dentro das especificações. As variações ocorridas atendem o requisitos.

PROJETO: Reestruturação de Infraestrutura de TI

13

3.13 Termo de Aceite Final de Projeto

Prezados Senhores, na atribuição de minhas funções, declaro este projeto:

Aceito sem restrições

Aceito com restrições (conforme descrição no quadro de restrições de aceite)

Restrição	Prazo para conclusão

APROVAÇÃO/ DATA:

[] [] de [] de []

Patrocinador

ANEXO A – QUESTIONÁRIO PMO VALUE RING



Organização: ELITE SOLUÇÕES EM TECNOLOGIA LTDA - Corporativo

Nome do Stakeholder do PMO:

Grupo de Stakeholders do PMO: Diretoria

O objetivo desta avaliação é identificar as suas expectativas sobre os benefícios gerados pelo PMO. Por favor, selecione os cinco benefícios mais importantes para você e indique a sua prioridade com um número (1 a 5).

Obrigado por participar!

Comunicação eficaz

- Melhor comunicação com o nível executivo
- Melhor comunicação entre a equipe do projeto
- Melhor comunicação entre áreas da organização

Confiabilidade nas informações

- Estimativas de prazo e custo mais confiáveis
- Maior confiabilidade nas informações apresentadas
- Maior disponibilidade de informação de qualidade para a tomada de decisão

Controle efetivo

- Melhor controle sobre as equipes de projetos
- Melhor controle sobre prazo e custos dos projetos
- Melhor controle sobre terceiros e subcontratados

Maior competência organizacional

- Maior disponibilidade de informação sobre lições aprendidas em experiências anteriores
- Maior disponibilidade de recursos com competências em Gerenciamento de Projetos
- Transferência efetiva do conhecimento

Maior eficiência

- Aumento de produtividade
- Maior agilidade na tomada de decisão
- Maior clareza na definição de responsabilidades e papéis
- Maior integração entre as áreas da organização
- Maior satisfação dos clientes dos projetos
- Melhor alocação de recursos entre projetos da organização
- Melhor qualidade nos resultados dos projetos
- Menor exposição a riscos
- Redução do prazos/ciclos de vida dos projetos

Maior Visibilidade

- Maior previsibilidade para a tomada de decisão
- Maior visibilidade da demanda por recursos
- Maior visibilidade do andamento do projeto

Melhor cultura organizacional

- Maior comprometimento do nível executivo com os projetos
- Maior motivação e compromisso individual

Melhor foco estratégico

- Maior compromisso com resultados
- Maior visibilidade da relação entre projetos
- Maior visibilidade da relação entre projetos e estratégia() Melhor definição de prioridades

ANEXO B – MACRO FLUXO DE PROCESSOS DOS SERVIÇOS DO CICLO 1

