

**USCS – UNIVERSIDADE SÃO CAETANO DO SUL  
MBA EM GESTÃO DE PROJETOS**

**ALEXANDRE SILVA MARTINS - RA 558991**

**CAIO VINÍCIUS MARCONDES - RA 557169**

**EDUARDO DE ALCANTARA - RA 558735**

**ERICK SCHAFER MORANTE - RA 558156**

**GISELE MINUCCI - RA 557933**

**ROBERTA CRISTINA LEITE DE SOUZA - RA 558564**

**WENDERSON DE SOUSA SILVA - RA 557351**

**GERENCIAMENTO DE PROJETOS - PMO**

**SÃO CAETANO DO SUL**

**2016**

USCS – UNIVERSIDADE SÃO CAETANO DO SUL

ALEXANDRE SILVA MARTINS - RA 558991

CAIO VINÍCIUS MARCONDES - RA 557169

EDUARDO DE ALCANTARA - RA 558735

ERICK SCHAFER MORANTE - RA 558156

GISELE MINUCCI - RA 557933

ROBERTA CRISTINA LEITE DE SOUZA - RA 558564

WENDERSON DE SOUSA SILVA - RA 557351

GERENCIAMENTO DE PROJETOS – PMO

Trabalho de conclusão da disciplina Perfil e papel do gerente de projetos, oferecido pela instituição Universidade São Caetano do Sul e ministrada pelo Professor Paulo Henrique Gilberti Tavares.

SÃO CAETANO DO SUL

2016

## SUMÁRIO

RESUMO.....	4
ABSTRACT.....	5
1. INTRODUÇÃO .....	6
2. PMO – PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS.....	7
3. COMPETÊNCIAS: CONHECIMENTO EM PROJETOS .....	8
4. COMPETÊNCIAS: DESEMPENHO .....	12
5. COMPETÊNCIAS: PESSOAIS .....	16
CONCLUSÃO .....	19
REFERÊNCIAS.....	20

## RESUMO

Este estudo tem como objetivo detalhar as principais características apresentadas por um escritório de projetos, bem como técnicas que devem ser aplicadas por um PMO (*Project Management Office*), para seu gerenciamento. Baseado nisso, fizemos uma análise de perfil, para mapear os principais conhecimentos e experiências de um gerente para atuar como PMO, de acordo com o modelo de dimensões de competências definidos pelo *PMI – Project Manager Competency Development Framework (PMCD)*.

**Palavras-chave:** Gestão de Projetos; PMCD; PMI; PMO.

## **ABSTRACT**

This study has as goal to detail the main features presented by a project office, and techniques that should be applied by a PMO (Project Management Office) in their management. Based on this, we made a profile analysis, to map key knowledges and experiences of a manager to act as PMO, according to the model dimensions of competences defined by PMI – Project Manager Competency Development Framework (PMCD).

**Keywords:** Project Management; PMCD; PMI; PMO.

# 1. INTRODUÇÃO

Este estudo tem como objetivo detalhar as principais características apresentadas por um escritório de projetos, bem como técnicas que devem ser aplicadas por um PMO (*Project Management Office*), para seu gerenciamento. Baseado nisso, fizemos uma análise de perfil, para mapear os principais conhecimentos e experiências de um gerente para atuar como PMO, de acordo com o modelo de dimensões de competências definidos pelo *PMI – Project Manager Competency Development Framework (PMCD)*.

A necessidade de um escritório de projetos, e conseqüentemente um PMO, surgiu a partir do momento em que as empresas tiveram a percepção da importância em padronizar o gerenciamento de seus projetos, definindo regras e procedimentos a serem seguidos, e assim facilitar o controle em suas execuções. Talvez uma das maiores dificuldades para as empresas até então, era consolidar os entregáveis e as diferentes metodologias para gestão de projetos que eram utilizadas. Desta forma, o PMO chega como uma possível alternativa para minimizar essas discrepâncias nos diferentes projetos, e sem dúvidas, ser a principal referência para o gerente na condução de seus projetos.

De acordo com o PMI, o principal papel de um PMO é apoiar o gerente de projetos em diversas funções, mas com destaque especial nas seguintes atividades:

- Gerenciar os recursos compartilhados entre os projetos;
- Criar padrões e *templates* que serão utilizados pelo gerente de projetos;
- Desenvolver e monitorar políticas e procedimentos;
- Gerenciar as comunicações entre os projetos;
- Definir métricas de governança.

Além dos pontos indicados acima, onde claramente podemos notar a importante interação entre o gerente de projetos e PMO, vale destacar que na maioria dos casos, o PMO possui conhecimentos e informações estratégicas da empresa, questões essas que são associadas aos objetivos de cada projeto. Desta forma, em muitos casos o PMO possui autonomia e autoridade para tomar decisões, ou mesmo fazer recomendações que podem definir como um projeto será gerenciado, ou mesmo entregue.

## 2. PMO – PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS

Quando discutimos sobre as principais características de um PMO, ou mesmo as atividades que envolvem este papel, muitas vezes confundimos com os objetivos e atribuições pertencentes ao gerente de projetos. Diante disso, alguns autores, como também o próprio PMI, separam esses objetivos, que evidentemente estão alinhados, porém com diferentes atuações:

Gerente de Projetos	PMO
Concentra-se nos objetivos especificados do projeto.	Gerencia as principais mudanças do escopo do programa que podem ser vistas como possíveis oportunidades para melhor alcançar os objetivos de negócios.
Controla os recursos atribuídos ao projeto para atender da melhor forma possível aos objetivos do projeto.	Aperfeiçoa o uso dos recursos organizacionais compartilhados entre todos os projetos.
Gerencia as restrições (escopo, cronograma, custo e qualidade, etc.) dos projetos individuais.	Gerenciam as metodologias, padrões, o risco e oportunidade global e as interdependências entre os projetos no nível da empresa.

**Tabela 1** – Diferenças entre Gerente de Projetos e PMO

Fonte: <http://projetoseti.com.br/>

De acordo com o PMI, vale destacar ainda que existem diferentes tipologias e estruturas de PMO, que possuem as suas particularidades em relação a atuação em projetos, que determinam o seu grau de influência e controle:

PMO	Descrição	Influência
Suporte	Disponibiliza templates a ser utilizado nos projetos	Baixo
Controle	Controle e suporte a conformidades nos projetos.	Médio
Diretivo	Controle do projeto com gerenciamento direto.	Alto

### 3. COMPETÊNCIAS: CONHECIMENTO EM PROJETOS

O Escritório de Projetos, do inglês "*Project Management Office*" (PMO), é a estrutura organizacional estabelecida para facilitar as atividades da gestão de projetos (GP) e trazer melhorias ao processo de gestão da organização por meio da gestão do portfólio e do alinhamento de projetos com a estratégia corporativa (CRAWFORD, 2002).

Para Crawford (2002), há diferenças significativas entre os PMOs em função do nível hierárquico ao qual atende. A autora classifica os escritórios segundo níveis:

O Nível 1 do escritório de projetos é característico de grandes e complexos projetos únicos, sendo totalmente voltados ao projeto que o criou. Nesse nível, o PMO exerce funções de suporte ao gerente de projetos muitas vezes estando subordinado diretamente a ele. Tais funções vão da elaboração e manutenção dos cronogramas de projeto, atividades de monitoramento e controle das áreas de conhecimento da GP até atividades de secretaria, agendamento de eventos e arquivo de documentos.

O Nível 2 ocorre quando o foco do escritório não é um projeto em si, mas todos os projetos de uma unidade de negócios. Nesse caso, o PMO tem a função de realizar a gestão de recursos direcionados aos projetos da unidade. Para tal, é importante desenvolver metodologias padronizadas que possam ser customizadas para cada projeto em específico, assim como criar métricas para priorização dos projetos que competem por recursos. Seu vínculo com a gerência ou diretoria da área é fundamental.

O Nível 3 se trata de um PMO com vínculo direto com o principal executivo da empresa, objetivando dar suporte para a GP de todas as unidades de negócio da organização. Esta estrutura, portanto, permite viabilizar projetos e programas alinhados às estratégias da organização e não somente de uma unidade de negócio. Pode também, ser o caso de ter atuação em um ou mais projetos específicos que pelo seu grau de criticidade para a estratégia da empresa estão sob o comando direto do executivo principal.



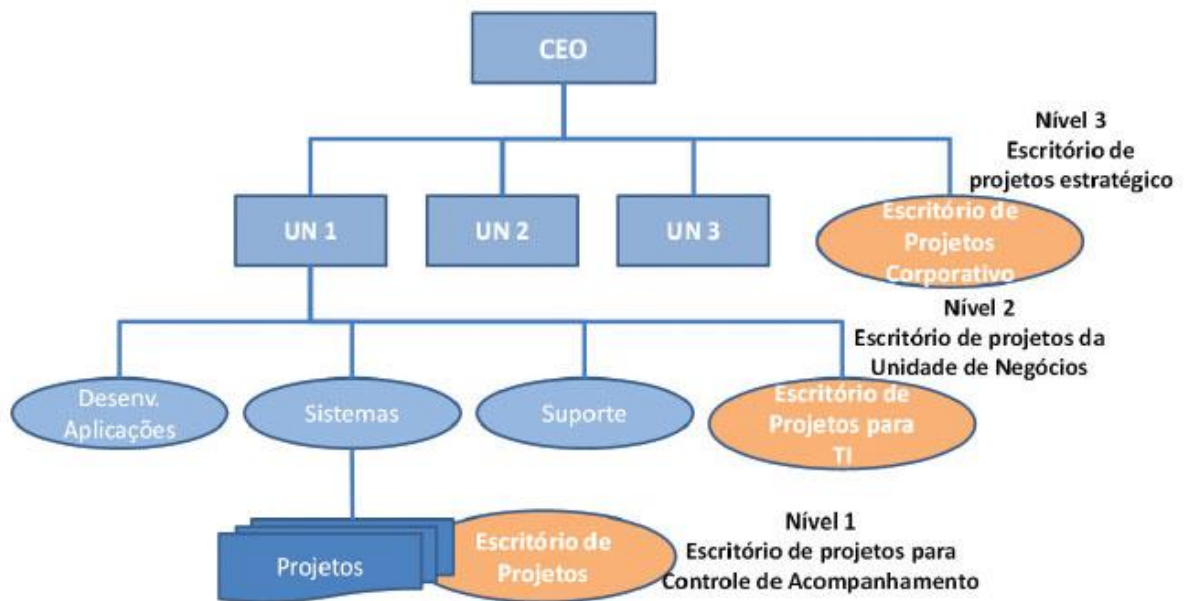


Figura 1 – Níveis de atuação do Escritório de Projetos (FORD, 2002).

Independente das definições dos níveis de atuação do PMO, se faz necessário citar as competências do profissional. Ana Paula Arbache em seu artigo publicado em seu site (<http://www.arbache.com/blog/2012/08/voc%C3%AA-sabia-quais-as-compet%C3%AAsncias-de-um-pmo-project-management-offices.html>), afirma que “em recente pesquisa, foi desenvolvido um modelo para definição, avaliação e planejamento de competências, particularmente desenvolvido para PMOs”. Este modelo é parte de soluções elaboradas por 19 líderes com experiência em PMOs, em organizações brasileiras. O estudo é pioneiro e contempla a formação avançada de nível internacional, direcionada para profissionais experientes e de alto potencial.

<p><b>1 - Capacidade de Influência</b></p>	<p>Ser capaz de persuadir, convencer, influenciar ou impulsionar outros de forma a obter suporte, ou produzir efeitos para os objetivos táticos e estratégicos relacionamentos ao portfólio, iguais ou similares aos que seriam obtidos através do poder ou autoridade (nível hierárquico), quase sempre inexistente para o PMO. Exemplo: adoção na organização de melhores práticas de gestão, ou, ainda, contratação de um programa de</p>
--	--

	desenvolvimento de competências em gerenciamento de projetos.
<b>2 - Capacitação de Integração</b>	<p>Ser capaz de identificar interdependências entre diversos projetos, programas e portfólios, articulando com <i>stakeholders</i> envolvidos a fim de aumentar a assertividade dos mesmos no alcance dos objetivos estratégicos organizacionais relacionados. Pressupõe a capacidade de influenciar e negociar com clientes internos com interesses distintos.</p>
<b>3 - Gestão de conflitos</b>	<p>Ser capaz de manejar e atenuar de forma positiva as situações de resistência ou impasses nas relações individuais ou de grupo de <i>stakeholders</i>, visando minimizar o impacto às entregas dos projetos ou ao desempenho do portfólio. Exemplo: resistência de um gerente de projeto ao envolver um <i>stakeholders</i> necessário ao projeto.</p>
<b>4 - Comunicação eficaz</b>	<p>Ser capaz de promover a comunicação efetiva dos projetos, programas e portfólio nos diversos níveis hierárquicos, considerando a profundidade e informações necessárias em cada ponto de contato. Exemplo: exposição do desempenho do portfólio para a alta administração.</p>
<b>5 - Gestão de projeto</b>	<p>Ser capaz de planejar, estruturar, avaliar e monitorar a gestão de projetos, programas e portfólio em conjunto com os gerentes de projeto, <i>stakeholders</i> e a alta gestão patrocinadora/ cliente dos serviços do PMO, prevendo a maturidade desta competência na organização em que atua. Pressupõe a capacidade de atuar em um ambiente de mudança organizacional. Muitas vezes, o PMO é cobrado por gerentes de projeto quanto ao domínio dessa competência, incluindo experiência prévia pelo</p>

	<p>profissional do PMO na condução do projeto. Exemplo: curso de gestão de projetos ministrado por um PMO.</p>
<p><b>6 - Organização &amp; processo</b></p>	<p>Ser capaz de estruturar atividades e processos e de atuar dentro de contextos definidos em padrões que suportem a execução de tarefas. Exemplo: desenvolver uma metodologia de gerenciamento de projetos.</p>
<p><b>7 – Empreendedorismo</b></p>	<p>Ser capaz de buscar e identificar oportunidades de ação, propor e implantar soluções – de forma inovadora e diferenciada, visando otimizar o desempenho dos projetos e portfólio. Exemplo: implantação da avaliação periódica de maturidade em gerenciamento de projetos e apresentação de um plano de investimento em gerenciamento de projetos para a organização.</p>
<p><b>8 - Relacionamento Interpessoal</b></p>	<p>Ser capaz de criar, manter e utilizar as redes de contatos a fim de garantir as entregas e os resultados esperados. Exemplo: articulação de uma comunidade de gerentes de projetos e gerentes funcionais conscientes das diretrizes e das práticas de gerenciamento.</p>
<p><b>9 - Foco no cliente (gestão de stakeholders)</b></p>	<p>Ser capaz de identificar e atender as expectativas dos clientes e agilidade para se reposicionar em caso de mudança no modelo de gestão ou estrutura organizacional. Exemplo: atendimento à alta administração e aos gerentes de projetos em suas expectativas.</p>
<p><b>10 – Gestão do conhecimento</b></p>	<p>Ser capaz de disseminar a cultura/ disciplina de gestão de projetos, programas, e portfólio na organização e garantir a geração de conhecimento ao longo dos projetos e programas e após seu encerramento. Exemplo: gestão de base de conhecimento de lições aprendidas.</p>

## 4. COMPETÊNCIAS: DESEMPENHO

O desempenho do PMO está atrelado na sua experiência de conhecimento e aplicação das boas práticas do PMBOK, liderança, maturidade, atitudes, experiência com lições aprendidas fazendo que tudo isso se combine de forma harmoniosa para que possa realizar o gerenciamento do início até o fim do projeto de forma eficiente e com excelência.

O PMO tem como objetivo de atuar de forma profissional para que possa alcançar aquilo que uma empresa privada ou governamental, instituição, etc. deseja implantar ou melhorar, buscando um excelente resultado e trazendo os benefícios desejado para a empresa. Ele tem a responsabilidade de administrar todas as atividades e dar o *feedbacks* aos *stakeholders*, cliente e a alta direção da empresa.

É muito importante que o PMO entenda e desenvolva habilidades básicas para o gerenciamento e coordenação, para que o seu desempenho seja considerado de alta performance e com isso estabeleça melhores resultados a partir desse entendimento e habilidades desenvolvidas.

### Tomada de decisão e resolução de problemas

O PMO deve tomar decisões que pode afetá-lo e marcá-lo dentro da estrutura da equipe do projeto ou mesmo em relação ao cliente e a alta direção da empresa, ou seja, não é o tipo de decisão que você toma, mas sim como você toma a decisão é o que precisa ser o fator decisivo. As alçadas de sua tomada de decisão devem estar delegadas e formalizadas nos documentos do projeto, para que não seja objeto de rejeição ou recusa por parte da equipe e principalmente ao fim do projeto pelo sponsor e/ou patrocinador.

A ética deve ser aplicada nesse momento, visto que você em as suas próprias e a empresa tem o seu código de ética e isso deve ser aplicado em todas as ações e ocasiões, mesmo que o problema diz a respeito ao gerente de projeto. Com essa aplicação o gerente torna-se imparcial e profissional.

## **Gerenciamento de Hora e Planejamento**

O planejamento das atividades deve estar registrado de forma clara e precisa para tomar as decisões necessárias no seu atendimento e resoluções e efetivamente o seu acompanhamento ao longo do projeto.

A gestão do tempo e o planejamento são de suma importância para o gerente de projeto, no entanto, é ele perceber por que os dois itens são importantes. O gerente de projeto tem a responsabilidade de administrar o tempo de forma responsável, pois a partir dessa informação todas as áreas envolvidas serão atingidas dentro da organização.

O gerente de projeto deve conduzir com eficiência esses dois tipos de gerenciamento, pois são de alta importância e deverá aplicar técnicas eficazes para realizar as tarefas com o menor prejuízo possível.

## **Delegação de autoridade**

O gerente de projeto não é o único responsável para gerenciar e administrar todas as tarefas, por isso ele tem uma equipe de projeto, sendo que o gerente deve ter a capacidade de delegar autoridade de forma eficaz dentro de sua equipe e não assumir sozinho todas as atividades.

Entende-se que muitos gerentes fazem tudo sozinho por ser centralizador ou porque não confia em sua equipe de projeto ou porque ele não domina a técnica de delegação de autoridade.

O gerente de projeto deve identificar dentro de sua equipe os colaboradores que são capazes de realizar atividades e delegando para eles com instruções precisas e dando todo o apoio necessário tanto na melhores e piores decisões, após a conclusão o gerente terá a condição de avaliar o desempenho e dar o feedback construtivo.

## **Comunicação**

O gerente de projeto precisa ser capaz de se comunicar de forma clara e positiva nas delegações, instruções, registros, sugestões e comentários para todos os stakeholders, principalmente sponsor e patrocinador.

Essa comunicação precisa ser extremamente cuidadosa como a escolha das palavras, para que não ocorra duplo entendimento, evitando que se tome decisões errôneas pelo não entendimento.

## **Gerenciamento Pessoal (Ego)**

O gerente de projeto deve administrar o seu próprio ego, não deve achar que é um “deus”, pois independente de sua personalidade, o carisma e a comunicação positiva, é sua função comunicar a todos as coisas boas e ruins, se necessário utilizando ferramentas de *coaching* ou *mentoring*.

O gerente de projeto está exposto a todos os níveis da organização da alta direção, administrativa e o chão de fábrica e deverá administrar e comunicar de forma clara, objetiva, pois nessa posição sofrerá uma forte pressão quando da tomada de várias decisões, devido aos conflitos de interesses da organização e suas áreas.

O gerenciamento do ego é perceber que você é um ser humano e profissional que está sendo remunerado para cumprir uma atividade dentro da organização e deve lembrar-se que qualquer pressão ou um não que receber não deve ser levado do lado pessoal, lembrando que esta exercendo seu papel profissionalmente.

Esse gerenciamento deve ser feito de forma diplomática em todos os níveis organizacional e deve traçar uma linha entre o profissional e pessoal, pois o gerente deve relacionar-se com os colegas de trabalho em um nível pessoal, mas não deve misturar com o nível profissional. Portanto, deve prestar muita atenção para que um não afete o outro na execução das atividades do projeto.

## **PMCDF**

O PMCDF contém cinco grandes competências no âmbito do desempenho, que estão totalmente relacionadas aos cinco grupos de processos descritos no PMBoK (PMI, 2008), sendo estas as competências de desempenho:

- Saber iniciar – mobilizar a equipe e *stakeholders* a fim de que se inicie no momento certo e de acordo com o escopo;

- Planejar – para um bom desempenho do projeto e adequando as fortalezas da equipe ao projeto;
- Executar – cronograma adequado ao realizado e orçado;
- Monitorar – fazer o acompanhamento;
- Controlar – fazer as correções e adequações no momento correto;
- Encerrar os projetos – formalização do encerramento, lições aprendidas, dissolução ou reaproveitamento da equipe;

## 5. COMPETÊNCIAS: PESSOAIS

PMOs competentes aplicam consistentemente seus conhecimentos em gerenciamento de projetos e comportamentos pessoais para aumentar a probabilidade de entregar projetos que atendam aos requisitos dos stakeholders.

Gerentes de projetos trazem juntos conhecimentos, habilidades, características pessoais e atitudes focadas na entrega de um projeto. O PMCD lista as seguintes competências pessoais para o Gerente de projetos: Comunicação, Liderança, Gerenciamento, Habilidade Cognitiva, Efetividade e Profissionalismo.

Já o PMBOK, traz os seguintes comentários sobre o Gerente de Projetos:

*“O Gerente de projetos é a pessoa designada pela organização executora para atingir os objetivos do projeto”.*

Adicionalmente, traz também que o Gerente de projetos:

- Concentra-se nos objetivos especificados do projeto;
- Controla os recursos atribuídos ao projeto para atender da melhor forma possível aos objetivos do projeto;
- Gerência as restrições (escopo, cronograma, custo e qualidade);

Logo conclui que, para um gerenciamento eficaz faz-se necessário conhecimento em gerenciamento, desempenho na aplicação desse conhecimento e competências pessoais que tratam do comportamento na execução do projeto.

Embora apresentadas de maneiras um pouco diferentes, tanto no PMCD como no PMBoK, nota-se que o aspecto pessoal tem relevância fundamental no perfil do Gerente de projetos. E também, que a performance (efetividade e desempenho) tem posição de destaque.

Kerzner traz uma lista de 10 habilidades necessárias ao Gerente de Projetos. Novamente, as habilidades pessoais se misturam com as competências técnicas em gerenciamento:

- Construção de Equipes;
- Liderança;
- Resolução de conflitos;



- Competência Técnica;
- Planejamento;
- Organização;
- Empreendedorismo;
- Administração;
- Suporte Gerencial;
- Alocação de Recursos;

Para o Referencial Brasileiro de Competências em Gerenciamento de Projetos, da ABGP (Associação Brasileira de Gerenciamento de Projetos), associada do IPMA (International Project Management Association); além de competências relacionadas a procedimentos e métodos, gerenciamento geral e competências organizacionais, trazem também um conjunto de atitudes pessoais que compreendem:

- Comunicação;
- Iniciativa;
- Auto-controle;
- Integridade;
- Resolução de conflitos;
- Pensamento holístico;
- Lealdade, solidariedade;
- Liderança;

Continuando a comparação, estas diferentes referências trazem forte conteúdo relacionado às habilidades técnicas e pessoais para o exercício da função. A dosagem correta de cada uma dessas habilidades, em cada momento e circunstância específicos do projeto, serve como um importante fator de diferenciação do profissional em gerenciamento de projetos.

E, no ambiente cada vez mais competitivo e exigente, onde o mercado busca profissionais dinâmicos e empreendedores, o Gerente de Projeto também precisa:

- Motivar;
- Gerar conhecimento;

- Relaciona-se com pessoas;
- Criar e Inovar;

Em resumo, o grande desafio do Gerente de Projetos é o de Agregar Valor para os Projetos e para a Organização. E isto pode ser alcançado, entre outros, através da busca da excelência, melhoria contínua, inovação em métodos e processos e disseminação de conhecimento.

## CONCLUSÃO

Como podemos notar, muitas metodologias, literaturas ou mesmo autores, procuram identificar os principais atributos, fundamentais para mapear um correto perfil desejado a um PMO, porém estes não são fatores exatos, que não só dependem dos *skills*, conhecimentos e perfil do PMO, mas também segmento de atuação da empresa, histórico e políticas a qual esta adota para gerenciar e executar seus projetos.

Acreditamos que os atributos mais desejados e equalizados, de acordo com as atividades que serão empenhadas por um PMO, considerando os vértices definidos pelo PMCD são:

- **Competências de Conhecimentos de Projetos:** Se um gerente de projetos necessariamente precisa ser organizado, para conseguir ter um correto controle do que irá gerenciar, o PMO intensifica ainda mais esta necessidade, e técnicas que o apoiem nesta etapa de organização são fundamentais, considerando o volume de projetos que irá apoiar.
- **Competências de Desempenho:** Pela autonomia e conhecimento dos projetos em andamento e ser um dos principais elos com os *sponsors*, tendo conhecimento claro das estratégias da empresa, a correta tomada de decisão e interdependência, são habilidades interessantes para um profissional que atuará no papel de PMO.
- **Competências Pessoais:** A comunicação é fundamental, considerando a necessidade de interagir constantemente com diferentes equipes de projetos, nos mais variados escopos e áreas de atuação, e consolidar todas essas informações de forma clara, para reportar às lideranças, principalmente tendo o *feeling* de separar questões que são extremamente operacionais de informações gerenciais.

## REFERÊNCIAS

COIMBRA. O que é um PMO? – Como iniciar o seu, por onde começar. Publicado em 09 de Abril de 2013. Site: <http://projetoSeti.com.br/como-iniciar-o-seu-pmo-e-por-onde-comecar/>.

PMI. Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos. Guia PMBOK® - Quinta Edição – EUA *Project Management Institute*, 2013.

REIS, Thiago. Project Management Office: Tudo o que você precisa saber. Publicado em 22 de Abril de 2016. Site: <http://www.projectbuilder.com.br/blog-pb/entry/projetos/project-management-office-tudo-o-que-voce-precisa-saber>.

RODRIGUES, Eli. O que faz um PMO afinal? Publicado em 06 de Fevereiro de 2012. Site <http://www.elirodrigues.com/2012/02/06/o-que-faz-um-pmo-afinal/>.

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

[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-530X2014000300012&lang=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2014000300012&lang=pt) (10/09/2016)

<http://www.arbache.com/blog/2012/08/voc%C3%AA-sabia-quais-as-compet%C3%AAncias-de-um-pmo-project-management-offices.html> (10/09/2016)