

## ESCRITÓRIO DE PROJETOS: UMA ABORDAGEM GERAL

Janaína Schwarzrock<sup>1</sup>, Pablo Schoeffel<sup>2</sup>  
janainaschwarzrock@gmail.com<sup>1</sup>, pabloschoeffel@gmail.com<sup>2</sup>

### Resumo

Este artigo apresenta a prática de gerenciamento de projetos denominada de Escritório de Projetos. São abordadas as principais contribuições que esta prática pode oferecer, as atividades desenvolvidas e os tipos existentes de Escritórios de Projetos. São relatados casos de empresas que utilizam escritório de projetos, bem como os benefícios alcançados.

**Palavras-chave:** Escritório de Projetos. Gerência de Projetos. PMO.

### 1. Introdução

Um Escritório de Projetos – *Project Office Manager* (PMO) – é uma prática da gestão de projetos, na qual se centraliza o gerenciamento dos projetos. O PMO oferece suporte aos gerentes de projetos, buscando maior desempenho dos projetos da empresa. Existem três níveis de PMO, nos quais se diferem em funções e contribuições aos projetos. Cada empresa segue o nível que melhor adéqua-se as suas necessidades e sua maturidade em gerência de projetos.

As empresas Serviço Federal de Processamento de Dados – SERPRO, ThyssenKrupp Elevadores e o Banco do Estado do Rio Grande do Sul – Banrisul, são exemplos de empresas que utilizam a prática de PMO para o gerenciamento de seus projetos.

Este artigo visa mostrar uma visão geral do conceito e aplicação dessa técnica e está dividido nas seguintes seções: na seção dois apresentam-se os conceitos de projeto, gerenciamento de projetos e a prática de PMO, seguido pela apresentação dos seus tipos, na terceira seção. Na quarta seção apresentam-se explicações sobre o funcionamento da prática de PMO e sua adoção como ferramenta de gestão de conhecimento. Casos de sucesso na utilização desta prática são abordados na quinta seção e na última seção estão as considerações finais.

### 2. Gerenciamento e Escritório de Projetos

Um projeto, segundo PMI (2012, p. 5), “é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo”. Temporário, pois um projeto possui início e fim definidos (PMI, 2012). A gestão de um projeto busca o seu sucesso, de forma que o mesmo seja executado dentro do prazo, custo e qualidade previstos. Segundo PMI (2012, p. 8), “O gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos”.

Um Escritório de projetos – *Project Office Manager* (PMO) – é definido, pelo PMI (2012, p. 17), como “uma unidade organizacional que centraliza e coordena o gerenciamento de projetos sob seu domínio”.

Para Carvalho e Hinça (2004), um Escritório de Projetos é uma prática da gestão de projetos que busca melhorar o desempenho dos projetos nas organizações. Assim, “o Escritório de Projetos apresenta como objetivo básico orientar e dar suporte aos gerentes de projetos, permitindo à empresa desenvolver seus projetos da forma mais eficiente e eficaz possível” (CARVALHO; HINÇA, 2004, p. 1).

Quelhas e Barcauí (2004, p. 9) fazem uma analogia a prática de PMO em projetos: “poderia ser um jogo de xadrez onde os gerentes de projetos são os jogadores e o PMO é um parceiro que olha para o jogo do lado de fora do tabuleiro”. Esta analogia se deve ao fato que, normalmente, pessoas que não estão diretamente envolvidas têm melhores ideias sobre as ações que devem ser tomadas (QUELHAS; BARCAUI, 2004).

Para Castro (2009, p. 2), “O PMO atua como um consultor interno dentro da organização que, dotado de uma visão imparcial, tem facilidade para analisar os riscos, acompanhar os custos e avaliar a necessidade de novos negócios”.

A estrutura de um PMO precisa, segundo Quelhas e Barcaui (2004), atender as necessidades operacionais e ser útil ao suporte executivo, de forma que a organização e a tomada de decisão sejam centralizadas, mas não burocráticas. Estes autores afirmam, ainda, que os principais stakeholders de um PMO são os gerentes de projetos, e estes devem ser os primeiros a se beneficiar com esta prática (QUELHAS; BARCAUI, 2004).

Para Quelhas e Barcaui (2004, p. 4), “o sucesso relacionado ao Escritório de Gestão de Projetos depende não somente da equipe que o representa como também do poder da equipe executiva da empresa e de seus principais clientes: os gerentes de projetos”. Pode-se dizer que o sucesso de um PMO depende do apoio da alta gerência da empresa, sendo que esta deve estar envolvida, proporcionando suporte para que as atividades desenvolvidas estejam alinhadas ao planejamento estratégico da organização (QUELHAS; BARCAUI, 2004).

### **3. Tipos de PMO**

Existem três tipos de Escritório de Projetos, no qual diferem em funções e contribuições aos projetos da empresa (QUELHAS; BARCAUI, 2004; RODRIGUES; JÚNIOR; CSILLAG, 2006): i) Nível 1 – Escritório de Apoio a Projetos; ii) Nível 2 – Escritório de Gerenciamento de Projetos; e iii) Nível 3 – Diretoria de Projetos.

O PMO de nível 1 tem seu foco apenas em projetos específicos. Segundo Rodrigues, Júnior e Csillag (2006, p. 277), este nível “tem como objetivo básico dar suporte aos gerentes de projetos no gerenciamento de recursos”, e normalmente é utilizado em áreas funcionais da organização. Para Quelhas e Barcaui (2004, p. 7), “sua função básica é dar algum grau de suporte para os projetos da organização”.

O foco do nível 2 está em programas ou múltiplos projetos. Segundo Rodrigues, Júnior e Csillag (2006, p. 277), “esse tipo provê os diversos grupos de gerentes no estabelecimento de metodologias e no acompanhamento de desempenho, além de atuar como um centro disseminador das práticas de gerenciamento de projetos”. Para Quelhas e Barcaui (2004), neste nível existem “pessoas experientes, algumas vezes chamadas de gerentes de projetos seniores”. Estas pessoas gerenciam o departamento de Escritório de Projetos, provendo o máximo de suporte, consultoria e treinamento, de forma a “garantir que a organização tenha somente uma única linguagem e cultura de gerenciamento de projetos” (QUELHAS; BARCAUI, 2004, p. 7).

No nível 3 o foco do PMO, segundo Rodrigues, Júnior e Csillag (2006, p. 277), está “na gestão de portfólio de projetos”. Desta forma, este nível de PMO contribui para toda a empresa focando nas questões estratégicas em termos de gerência de projetos (RODRIGUES; JÚNIOR; CSILLAG, 2006). Para Quelhas e Barcaui (2004, p. 8), este é considerado “o estágio mais otimizado da implementação de um Escritório de Projetos”. Isto, porque o PMO está diretamente inserido na estratégia da empresa (QUELHAS; BARCAUI, 2004).

A adoção de um tipo de PMO varia de acordo com a empresa, sendo levadas em consideração as necessidades, a estrutura organizacional, a maturidade da empresa em gerência de projetos, entre outras (CASTRO, 2009).

Para Quelhas e Barcaui (2004, p. 1), o modelo de PMO “pode variar de acordo com a maturidade da empresa, mas em geral sugere uma administração centralizada do portfólio de projetos da organização, oferecendo um ponto único de contato e de apoio a decisão”.

### **4. Funcionamento de um PMO**

“O PMO se concentra no planejamento, na priorização e na execução coordenados de projetos e subprojetos vinculados aos objetivos gerais de negócios da matriz ou do cliente” (PMI, 2004, p.

17). Segundo Quelhas e Barcaui (2004), “suporte ao projeto, treinamento, consultoria, gerenciamento de recursos, implementação de metodologia e padronização de processos”, são algumas das funções desempenhadas por um Escritório de Projetos.

Para Quelhas e Barcaui (2004), devem-se definir as medidas para as equipes do escritório de Projetos, e estas precisam estar alinhadas aos objetivos do negócio. A primeira tarefa de um PMO é uma visão de todo o portfólio de projetos da empresa, para que se possa administrá-los (QUELHAS; BARCAUI, 2004). Nesta administração, o PMO ajudará os gerentes de projetos nos treinamentos e supervisões, irá estipular planos de ações adequados e, quando necessário, irá se envolver em negociações (QUELHAS; BARCAUI, 2004).

A revisão de projetos é outra atividade desenvolvida pelo PMO. Segundo Quelhas e Barcaui (2004, p. 6), a revisão “é uma arma poderosa para corrigir problemas junto ao gerente de projetos, bem como deixar todos na organização a par do que está acontecendo com o projeto”.

O PMO também deve acompanhar o plano de ação juntamente com o gerente de projetos, a fim de garantir que estas ações estão sendo executadas (QUELHAS; BARCAUI, 2004).

Carvalho e Hinça (2004) tratam o PMO como uma ferramenta para o apoio a Gestão do Conhecimento dentro as organizações. Segundo Carvalho e Hinça (2004), “os projetos são uma grande fonte de conhecimento e que inúmeras vezes ao serem finalizados não replicam para os novos projetos as melhores práticas desenvolvidas”.

“O PMO é o local central para conduzir, planejar, organizar, controlar e finalizar as atividades do projeto. É o local onde se pode obter uma visão global e panorâmica de todo o projeto” (CARVALHO; HINÇA, 2004, p. 2).

Para Carvalho e Hinça (2004, p.2), “projetos são grandes repositórios de conhecimentos”. O PMO possibilita centralizar os conhecimentos adquiridos ao longo dos projetos, sendo que as melhores práticas adotadas em um projeto específico devem ser documentadas, permitindo a sua utilização em projetos futuros (CARVALHO; HINÇA, 2004).

## **5. Casos de sucesso**

Pode-se citar como exemplo de sucesso de implantação da prática de PMO a empresa pública SERPRO – Serviço Federal de Processamento de Dados. A SERPRO está vinculada ao Ministério da Fazenda e seu “negócio é a prestação de serviços em Tecnologia da Informação e Comunicações para o setor público” (PRODESP, 2009, p. 1).

Segue os benefícios alcançados com a implantação do Escritório de Projetos (PRODESP, 2009, p. 2): i) Aumento significativo da cultura organizacional relacionada ao tema gerenciamento de projetos; ii) Melhoria na qualidade da gestão dos projetos conduzidos pela organização; iii) Interesse crescente pela busca de certificação em gerenciamento de projetos pelo corpo funcional da organização.

A empresa ThyssenKrupp Elevadores também utiliza a prática de PMO (PMTECH, 2010). Em um depoimento Sandro Buzzetto, coordenador do PMO da empresa, relata alguns dos objetivos alcançados (PMTECH, 2010, p. 1): i) Visão de todos os projetos da empresa, tanto os que estão sendo desenvolvidos bem como os que estão na fila de espera para serem executados; ii) Uma sistemática de classificação e priorização dos projetos; iii) Indicadores de desempenho dos projetos para a diretoria; iv) Conhecimento do status dos projetos; v) Histórico de projetos; vi) Metodologia para criação de projetos; vii) Conhecimento do custo dos projetos; viii) Um banco de dados para a busca de melhores práticas e futuras implementações.

O Escritório de Projetos do Banco do Estado do Rio Grande do Sul – Banrisul – é outro exemplo que pode ser citado. Este banco saiu de uma estrutura de gerenciamento limitada, para uma totalmente gerenciável por meio de um PMO centralizado (PRODESP, 2009).

A implementação de um PMO no banco Banrisul “proporcionou maior alinhamento das iniciativas de TI (Tecnologia da Informação) com as necessidades de negócio, maior controle

sobre as demandas de TI e processos internos e visibilidade em tempo real dos projetos” (PRODESP, 2009, p. 4). Esta visibilidade é essencial para otimizar os recursos humanos e manter uma previsibilidade dos projetos do banco (PRODESP, 2009).

Segue os benefícios alcançados pelo Banrisul com a prática de PMO (PRODESP, 2009, p. 4): i) Melhor utilização de recursos e uma significativa redução de custos; ii) Melhoria e automação da habilidade de monitorar o desempenho de recursos e planejar apropriadamente os projetos através de todas as fases.

## 6. Considerações Finais

A prática de Escritório de Projetos possibilita gerenciar todos os projetos da empresa de forma centralizada. Esta prática oferece suporte aos gerentes de projetos, auxiliando-os em atividades como treinamento, criação e acompanhamento do plano de ação, entre outras. Um escritório de projetos centraliza as informações sobre os projetos, e esta centralização possibilita transferir os conhecimentos adquiridos a outros projetos.

Por meio dos relatos das empresas SERPRO, ThyssenKrupp Elevadores e Banrisul, foi possível verificar que esta prática traz resultados positivos à empresa, melhorando a qualidade dos projetos, de forma que estes são feitos de forma mais eficiente e eficaz, além de aumentar o interesse dos gerentes de projetos quanto a sua qualificação.

## Referências

CARVALHO, Hélio Gomes De; HINÇA, Ariane. 2004. **Escritório de projetos como ferramenta de gestão do conhecimento**. Disponível em: <[www.pg.utfpr.edu.br/ppgep/Ebook/ARTIGOS/19.pdf](http://www.pg.utfpr.edu.br/ppgep/Ebook/ARTIGOS/19.pdf)>. Acesso em: 01 dez. 2012.

CASTRO, Marcelo Campolina de. **Desenvolvendo a maturidade em Gestão de Projetos nas empresas através da implantação do PMO**. 2009. São Paulo. Contribuição técnica ao 13<sup>o</sup> Seminário de Automação de Processos. Disponível em: <<http://www.labsoft.com.br/arquivos/artigos/Maturidade-de-GP-com-PMO.pdf>>. Acesso em: 02 dez. 2012.

QUELHAS, Osvaldo; BARCAUI, André B. **Escritório de projetos: Uma Visão Geral**. Disponível em: <[http://bbbrothers.com.br/eng/files/pdfs/artigos/escritorio\\_proj\\_vis\\_geral.pdf](http://bbbrothers.com.br/eng/files/pdfs/artigos/escritorio_proj_vis_geral.pdf)>. Acesso em: 02 dez 2012.

RODRIGUES, Ivete; JÚNIOR, Roque Rabechini; CSILLAG, João Mário. **Os escritórios de projetos como indutores de maturidade em gestão de projetos**. R. Adm. v. 41, n.3, p.273-287, jul./ago./set. 2006. São Paulo. Disponível em: <<http://www.rausp.usp.br/download.asp?file=V4103273.pdf>>. Acesso em: 02 dez. 2012.

PMI – Project Management Institute. **Um Guia do Conhecimento Em Gerenciamento de Projetos - Guia Pmbok**. 4<sup>a</sup> ed. Saraiva, 2012.

PMTECH. **Caso ThyssenKrupp Elevadores Brasil**. 2010. Disponível em: <[http://www.pmtech.com.br/caso\\_TKE.html](http://www.pmtech.com.br/caso_TKE.html)>. Acesso em: 02 dez. 2012.

PRODESP. **Escritório de projetos**. 2009. Disponível em: <[http://www.cve.saude.sp.gov.br/htm/cronicas/observa/pdf/02\\_escritorioProjetos.pdf](http://www.cve.saude.sp.gov.br/htm/cronicas/observa/pdf/02_escritorioProjetos.pdf)>. Acesso em: 01 dez. 2012.