

GESTÃO DE **PROJETOS**

Me. Fábio Luiz Iba

INICIAR

introdução

Introdução

Caro(a) aluno(a), o gerenciamento de projetos é uma ferramenta fundamental para as organizações modernas, apesar de já ser utilizado há muitos anos, a partir da segunda metade do século XX, é que começou a ser difundido, no meio organizacional e, atualmente, é um aliado importantíssimo para o desenvolvimento do planejamento estratégico da empresa e, também, na implementação das ações planejadas. Assim, nesta unidade, vamos abordar alguns aspectos sobre o planejamento estratégico e a gestão de projetos, bem como duas áreas do conhecimento importantes para as atividades do gerente de projetos, que são a integração e as aquisições.

Gestão das Aquisições



Figura 4.1 - Gestão das aquisições

Fonte: Pitinan / 123RF.

As aquisições de um projeto são responsáveis por suprir o projeto dos suprimentos necessários para sua realização. De acordo com Carvalho Júnior

(2012), os insumos e aquisições do projeto estarão relacionados a duas categorias: produtos (bens físicos) e serviços. Os produtos, ainda de acordo com o autor, podem ser os maquinários necessários para o projeto ou as matérias-primas utilizadas, já os serviços incluem a contratação da mão de obra, tanto para a execução do projeto, quanto para o planejamento.

Para o Guia PMBOK (2017) a gestão das aquisições pode incluir um grupo de processos importantes para o gerenciamento de um projeto, como por exemplo, para compra de produtos ou serviços e também de controle dos contratos ou acordos. O gerenciamento das aquisições inclui três processos, conforme descritos a seguir, de acordo com o Guia PMBOK (2017):

- **Planejar o gerenciamento das aquisições** : é o processo inicial de todo processo de compras, no qual se deve criar as especificações dos produtos, serviços e vendedores;
- **Conduzir as aquisições** : é compreendido como o processo de selecionar um vendedor e efetuar a compra.
- **Controlar as aquisições** : é o processo de acompanhar o andamento dos contratos.

O processo de gerenciamento das aquisições do projeto apresenta uma característica importante, mais do que nas outras áreas do conhecimento, o gerente de projetos para a aquisição dos bens deverá possuir conhecimento mínimo em legislações e contratos, pois pode haver, no decorrer das contratações, penalidades significativas para o não cumprimento de acordos, tanto para o projeto, quanto para os fornecedores e caberá ao gerente do projeto o controle destas variáveis.

Planejamento das Aquisições

De acordo com o Guia PMBOK (2017, p. 466) o processo de planejamento do gerenciamento das aquisições pode ser compreendido como o processo no qual são identificados os possíveis vendedores para o projeto. Ainda de

acordo com o Guia, o benefício principal deste processo é que, por meio dele, é possível identificar os bens que precisam ser adquiridos de terceiros e os bens que são de propriedade da própria organização e precisam ser realocados.

Durante o processo de planejamento das aquisições, devem ser determinados os papéis e responsabilidades de cada integrante da equipe, sendo que o gerente precisa manter, na equipe, indivíduos que tenham conhecimento sobre os produtos os quais precisam ser adquiridos e, também, funcionários do departamento jurídico para gestão dos contratos (GUIA PMBOK, 2017).

Dentre as ferramentas para o gerenciamento das aquisições do projeto, de acordo com o Guia PMBOK (2017), estão:

- **Opinião especializada** : é importante, durante este processo, a utilização do conhecimento especializado e alguns pontos, como, por exemplo, aquisições, os tipos de contratos existentes, regulamentações e conformidades dos produtos.
- **Coleta de dados** : dentre as técnicas utilizadas para coleta de dados, uma das mais importantes é a pesquisa de mercado, porque por meio dela é possível que se obtenha informações importantes sobre os produtos.
- **Análise de dados** : esta técnica pode incluir as análises de fazer ou comprar o produto.
- **Análise para seleção de fontes** : é importante que seja desenvolvido um critério para seleção dos fornecedores do projeto, conforme quadro 4.1.

Técnica	Descrição
Menor custo	O método de menor custo pode ser apropriado para aquisições de natureza padrão ou rotineira, em que existem práticas e padrões bem estabelecidos e para os quais um resultado específico e bem definido é esperado, que pode ser executado com diferentes custos.
Apenas qualificações	O método de seleção apenas com qualificações aplica-se, quando o tempo e o custo de um processo de seleção completo fariam sentido, porque o valor da aquisição é, relativamente, baixo.
Proposta técnica	A empresa selecionada deve enviar uma proposta com detalhes técnicos e de custos e depois é conveniada a negociar o contrato, se a proposta técnica for aceitável.
Qualidade e custos	O método com base em qualidade e custos permite que o custo seja incluído como um fator, no processo de seleção de vendedores.
Fonte única	O comprador solicita que um vendedor específico elabore propostas técnicas e financeiras, que são negociadas.
Orçamento fixo	O método de orçamento fixo requer divulgar o orçamento disponível para vendedores convidados, no edital, e selecionar a proposta técnica com classificação mais alta dentro do orçamento.

Quadro 4.1: Técnicas de seleção de fontes

Fonte: Adaptado do Guia PMBOK (2017, p. 473).

- **Reuniões** : as reuniões são importantes, para fazer com que haja uma interação entre os compradores e vendedores, pois há uma contribuição mútua no processo.

A última etapa do processo de planejamento das aquisições são as saídas, nas quais, dentre as principais, está o plano de gerenciamento das aquisições, que contém informações de como as atividades devem ser realizadas neste processo.

Decisão entre Produzir, Comprar ou Alugar

De acordo com Guia PMBOK (2017), a análise de fazer ou comprar (*make-or-buy*) é uma técnica, para determinar se um produto deve ser feito pela equipe do projeto ou deve ser comprado de fontes externas à empresa. De acordo com o Guia PMBOK (2017, p. 473):

Os fatores considerados nas decisões de fazer ou comprar incluem a alocação de recursos atual da organização e suas habilidades e capacidades, a necessidade de expertise especializado, o desejo de não expandir obrigações de emprego permanentes e a necessidade de expertise independente. Isso inclui a avaliação dos riscos envolvidos em cada decisão de fazer ou comprar.

Ainda de acordo com o Guia PMBOK (2017), para tomada de decisão sobre qual das estratégias é a melhor opção para a empresa e para o projeto, algumas técnicas podem ser aplicadas, sendo que, dentre as principais, estão: período de reembolso (PDR), retorno sobre o investimento (ROI), taxa interna de retorno (TIR), valor presente líquido (VPL), fluxo de caixa descontado, análise de custo/benefício (ABC).

Saiba mais

Saiba mais

Neste vídeo, é apresentada, de maneira breve, uma das técnicas mais utilizadas para o estudo de viabilidade de um projeto, podendo também ser utilizada como forma de identificar a viabilidade da empresa adquirir de terceiros ou de fazer, internamente, alguma matéria-prima, por exemplo.

ASSISTIR

Para a tomada de decisão sobre qual estratégia adotar, normalmente, o critério utilizado é o preço, no qual a decisão está na opção de preço mais baixo, no entanto, outras variáveis podem estar envolvidas, neste processo, como, por exemplo, o risco envolvido, na operação, a qualidade do produto a ser criado e o domínio das técnicas e recursos necessários para a fabricação do bem.

A decisão de comprar ou fazer deve levar em consideração todas estas variáveis, para evitar que a decisão equivocada seja tomada e possa prejudicar o projeto, no médio ou longo prazo.

praticar

Vamos Praticar

O gerenciamento das aquisições de um projeto é um processo de grande

importância para o projeto como um todo, principalmente, na atividade de análise de seleção dos fornecedores do projeto que tem como uma das principais técnicas a avaliação da proposta técnica. Sobre esta técnica, assinale a alternativa correta.

PMBOK. Guia do conhecimento em gerenciamento de projetos. 6. ed. Pensilvânia: PMI, 2017.

- a)** Pode ser apropriado para aquisições de natureza padrão ou rotineira.
- b)** Aplica-se, quando o tempo e o custo de um processo de seleção completo fariam sentido, porque o valor da aquisição é, relativamente, baixo.
- c)** O comprador solicita que um vendedor específico elabore propostas técnicas e financeiras, que são negociadas.
- d)** A empresa selecionada deve enviar uma proposta com detalhes técnicos e de custos e depois é convidada a negociar o contrato, se a proposta técnica for aceitável.
- e)** Requer divulgar o orçamento disponível para vendedores convidados no edital.

Gestão da Integração



Figura 4.2 - Gestão das aquisições

Fonte: Canjoena / 123RF.

Dentre todas as áreas do conhecimento apresentadas pelo Guia PMBOK (2013), o gerenciamento da integração do projeto é a mais importante para a

atividade do gerente de projeto, pois, é a partir desta área, que o trabalho do gerente é orientado.

Definição da Integração

De acordo com o Guia PMBOK (2017, p. 69), o gerenciamento da integração do projeto “inclui processos e atividades para identificar, definir, combinar, unificar e coordenar os vários processos e atividades de gerenciamento de projeto dentro do grupo de processos de gerenciamento do projeto”, desta maneira, nós podemos perceber que a integração do projeto fornece os ferramentais necessários para que o gerente de projetos possa conduzir o projeto.

Ainda de acordo com o Guia, as ações executadas, a partir da integração do projeto, envolvem as escolhas sobre algumas variáveis, como, por exemplo, onde serão aplicados os recursos do projeto, ou quais as adaptações ou ajustes dos processos deverão ser feitas e, principalmente, o gerenciamento da relação de interdependência existente entre as áreas do conhecimento do projeto (Figura 4.3).



Figura 4.3 - Integração do projeto

Fonte: Elaborada pelo autor.

#PraCegoVer: figura mostra as 10 áreas do conhecimento do gerenciamento de projetos. São 9 caixas individuais, com escopo, tempo, custo, qualidade, interessados, comunicação, riscos, aquisições e recursos humanos. Todas as caixas estão dentro da área de integração que tem o papel de integrar todas as demais.

Como dito, anteriormente, para Lima (2009), a integração do projeto é uma das principais áreas do conhecimento a ser conduzida pelo gerente, pois apresenta diversos objetivos importantes, como, por exemplo:

- Dar direcionamento ao projeto: este objetivo é atendido por meio do desenvolvimento do termo de abertura do projeto, que é um documento que autoriza, formalmente, a existência do projeto.
- Caracterizar o produto do projeto: desenvolvido com o escopo preliminar do projeto, que depois passará para a declaração do escopo.
- Planejar de forma integrada: ocorre por meio das reuniões realizadas com a equipe do projeto, nas quais são compartilhadas as

características dos trabalhos.

- Dirigir e gerenciar o projeto: o método de dirigir e gerenciar o projeto dependerá de cada organização, no entanto, é fundamental que estejam descritas as ações necessárias.
- Monitoramento do projeto: permite o mapeamento dos desvios do projeto, no qual, a partir dele, é desenvolvido um plano de ação.

Assim como as outras áreas do conhecimento, o gerenciamento da integração é desenvolvido, a partir de um grupo de processos, conforme serão verificados a seguir.

Processos para Gestão da Integração

Segundo o Guia PMBOK (2017), o gerenciamento da integração é composto por sete processos, conforme o Quadro 4.2, a seguir.

Processo	Descrição
Desenvolver o termo de abertura do projeto	O processo de desenvolver um documento que, formalmente, autoriza a existência de um projeto e fornece ao gerente do projeto a autoridade necessária, para aplicar recursos organizacionais às atividades do projeto.
Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto	O processo de definir, preparar e coordenar todos os componentes do plano e consolidá-lo em um plano integrado de gerenciamento do projeto.
Orientar e gerenciar o trabalho do projeto	O processo de liderar e realizar o trabalho definido, no plano de gerenciamento do projeto, e a implementação das mudanças aprovadas, para atingir os objetivos do projeto.
Gerenciar o conhecimento do projeto	O processo de utilizar conhecimentos existentes e criar novos conhecimentos, para alcançar os objetivos do projeto e contribuir para aprendizagem organizacional.
Monitorar e controlar o trabalho do projeto	O processo de acompanhamento, análise e relato do progresso geral, para atender aos objetivos de desempenho definidos, no plano de gerenciamento do projeto.
Realizar o controle integrado de mudanças	O processo de revisar todas as solicitações de mudança, aprovar as mudanças e gerenciar as mudanças, nas entregas, ativos de processos organizacionais, documentos do projeto e no plano de gerenciamento do projeto, além de comunicar a decisão sobre eles.

Encerrar o projeto ou fase O processo de finalização de todas as atividades para o projeto, fase ou contrato.

Quadro 4.2 - Grupo de processos do gerenciamento da integração

Fonte: Adaptado do Guia PMBOK (2017, p.70).

Esses processos são atribuições do gerente de projetos, mesmo que as outras áreas do conhecimento sejam executadas ou gerenciadas por especialistas, a integração do projeto não pode ser delegada e deve ser conduzida pelo gerente, pois é de sua responsabilidade a combinação entre as demais áreas. De acordo com o Guia PMBOK (2017), um projeto é integrado por natureza, como, por exemplo, a tripla restrição de um projeto, que envolve os planos de gerenciamento dos custos, prazos e escopo, no qual a alteração, em qualquer uma destas três áreas, afetará, consequentemente, as outras duas.

O primeiro processo é um dos mais importantes do grupo de gerenciamento da integração, é o desenvolvimento do termo de abertura do projeto ou project charter, o qual, de acordo com Carvalho e Rabechini Jr. (2015), é responsável pela formalização do início do projeto. Segundo o Guia PMBOK (2017), este documento gera como benefício uma ligação entre o projeto e os objetivos estratégicos da organização.

Após o desenvolvimento do termo de abertura do projeto, inicia-se o desenvolvimento do plano do gerenciamento do projeto que, de acordo com o Guia PMBOK (2017), é o processo no qual se planeja toda a coordenação do projeto, sendo que o principal benefício deste processo está na criação de um documento que servirá de orientação para o projeto como um todo. Ainda de acordo com o Guia, o plano do projeto irá descrever como ele será executado, monitorado, controlado e encerrado. Por meio deste plano, são consolidadas as nove outras áreas apresentadas pelo Guia PMBOK, sendo elas: gerenciamento do escopo, cronograma, custos, qualidade, recursos humanos, comunicações, riscos, aquisições e partes interessadas.

O terceiro processo do gerenciamento da integração é de responsabilidade do gerente do projeto, que deve orientar e gerenciar todas as atividades a serem executadas, fazendo com que o plano desenvolvido, na etapa anterior, seja

executado sem desvios para o atendimento do objetivo do projeto.

O processo de gerenciar o conhecimento do projeto, de acordo com o Guia PMBOK (2017), é onde o projeto pode aplicar todo o conhecimento que já possui, para gerar mais conhecimentos que possam contribuir para o atingimento do objetivo do projeto, portanto, por meio deste processo, é possível que o conhecimento gerado por um projeto sirva como base e orientação para projetos similares executados no futuro.

Durante a execução das atividades do projeto, é necessário que controles e monitoramentos sejam feitos, buscando a garantia de que o projeto seja executado da maneira como foi planejado. Caso seja identificada alguma variação, durante a realização das atividades do projeto, é necessário que mudanças sejam nele realizadas. O processo de realizar o controle integrado de mudanças permite que todas as solicitações sejam avaliadas pelos responsáveis, antes de serem autorizadas, para tanto, deverão ser, antecipadamente, avaliados os riscos e os impactos causados pelas mudanças. O último processo do gerenciamento da integração do projeto é o encerramento do projeto ou fase, no qual são finalizados os contratos vigentes e há a dispensa dos funcionários que integravam a equipe do projeto.

Antes do encerramento definitivo do projeto, é necessário que o gerente faça uma revisão do plano do projeto, para certificar que todos os objetivos foram atendidos, conforme as especificações e requisitos.

praticar

Vamos Praticar

De acordo com o Guia PMBOK (2017, p. 69), o gerenciamento da integração do

projeto “inclui processos e atividades para identificar, definir, combinar, unificar e coordenar os vários processos e atividades de gerenciamento de projeto, dentro do grupo de processos de gerenciamento do projeto”. Sobre os objetivos do gerenciamento da integração, assinale a alternativa correta.

PMBOK. Guia do conhecimento em gerenciamento de projetos . 6. ed.

Pensilvânia: PMI, 2017.

- a)** O monitoramento do projeto deve ser realizado pelo grupo de processos do gerenciamento da auditoria do projeto.
- b)** Dar direcionamento ao projeto por meio do termo de abertura.
- c)** O gerenciamento da integração gerencia o termo de abertura que deve ser criado, no gerenciamento do escopo.
- d)** A integração tem como seu objetivo principal o planejamento das áreas isoladamente.
- e)** O gerenciamento da integração possui seis processos, pois o encerramento do projeto não é considerado um processo.

Gestão de Projetos Estratégicos

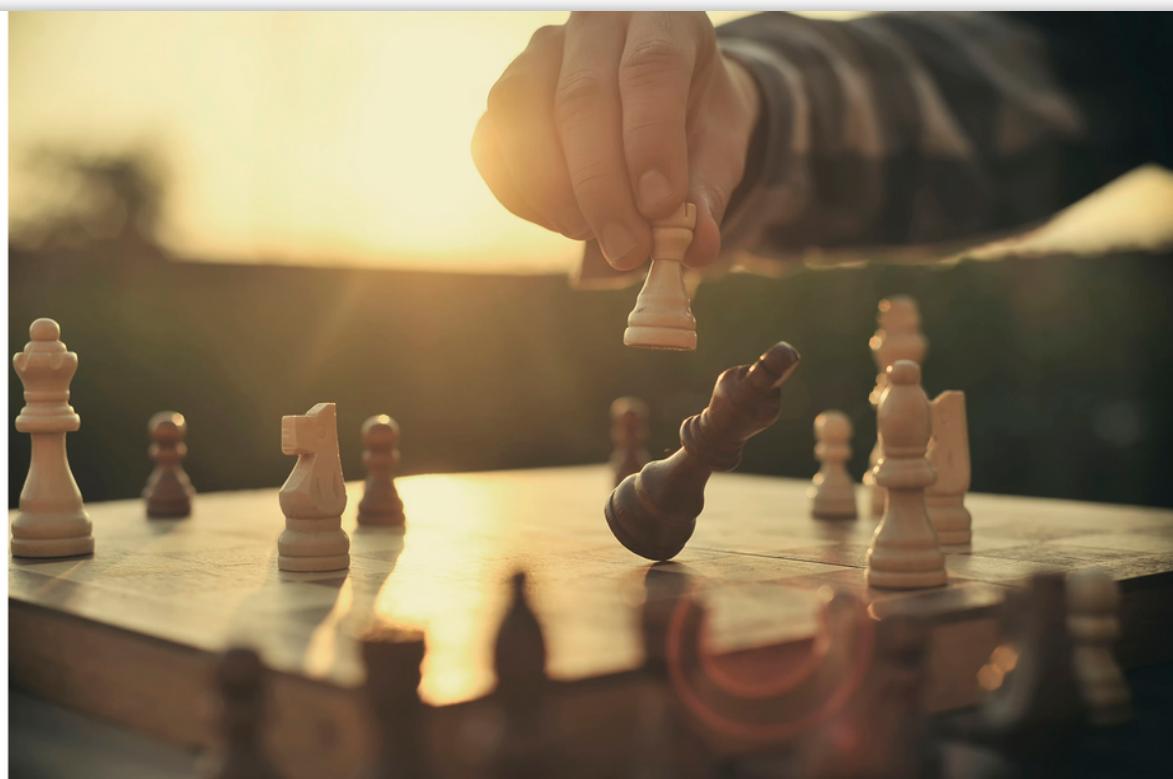


Figura 4.4 - Gestão das aquisições

Fonte: Orlando Rosu / 123RF.

O planejamento estratégico, de acordo com Oliveira (2018), pode ser compreendido como um método em que a empresa determina qual o

caminho que a organização irá tomar. Os projetos estratégicos, por sua vez, são voltados ao atendimento dos objetivos estratégicos da empresa.

De maneira complementar, o Guia PMBOK (2017) afirma que os projetos são utilizados para o atingimento do plano estratégico da empresa e buscam atender alguns aspectos, como, por exemplo, as oportunidades que surgem para a empresa, necessidades dos clientes a serem atendidas, uma exigência de adequação às legislações vigentes e as demandas de mercado.

Para atendimento destas demandas, algumas ferramentas podem ser aplicadas e, dentre as principais, temos o *Balanced Scorecard*.

Balanced Scorecard na Definição de Projetos Estratégicos

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta do planejamento estratégico a qual permite que a organização/projeto desenvolva indicadores além dos tradicionais indicadores financeiros. Assim, esta ferramenta trabalha, a partir de quatro perspectivas que são, de acordo com Oliveira (2018): perspectiva financeira, perspectiva clientes, perspectiva dos processos internos; perspectiva da inovação e aprendizado.

Para Campos (2016), esta ferramenta surgiu devido à necessidade que as organizações tinham de fazer com que as empresas atingissem a sua missão por meio de indicadores de desempenho.

Perspectiva	Descrição
Financeira	Abrange o crescimento e o perfil da receita, a melhoria da produtividade e a redução de custos, além da utilização de ativos em relação à estratégia de investimento.
Cliente	As empresas identificam os segmentos de clientes e mercado nos quais desejam competir, assim, as empresas alinham suas medidas básicas de resultados relacionados aos clientes, como: satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade, com segmentos específicos de clientes e mercado.
Processos internos	Os executivos procuram conhecer os processos críticos que devem ser melhorados, na empresa, buscando, assim, a excelência, a fim de atender aos objetivos dos acionistas e dos clientes.
Aprendizagem e crescimento	Trata das habilidades, dos conhecimentos organizacionais, das capacidades e do comportamento organizacional, os quais são indispensáveis para a organização se manter competitiva.

Quadro 4.3 - Perspectivas do BSC

Fonte: Adaptado de Martins et al. (2012, p. 24).

O papel do *Balanced ScoreCard* é auxiliar a organização, no atingimento dos seus objetivos estratégicos, busca-se aliar o planejamento estratégico às ações e atividades operacionais da organização. Assim, possibilita que toda a empresa interaja e seja orientada pelos mesmos parâmetros.

Ainda de acordo com o autor, as organizações passaram a aplicar as

metodologias de gerenciamento de projetos para a implantação da gestão estratégica da empresa, ou seja, a partir da aplicação das ferramentas e técnicas de gerenciamento de projetos, a organização tem a possibilidade de ser mais efetiva durante este processo.

A metodologia de gerenciamento de projetos também pode ser importante, durante o processo de implementação do plano estratégico, propriamente, dito, pois, já que um projeto apresenta como finalidade o atingimento de um objetivo específico, a organização pode criar diversos projetos, para chegar ao seu objetivo macro (objetivo estratégico). Por exemplo, supondo que uma empresa tenha traçado como plano estratégico a expansão de seu mercado de atuação por meio da incorporação de novos produtos e abertura de filiais pelo país, é possível que a empresa desenvolva diversos projetos, para atingir estes objetivos.

Fatores Críticos de Sucesso em um Projeto

Obter sucesso nos projetos executados por uma empresa é o objetivo de todo gerente de projetos e toda organização que utiliza as ferramentas de gestão de projetos para atendimentos aos seus objetivos estratégicos.

Para um projeto ser bem-sucedido, de acordo com Wiegers (2006), é importante que alguns aspectos sejam atendidos, tais como: planejar o retrabalho, gerenciar os riscos que envolvem o projeto, gerenciar as pessoas e as tarefas que irão executar, planejar as contingências, dentre outros.

reflita

Reflita

Quem define um problema, já o resolveu pela metade.

Fonte: Huxley (apud OLIVEIRA, 2018, p. 145).

Desta forma, é possível compreender que, para um projeto ter sucesso, é necessário que a sua entrega esteja condicionada aos critérios de sucesso determinados, no início do projeto, e que esteja também dentro dos parâmetros de custo, tempo e escopo.

praticar

Vamos Praticar

De acordo com Oliveira (2018), o Balanced Scorecard é uma ferramenta do planejamento estratégico que auxilia a organização, a partir do desenvolvimento de indicadores para quatro perspectivas. Neste contexto, assinale a alternativa que apresenta estas quatro perspectivas.

- a)** Aprendizagem e crescimento, comércio interno, processos operacionais e finanças.
- b)** Cliente, financeira, processos internos e comércio internacional.

- c)** Financeira, cliente, marketing e recursos humanos.
- d)** Financeira, cliente, processos internos e aprendizagem e crescimento.
- e)** Operações, contabilidade, recursos humanos e processos internos.

Escritório de Projeto (PMO)



Figura 4.5 - Gestão das aquisições

Fonte: Kantver / 123RF.

Todas as organizações, sem exceção, precisam desenvolver projetos, em algum momento, seja para atingir seus objetivos estratégicos, para melhorar

seus processos ou para criar novos produtos e serviços. Algumas organizações são orientadas a projetos e possuem uma estrutura própria, enquanto outras aplicam as técnicas e ferramentas de projetos, esporadicamente, dependendo de suas necessidades.

De acordo com Menezes (2018), independentemente do tipo de organização, em algum momento, haverá a necessidade de uma estrutura mínima, para auxiliar a execução dos projetos da empresa e, normalmente, esta estrutura é conhecida como escritório de gerenciamento de projeto (EGP), também conhecido como PMO (Project Management Office). Segundo o Guia PMBOK (2017, p. 48), um escritório de projetos pode ser compreendido como:

Uma estrutura organizacional que padroniza os processos de governança relacionados a projetos e facilita o compartilhamento de recursos, metodologias ferramentas, e técnicas. As responsabilidades de um EGP podem variar, desde o fornecimento de funções de apoio ao gerenciamento de projetos até o gerenciamento direto de um ou mais projetos.

Um escritório de projetos pode ser aplicado de maneira variada, dentro de uma estrutura organizacional, dependendo do interesse da organização, conforme podemos verificar na Figura 4.6.

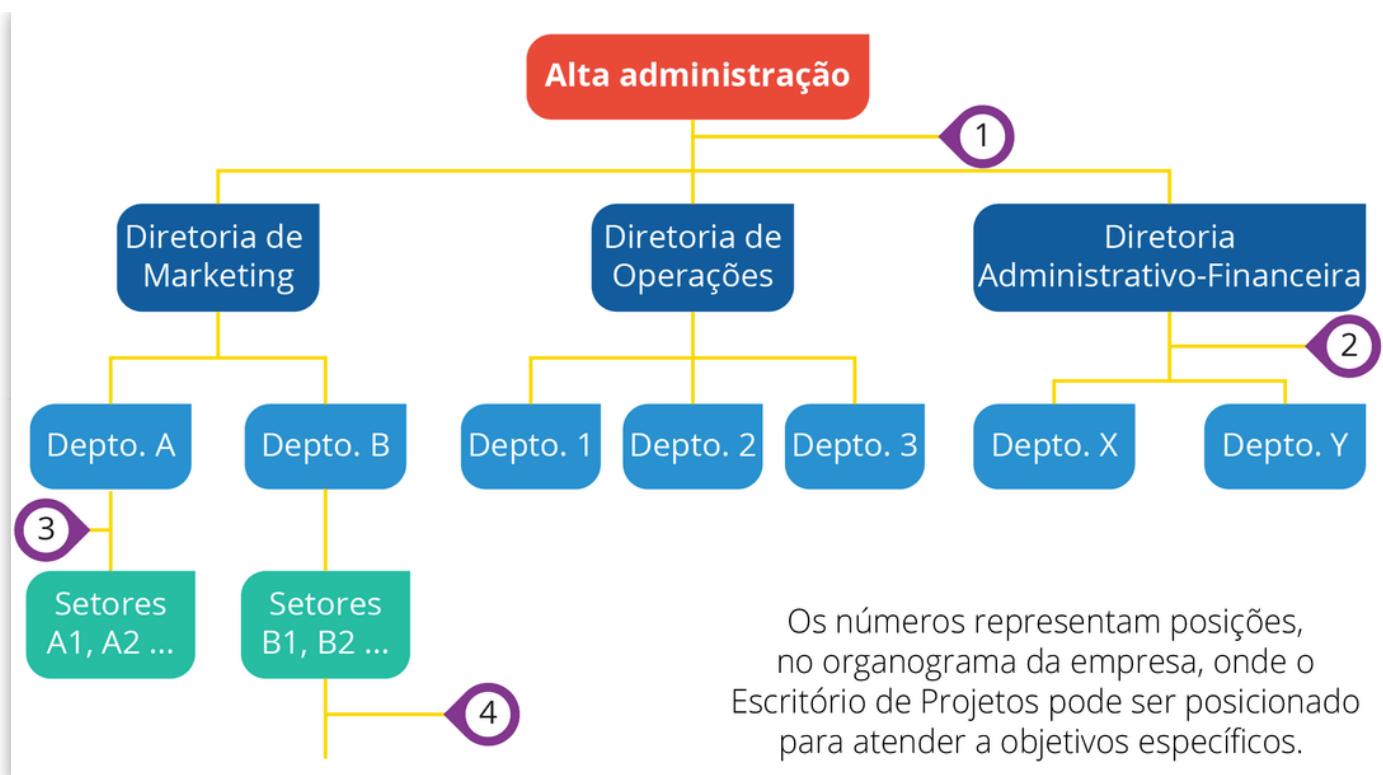


Figura 4.6 - Posições nas quais podem ser posicionados os EGPs

Fonte: Menezes (2018, p. 260).

#PraCegoVer: A figura mostra posições, dentro de um organograma, as quais podem ser posicionados os EGPs. A posição número 1 mostra do EGP entre a alta administração e a linha de diretores da empresa. A posição número 2 o EGP está entre a diretoria administrativo-financeira e os seus departamentos. O número 3 está posicionado entre o departamento A da diretoria de marketing e os seus setores. Por fim, a posição número 4 o EPG pode estar abaixo de um dos setores indicados.

Analizando a Figura 4.6, podemos verificar que o escritório de projetos pode ser implementado, em diversas partes da estrutura hierárquica, sendo que, na posição (1), o EGP assume uma posição de staff entre a alta administração e a diretoria; na posição (2), o escritório fica entre a diretoria e a gerência; na posição (3), tem a função entre a gerência e as atividades operacionais; já o escritório, na posição (4), tem uma função operacional, estando submetido aos coordenadores.

Um escritório de projetos pode ser bastante útil para a organização, pois, dentre as diversas funções que pode apresentar, uma das principais está em

auxiliar a empresa, na implementação das melhores práticas, de metodologias, técnicas e ferramentas de gerenciamento de projetos.

Tipos de Escritório de Projeto

De acordo com o Guia PMBOK (2017), existem vários tipos de escritório de gerenciamento de projetos, cada tipo apresenta variação quanto ao seu grau de influência sobre os projetos da organização. Ainda de acordo com o Guia, os três principais tipos são: dar suporte, de controle e diretivo (Quadro 4.4).

Tipo	Descrição
Dar suporte	Os EGPs de suporte fornecem um papel consultivo, nos projetos, fornecendo modelos, práticas recomendadas, treinamento, acesso às informações e lições aprendidas em outros projetos. Este tipo de EGP atua como repositório de projetos.
De controle	Os EGPs de controle fornecem suporte e exigem a conformidade por vários meios. O nível de controle exercido pelo EGP.
Diretivo	Os EGPs diretivos assumem o controle dos projetos pelo seu gerenciamento direto. Gerentes de projetos são designados pelo EGP e são subordinados a ele. O nível de controle fornecido pelo EGP é alto.

Quadro 4.4 - Tipos de escritório de projetos

Fonte: Adaptado do Guia PMBOK (2017, p. 48).

De maneira complementar, Menezes (2018) apresenta outros cinco tipos de escritórios de projetos, que variam de acordo com suas funções, dentro da organização, conforme a seguir:

- EGP para um único projeto: este tipo de escritório de projeto é criado

para o planejamento e execução de um único projeto, portanto, assim que o projeto é finalizado, o escritório é encerrado.

- EGP de apoio a projetos: o EGP de apoio tem a função de dar suporte ao desenvolvimento dos projetos que são realizados pela organização. Este apoio pode ser de diversas maneiras, sendo que uma das principais é a partir de treinamentos, técnicas e ferramentas.
- EGP para monitoramento e controle de projetos: este tipo de escritório é desenvolvido apenas com a função de monitorar e controlar os projetos que são realizados pela organização.
- Centro de excelência: o EGP com esta finalidade atua como mediador entre a empresa e o mercado em que atua, assim, pretende encontrar soluções aos problemas organizacionais, buscando, no mercado, as melhores oportunidades.
- EGP para gestão de programas: “assim é denominado, dada a sua aplicação vital para o sucesso dos projetos em sua organização. Via de regra, estes EP possuem um elenco de profissionais de gestão de projetos que assumem a função de gestores de projetos” (MENEZES, 2018, p. 262).

Um escritório de projeto apresenta papel fundamental para uma organização, dando suporte e gerando condições para que a empresa atinja seus objetivos estratégicos, a partir dos projetos.

Motivação para Implantar ou não um PMO

A incorporação de um escritório de projetos, na estrutura de uma organização, pode ser uma atividade bastante desafiadora e complexa, muitas vezes, exigirá da organização o envolvimento de profissionais especializados, neste processo, como, por exemplo, consultores. Desta forma, não é difícil algumas empresas se questionarem sobre a real necessidade de implementação de um PMO, haja vista o grau de dificuldade desta estratégia. Para Menezes (2018, p. 265):

A implementação de um Escritório de Projetos pode ser desafiadora, mas muitas organizações, de vários portes, perceberam a importância de montar estas estruturas de suporte e desenvolvimento de projetos. O que elas pretendem é colher os benefícios que um bom planejamento e controle consistentes de projeto podem gerar.

Desta maneira, nós conseguimos perceber que, mesmo diante dos desafios para implementar um escritório de projetos, na organização, torna-se interessante para a empresa uma melhor gestão de seus projetos e todo os benefícios gerados por ele. Por exemplo, um PMO tem a função de capacitar as pessoas da empresa em gerenciamento de projetos, por meio da aplicação das melhores práticas, as equipes de projetos estarão mais bem capacitadas, para gerar resultados positivos à organização.

Para melhor compreensão das motivações necessárias à implementação de um escritório de projetos, precisamos analisar quais os benefícios gerados pelo PMO, conforme Quadro 4.5.

Benefícios de um escritório de projetos

- Maior alinhamento dos projetos com os objetivos da organização;
- Maior profissionalismo da gerência de projetos;
- Maior produtividade das equipes de projeto;
- Maior racionalidade na distribuição de recursos;
- Criação, desenvolvimento e aperfeiçoamento de métodos e padrões de gerenciamento;
- Uniformidade de tratamento perante as partes interessadas, sejam as da própria organização, sejam as externas, notadamente clientes e patrocinadores;
- Criação e expansão da cultura de projetos na organização; e
- Decorrente utilização como importante parte de um sistema de informações estratégicas.

Quadro 4.5 - Benefícios de um escritório de projetos

Fonte: Adaptado de Valeriano (2001, p.110).

Um escritório de projetos, segundo Valeriano (2001), normalmente, apresenta funções e contribuições diferentes à empresa, de acordo com seu estágio de implementação, como, por exemplo, no estágio inicial, o PMO pode ter, dentre suas principais funções, o controle de prazo e custo. Já na fase intermediária, além das atribuições da fase inicial, o escritório de projetos pode atuar como uma consultoria interna e, no estágio avançado, pode-se atribuir ao escritório a responsabilidade de analisar e propor projetos de acordo com a estratégia da empresa, por exemplo.

praticar

Vamos Praticar

De acordo com o Guia PMBOK (2017, p. 48), um escritório de projetos (EGP) é “uma estrutura organizacional que padroniza os processos de governança relacionados a projetos”. Existem diversos tipos de escritório de projetos e um deles tem o objetivo de dar o suporte ao desenvolvimento dos projetos da empresa. Neste sentido, é correto afirmar que este tipo de escritório é o:

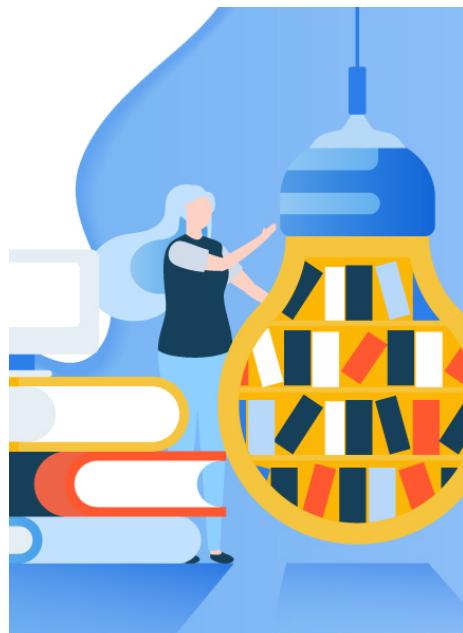
PMBOK. Guia do conhecimento em gerenciamento de projetos . 6. ed.

Pensilvânia: PMI, 2017.

- a)** EGP de apoio a projetos.
- b)** EGP para um único projeto.
- c)** Centro de excelência.
- d)** EGP diretivo.
- e)** EGP para monitoramento e controle.

indicações

Material Complementar



LIVRO

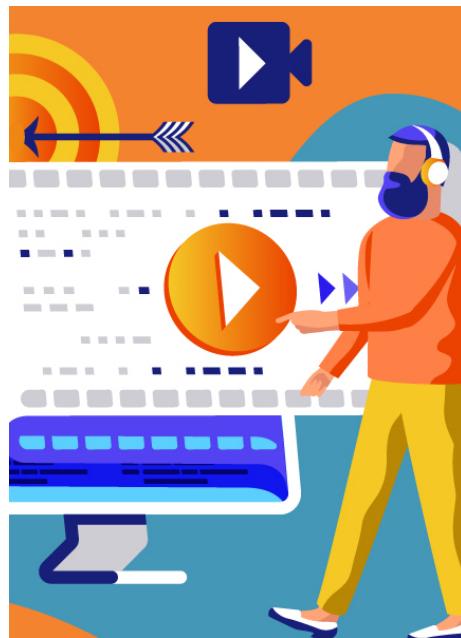
PMO – Escritório de Projetos, Programas e Portfólio na Prática

Editora: Brasport

Autor: André Barcaui

ISBN: 978-85-745-2722-2

Comentário: Com este livro, é possível analisar a importância que esta unidade organizacional (PMO) tem para o gerenciamento dos projetos da empresa. Também fica evidente o grau de influência de um escritório de projetos, no processo de maturidade da organização, no gerenciamento de projetos.

**FILME****Tróia****Ano :** 2004

Comentário: Baseado na Ilíada de Homero, este filme retrata uma grande batalha entre Tróia e a Grécia antiga. É possível perceber com este filme a importância do processo de planejamento e da aplicação de estratégias para o atingimento de um objetivo. No mundo corporativo e de projetos, é possível identificar a importância de se estabelecer um plano.

TRAILER

conclusão

Conclusão

Caro(a) aluno(a), chegamos ao final de mais uma unidade. Foram discutidos, nesta unidade, aspectos relevantes e importantes sobre o papel do gerenciamento de projetos, nas organizações contemporâneas, principalmente, relacionados ao planejamento estratégico e como as técnicas e ferramentas da gestão de projetos podem contribuir para que a empresa atinja seus objetivos estratégicos. Vimos, também, o papel fundamental do gerenciamento da integração para as atividades do gerente de projetos e como esta área do conhecimento pode contribuir para o sucesso do projeto.

referências

Referências Bibliográficas

CAMPOS, L. M. F. **Administração estratégica** : planejamento, ferramentas e implantação. Curitiba: InterSaberes, 2016.

CARVALHO JÚNIOR, M. R. **Gestão de Projetos** : da academia à sociedade. Curitiba: Intersaber, 2012.

CARVALHO, M. M.; RABECHINI JR, R. **Fundamentos em gestão de projetos** :

construindo competências para gerenciar projetos. São Paulo: Atlas, 2015.

LIMA, G. P. **Gestão de Projetos** : como estruturar logicamente as ações futuras. Rio de Janeiro: LCT, 2009.

MARTINS, T. S. et al. **Incrementando a estratégia** : uma abordagem do Balanced Scorcard. Curitiba: Editora InterSaberes, 2012.

MENEZES, L. C. M. **Gestão de Projetos** : com abordagem dos métodos ágeis e híbridos. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico** : conceitos, metodologia e prática. 34. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

PMBOK. **Guia do conhecimento em gerenciamento de projetos** . 5. ed. Pensilvânia: PMI, 2013.

PMBOK. **Guia do conhecimento em gerenciamento de projetos** . 6. ed. Pensilvânia: PMI, 2017.

VALERIANO, D. L. **Gerenciamento de projetos e administração de projetos** . São Paulo: Makron Brooks, 2001.

WIEGERS, K. 21 Project Management Success Tips. In: REIFER, D. J. **Software Management** . 20. ed. John Wiley & Sons, 2006.

IMPRIMIR