

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

THIAGO HENRIQUES FERNANDES

**DIVERGÊNCIA ENTRE PRÁTICA E RECOMENDAÇÕES PARA MODELOS
DE ATUAÇÃO DO PMO:**

O caso de uma empresa de grande porte do setor industrial

SÃO PAULO - SP

2016

THIAGO HENRIQUES FERNANDES

**DIVERGÊNCIA ENTRE PRÁTICA E RECOMENDAÇÕES PARA MODELOS
DE ATUAÇÃO DO PMO:**

O caso de uma empresa de grande porte do setor industrial

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Campo de conhecimento: Operações

Orientador: Prof. Dr. Orlando Cattini Jr.

São Paulo
2016

Fernandes, Thiago.

DIVERGÊNCIA ENTRE PRÁTICA E RECOMENDAÇÕES PARA
MODELOS DE ATUAÇÃO DO PMO: O caso de uma empresa de grande porte
do setor industrial / Thiago Fernandes. - 2016.

97 f.

Orientador: Orlando Cattini Jr.

Dissertação (MPA) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Administração de projetos. 2. Cultura organizacional. 3. Planejamento
estratégico. 4. Empresas – Estudo de casos. 5. Escritório de gerenciamento
de projetos. I. Cattini Junior, Orlando. II. Dissertação (MPA) - Escola de
Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 65.012.2

THIAGO HENRIQUES FERNANDES

**DIVERGÊNCIA ENTRE PRÁTICA E RECOMENDAÇÕES PARA MODELOS
DE ATUAÇÃO DO PMO:**

O caso de uma empresa de grande porte do setor industrial

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Data de aprovação:

___/___/_____

Banca examinadora:

Prof. Dr. Orlando Cattini Jr.
FGV-EAESP

Prof. Dr. Roque Rabechini Jr.
UNINOVE.

Prof^a. Dr^a. Susana Carla Farias Pereira
FGV-EAESP

AGRADECIMENTOS

A Deus, pelo dom da vida, pelo desenvolvimento das múltiplas inteligências, pela capacidade de superação dos momentos difíceis durante a pesquisa.

À minha esposa Bruna Evangelista Pimentel Fernandes, por acreditar no meu potencial e pelo apoio durante a trajetória deste projeto.

À minha família, pelo apoio incondicional durante todo o estudo.

Ao Professor Dr. Paulo de Tarso Costa Henriques, a minha gratidão, pela sábia orientação, pelas indicações de leitura e pelo apoio durante este percurso.

Ao Professor e orientador Dr. Orlando Cattini Jr., a minha gratidão pelas orientações, pela crítica propositiva e pela firmeza com que acompanhou a trajetória de construção coletiva deste trabalho.

Aos Professores do Curso, pelas vivências positivas e múltiplas aprendizagens, durante o Curso.

Aos amigos Luis Derrigi e Rafael Pereira Gimenes, pela atenção e contribuição valiosa no desenvolvimento deste projeto de dissertação.

Muitas coisas não ousamos empreender por parecerem difíceis; entretanto, são difíceis porque não ousamos empreendê-las.

Sêneca

RESUMO

Neste trabalho, o objetivo é identificar, a partir da análise de um estudo de caso, quais são as principais divergências encontradas quando se compara o que a teoria preconiza como o escopo e a abordagem dos Project Management Offices - PMOs e o que acontece na prática, no que diz respeito à real atuação destas estruturas. O tema pode ser considerado relevante devido ao fato de fornecer uma melhor compreensão sobre como as estruturas de PMO realmente atuam, principalmente no que diz respeito ao **escopo**, isto é, se o PMO é um Programa-Projeto, um PMO Departamental ou um PMO Corporativo e relativamente a sua **amplitude**, ou seja, se sua atuação é operacional, tática ou estratégica. Para este estudo foi utilizada a metodologia qualitativa, por meio da abordagem de estudo de caso. Foi selecionada uma empresa de grande porte do setor de manufatura não estruturada por projeto para avaliação. A empresa do estudo de caso possui uma estrutura organizacional complexa que possibilita um estudo abrangente. A atuação dos PMOs do estudo de caso foi discutida à luz da revisão de literatura e levando-se em conta, também, as informações colhidas a partir da observação participante. Os resultados deste trabalho permitem concluir que o pressuposto defendido, que é a existência de divergências entre o que a teoria preconiza como escopo e abordagem do PMO e a real atuação dos PMOs, foi confirmado através do estudo de caso; além disso, não existe relação de causalidade clara entre o escopo de atuação dos PMOs e sua posição hierárquica dentro da empresa; e não existe uma atuação padrão destas estruturas, quando comparadas às funções que elas exercem. Por fim, são apresentadas recomendações relativas ao estudo de caso realizado, ou seja, é importante realizar um estudo multicase entre ao menos uma empresa não estruturada por projeto e outra estruturada por projeto e comparar a atuação dos seus PMOs para melhor compreensão do tema, incluir mais *stakeholders* no grupo de entrevistados dentro do estudo de caso, realizar um *survey* com várias empresas de vários segmentos dentro do território nacional e um possível estudo onde seja verificado se tipologias diferentes de estruturas organizacionais podem afetar a atuação práticas dos PMOs.

Palavras-chaves: PMOs, Amplitude dos PMOs, Escopo dos PMOs, Divergências.

Abstract

The objective of this work was to identify what are the main divergences found between what the theory preconizes as scope and approach of the Project Management Offices (PMOs) and what really happens when practice is observed on site. Such intend was achieved with the support of a case study analysis. The theme may be considered relevant based on the fact that it provides a better comprehension about how the PMOs structures really operate. Specially regarding to scope, that is, whether the PMO is a Program-Project, a Departmental PMO, or a Corporate PMO, and regarding its range, that is, if its action is operational, tactical or strategic. Qualitative methodology was used in this research, through a case study approach. A large size manufacturing company not structured by projects was chosen to be evaluated. This company has a complex organizational structure and such characteristic makes possible a comprehensive study. The performance of the PMOs addressed in the case study was discussed taking in consideration the literature and also the information collected from the participant observation. The results of this work allows to conclude that the assumption of the research, that there are divergences between what the theory preconizes as scope and approach of the PMOs and what really happens on practice, is confirmed through the case study. Beyond that, there is not a clear causality relation between the amplitude of action of those PMOs and its hierarchic position within the organization. Also there is not a pattern of action of the PMOs when compared to functions that they perform. Finally, recommendations were made related to the case study presented. The main ones are shown as follows. It is important to hold a multi case study for a better comprehension of the theme with at least one company structured by projects and other one non-structured by projects in order to compare the performance of their PMOs aiming to better understand the theme. To include more stakeholders among the group of the interviewed people within the case study. To hold a survey with various companies of various segments inside the national territory. Also to perform a study where it may be verified whether different organizational typologies may affect the practice of PMOs in the organizations.

Keywords: PMOs, PMO's Range, PMO's Scope, Divergences.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Os nove quadrantes resultantes da relação entre amplitude e abordagem	25
Organograma 1 - Modelos de Atuação de PMOs	22
Organograma 2 - PMOS da Organização	41
Quadro 1 - Formas e Responsabilidades de PMOs	18
Quadro 2 - Tipologias de PMO na Literatura	20
Quadro 3 - Resumo dos Periódicos Nacionais e Internacionais.....	30
Quadro 4 - Questionário-Teste: Executiva de TI	37
Quadro 5 - Questionário-Teste: Consultor de Gestão	39
Quadro 6 - Questionário com Referenciais Teóricos.....	45
Quadro 7 - Questionário Respondido pelo Gerente da Área de PMO 1	48
Quadro 8 - Questionário Respondido pelo Gerente da Área de PMO 2	51
Quadro 9 - Questionário Respondido pela Coordenadora do PMO de Divisão.....	56
Quadro 10 - Questionário Respondido pelo Coordenador da Área de PMO de Divisão 2.....	60
Quadro 11 - Questionário Respondido por um Gerente de Projetos	64
Quadro 12 - Questionário Respondido pela Gerente da Área de PMO Corporativo..	68
Quadro 13 - Comparativo de Respostas dos Gerentes das Áreas de PMO Departamental e Gerentes de Projetos de Unidade	71
Quadro 14 - Classificação do Modelo de Atuação dos PMOs de Unidade de Negócios	73
Quadro 15 - Comparativo de Respostas dos Coordenadores de PMO Departamental de Divisão.....	74
Quadro 16 - Comparativo de Respostas de Todos os Questionários.....	75
Quadro 17 - Classificação dos PMOs por Nível de Maturidade.....	79
Quadro 18 - Divergências em relação à Literatura	80

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Nível de Maturidade por Amplitude de Atuação dos PMOs	35
Tabela 2 - Nível de Maturidade do PMO Departamental de Unidade 1 – São Paulo – 2015	51
Tabela 3 - Nível de Maturidade do PMO Departamental de Unidade 2 – São Paulo – 2015	55
Tabela 4 - Nível de Maturidade do PMO Departamental de Divisão 1 – São Paulo – 2015	59
Tabela 5 - Nível de Maturidade do PMO Departamental de Divisão 1 – São Paulo – 2015	63
Tabela 6 - Nível de Maturidade do PMO Departamental de Unidade 3 – São Paulo – 2015	67
Tabela 7 - Nível de Maturidade do PMO Corporativo – São Paulo – 2015	71
Tabela 8 - Classificação do Modelo de Atuação dos PMOs de Unidade de Negócios – São Paulo – 2015	78

LISTA DE SIGLAS

ONGs	Organizações Não Governamentais
PMI	Project Management Institute
PMO	Project Management Office
PMP	Project Management Professional
TI	Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 BASE TEÓRICA	15
2.1 Conceito de PMO	15
2.2 Tipologia de PMOs	17
2.3 Modelos de Atuação dos PMOs	21
3 METODOLOGIA	32
3.1 Caracterização da Pesquisa	32
3.2 Objetivo da Pesquisa	33
3.3 Estratégia de Investigação	33
3.4 Instrumentos de Coleta de Dados	35
3.5 Universo e Unidade de Análise do Estudo de Caso	40
3.6 Apresentação dos Resultados e Redação do Caso	44
3.7 Referencial Teórico do Questionário	44
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	46
4.1 Unidade de Análise e Dificuldades do Estudo	46
4.2 Análise dos Questionários Individuais	47
4.3 Comparação entre os Resultados das Análises	71
5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES	80
BIBLIOGRAFIA	87
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO INICIAL	91
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO REVISADO	93
APÊNDICE C – GLOSSÁRIO DE TERMINOLOGIA DO QUESTIONÁRIO DA PESQUISA PÓS-TESTE	96
APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO REVISADO VERSUS A VISÃO DE ABORDAGEM E AMPLITUDE	97

1 INTRODUÇÃO

Desde a década de 90, tem-se observado que as organizações estão enfrentando um contexto diferenciado, caracterizado por uma crescente competição mercadológica, taxas de inovação de produto, serviços e processos e uma ênfase em acelerar o lançamento de produtos para o mercado (HOBBS; AUBRY; THUILLIER, 2008).

Dado esse contexto e com a crescente complexidade dos projetos e das próprias estruturas organizacionais utilizadas para conduzi-los, intensificou-se a pressão por racionalização e aproveitamento sinérgico das lições aprendidas, tanto positivas quanto negativas, na condução de projetos em organizações que não são estruturadas por eles. O desafio de gerir múltiplos projetos simultaneamente também se tornou um desafio para as empresas atualmente, sendo um dos focos atuais das organizações gerir os portfólios de projetos de forma estratégica, para garantir o cumprimento dos objetivos da organização.

A partir da década de 90, quando muitas companhias começaram a passar por um maior nível de profissionalização em gerenciamento de projetos, os temas ligados à organização e operação do *Project Management Office* (PMO) ganharam bastante força (DINSMORE, 1999; VERZUH, 1999; KERZNER, 2001; PELEGRINELLI; GARAGNA, 2009; PINTO; COTA; LEVIN, 2010; CARVALHO; RABECHINI JR., 2010; HOBBS; AUBRY, 2010; KUTSCH *ET AL.*, 2015). Já no mundo acadêmico, Barbalho *et al.* (2014) afirmam que houve uma proliferação de estudos e publicações a partir dos anos 2000, algo que está em sintonia com o fenômeno de multiplicação dos PMOs nas organizações.

O *Project Management Office* (PMO) é uma área responsável por medir o desempenho e garantir que lições aprendidas, bem como os padrões de condução dos projetos dentro das organizações, fossem institucionalizados, contribuindo, assim, para a performance da empresa (KUTSCH *ET AL.*, 2015).

Para autores como Too e Weaver (2014), a emergência da importância dos PMOs está associada a um número crescente de projetos, ao aumento da sua complexidade no mundo dos negócios e às tentativas de melhoria de eficiência gerencial por meio da centralização do suporte e controle desses projetos. Dessa forma, de acordo com os citados autores, essa complexidade gerencial levou à necessidade da existência de uma área focada na gestão e execução dos projetos.

Ward e Daniel (2012) também defendem que o aumento da complexidade e do número de projetos geraram demanda por PMOs na organizações. Entretanto, os autores ainda afirmam que a necessidade pela melhora do controle, coordenação e, em alguns casos, a racionalização dos projetos sendo suportada por essas estruturas organizacionais também são fatores que aumentam a demanda pelas empresas para criar estruturas com essas características.

Já Pelegrinelli e Garagna (2009) advogam que essas estruturas criam valor para as empresas que as utilizam. Segundo os autores, os PMOs ganharam importância por meio da facilitação do controle nos projetos. Além disso, a provisão de supervisão para gerentes de projetos e o foco em assegurar que os processos da empresa sejam seguidos, melhorando, assim, sua governança, também são fatores que geram valor para os acionistas. O agrupamento, a sumarização e a comunicação do progresso e status dos projetos, programas e portfólios são, da mesma forma, contribuições importantes dessa estrutura organizacional, além de ajudarem a extrair sinergias, alavancando economias de escala e de escopo nas empresas, transferindo conhecimento e facilitando o reuso de ferramentas e documentos, o que melhora, em suma, a produtividade e a eficácia dos projetos na organização.

Alves *et al.* (2013) sustentam a importância e agregação de valor dos PMOs dentro das organizações. De acordo com os referidos autores, os PMOs são uma das formas mais utilizadas para aumentar a maturidade em gerenciamento de projetos dentro das empresas atualmente, promovendo a disseminação da cultura de projetos dentro das organizações e melhoria de processos e métodos.

É evidente que para, essa estruturação, não se tem uma fórmula padrão ou uma organização única que assegure a melhor eficiência e eficácia na obtenção dos resultados. Fatores como características dos projetos conduzidos, cultura organizacional, mercado de atuação da empresa, importância e características dos programas e da carteira de investimentos da organização, entre outros, podem e, efetivamente, influenciam os critérios de implementação do PMO.

A pergunta de pesquisa deste trabalho é: Como são as diferenças encontradas na atuação prática dos PMOs *versus* o que é recomendado na literatura?

Sendo assim, o objetivo deste trabalho é identificar, a partir da análise de um estudo de caso, quais são as principais divergências entre o que a teoria preconiza como escopo e a abordagem dessas estruturas e o que acontece na prática, no que diz respeito à real atuação dos PMOs.

O estudo foi focalizado em uma organização não estruturada por projetos, mas que conta com vários PMOs, devido ao seu porte e complexidade. Para ela, a existência dos PMOs é primordial, a fim de garantir a padronização e sinergia positiva entre projetos e seus resultados.

Os objetivos específicos deste trabalho seriam:

- a) compreender as estruturas de PMO de uma organização não estruturada por projetos;
- b) analisar a implicação prática dos modelos de PMO encontrados na empresa;
- c) comparar a teoria com a prática desvendada na organização analisada.

Como pressuposto deste trabalho, o autor defende que existem divergências entre o que a literatura, os autores e especialistas da área recomendam como modelos ideais de atuação para PMOs e o que se observa na prática.

Em um primeiro momento, o presente estudo procurou discutir o estado da arte da literatura sobre gestão de projetos, focando na organização e no funcionamento dos PMOs. Em seguida, fazendo uso de uma abordagem qualitativa, por meio da técnica de estudo de caso, procurou-se identificar as possíveis divergências entre a teoria e a prática de atuação dos PMOs. Os dados de campo necessários para a determinação das principais divergências, caso existentes, na atuação do dia a dia dos PMOs, foram obtidos por meio de entrevistas, nas quais foram aplicados questionários com perguntas abertas e fechadas aos gerentes e coordenadores da Estrutura PMO, além de gerentes de projetos típicos.

Procurou-se entender as principais divergências, quando existentes, e como isso interfere no escopo determinado para a sua atuação prática, isto é, se o mesmo realmente tem as características esperadas de um PMO Corporativo, Departamental ou Programa-Projeto e, ainda, se tem uma abordagem mais estratégica, tática ou operacional.

O estudo tem aplicação prática, podendo ajudar as empresas a compreender melhor quais são as principais divergências entre a atuação dos PMOs e qual o entendimento dos modelos teóricos sobre o que deveriam ser as boas práticas de atuação dessas estruturas, auxiliando a compreender como esses PMOs

são organizados nas empresas e o que realmente os executivos das mesmas esperam de sua atuação.

2 BASE TEÓRICA

Esta seção está estruturada da seguinte forma: primeiro será apresentado o conceito de PMO, depois será discutida a tipologia dos PMOs e, por último, serão tratados os modelos teóricos de atuação dos PMOs.

2.1 Conceito de PMO

Neste tópico, serão abordados os principais conceitos de PMO encontrados em artigos e na literatura. Os conceitos de PMO serão apresentados a partir de uma perspectiva histórica.

Alves *et al.* (2013) defendem que o conceito de PMO é muito abrangente para ser classificado de forma simples e objetiva, tendo em vista a complexidade organizacional dessa estrutura e suas múltiplas formas. Os referidos autores salientam que os PMOs receberam muitas outras denominações, como: Escritório de Projetos, Escritório de Gerenciamento de Programas e Escritório de Suporte a Projetos, além de Centro de Excelência em Gerenciamento de Projetos. Todavia, para este trabalho será utilizado o termo PMO.

Do ponto de vista histórico, Hobbs e Aubry (2007, p. 78-79) consideram que “os PMOs são populares desde o meio para o fim da década de 90”. Pinto, Cota e Levin (2010, p. 1) também registram que o PMO é um fenômeno recente e afirmam que “no fim dos anos 90 e especialmente nos primeiros anos da década seguinte, o tema *Project Management Office (PMO)* começou a ser amplamente discutido em diversos livros lançados especialmente nos Estados Unidos da América”.

O primeiro conceito citado nesta seção é de Kwak e Dai (2000). Para eles, um PMO pode ser definido como uma entidade organizacional, com pessoal dedicado cem por cento do tempo a prover e dar suporte a serviços administrativos, de treinamentos, consultivos e técnicos para organizações focadas em projetos.

Como evolução em termos de abrangência do conceito, Crawford (2002) define o PMO como uma estrutura organizacional estabelecida para facilitar as atividades de gestão de projetos e trazer melhorias ao próprio processo de gestão da organização, por meio da gestão do portfólio e do alinhamento de projetos com a estratégia corporativa. Ele foi um dos primeiros autores a identificar o papel estratégico dos PMOs dentro das organizações.

Já Dai e Wells (2004) focam a conceptualização dos PMOs nas funções exercidas. Os autores caracterizam o PMO como uma:

Entidade organizacional estabelecida para atender os gerentes de projetos, equipes e vários níveis de gestão em questões estratégicas e entidades funcionais, através da organização na implementação do gerenciamento de projetos, princípios, práticas, metodologias, ferramentas e técnicas (DAI; WELLS, 2004, p. 524).

Ainda segundo Dai e Wells (2004), a missão do PMO é muito mais do que apenas dar suporte aos gerentes de projeto, tendo importância fundamental no alcance dos objetivos estratégicos da empresa.

Rodrigues, Rabechini Jr. e Csillag (2005) caracterizam as estruturas de PMO como uma unidade organizacional responsável pelos processos de gestão de projetos dentro da organização, sendo seu papel prover internamente o respaldo necessário para que os profissionais possam gerenciar os projetos dentro do prazo acordado, do custo e da qualidade requerida pela organização, por meio da utilização de métodos e processos de planejamento, acompanhamento e controle dos projetos. Este conceito é muito focado em funções relacionadas a atividades de comando e controle exercidas pelos PMOs dentro das organizações.

Aubry e Hobbs (2007, p.1) focalizam mais o conceito relacionado à adaptabilidade dos PMOs dentro do ambiente organizacional. Os referidos autores definem que “PMOs são entidades organizacionais e seus mandatos variam significativamente de uma organização para outra”, sendo, assim, entidades que devem possuir forte poder de adaptação às características organizacionais das empresas onde estão inseridas para garantir a sua perpetuidade.

Para Valle, Silvia e Soares (2008), o PMO está mais relacionado à construção e gestão de conhecimento na organização. Assim, os autores consideram que os PMOs são centros de inteligência e coordenação que permitem uma ligação entre os objetivos estratégicos da organização e os resultados práticos, ligação que se reflete na escolha e gestão do portfólio de projetos da empresa.

A introdução da atividade de gestão de portfólios citada por Valle, Silvia e Soares (2008) foi uma evolução na categorização de PMOs, já que, segundo Killen e Kjaer (2012), a primeira ajuda a aumentar os retornos dos investimentos dos projetos nas empresas e contribui para a construção de uma vantagem competitiva, ao prover uma estrutura holística para sua gestão.

Outro conceito de PMO foi desenvolvido por Pinto, Cota e Levin (2010, p. 3), com semelhanças em relação ao conceito de Dai e Wells (2004), sendo também construído tomando-se como base as funções exercidas pelos PMOs. Para referidos autores, os PMO são “uma área que centraliza determinadas atividades - também chamadas de funções - relacionadas à prática de gerenciamento de projetos, com o objetivo de fazer com que a organização alcance melhores resultados por meio de projetos”.

Por último, Kutsh *et al.* (2015) descrevem o PMO como uma entidade organizacional que provê funções e serviços que vão desde a manutenção de padrões, a provisão de pessoas e recursos, até o aconselhamento para executivos da empresa em relação aos projetos do portfólio. Esse conceito foca tanto na importância das funções exercidas pelos PMOs quanto em sua relevância estratégica, possuindo elementos dos principais conceitos abordados nesta seção.

Na próxima seção, serão abordadas tipologias encontradas na literatura. Estas tipologias servirão como base para a classificação dos PMOs que serão utilizados nos estudos de caso.

2.2 Tipologia de PMOs

Segundo o dicionário Michaelis (2008), o conceito de tipologia se refere “à caracterização de realidades quaisquer utilizadas em um estudo”. Para Hobbs e Aubry, no estudo de fenômenos de forma tipológica, “a redução da complexidade de organizações a um pequeno número de tipos tem enormes vantagens para aqueles que estudam, constroem e gerem as mesmas” (HOBBS; AUBRY; 2008, p. 1, tradução nossa). Desta forma, a classificação dos PMOs por tipos ajuda tanto os executivos como os acadêmicos a entenderem melhor o fenômeno dos PMOs nas empresas privadas, públicas e Organizações Não Governamentais (ONGs).

Rodrigues, Rabechini Jr., Csillag (2005) defendem que as tipologias escolhidas pelas empresas para a atuação dos PMOs dependem dos motivos para os quais eles estão sendo concebidos, já que diferentes tipos de PMOs resolvem diferentes tipos de problemas. Ainda segundo os pesquisadores, a escolha do tipo deve levar em conta o estágio de maturidade do gerenciamento de projetos dentro da organização.

A primeira tipologia apresentada neste trabalho é a de Verzuh (1999). Segundo o autor, existem cinco tipos de PMO: Centro de Excelência, Escritório de Apoio, Escritório de Projetos, Escritório de Programas e Escritório Executivo. Essas classificações variam de acordo com o nível de responsabilidade e autoridade dessas estruturas dentro da organização, conforme o quadro 1. O Escritório Executivo seria o PMO que agregaria mais responsabilidades. Ele tem como função atender todas as unidades de negócio da corporação, bem como responder pelo portfólio de projetos para a cúpula estratégica da corporação, além de ter posicionamento hierárquico sobre os outros PMOs.

Responsabilidade	Formas de PMOs				
	Baixa	Autoridade para Influenciar Projetos			Alta
	Centro de Excelência	Escritório de Apoio	Escritório de Projetos	Escritório de Programas	Escritório Executivo
Manter os Padrões	●	●	●	●	⊖
Manter o Histórico	⊖	●	●	●	●
Organizar treinamentos	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖
Suporte em Mentoring e Consultoria	⊖	●	●	●	●
Análise de Orçamento e Cronograma		⊖	●	●	●
Tecnologia EPM		⊖	●	●	●
Coordenação de Multi Projetos		⊖	●	●	●
Supervisão dos projetos		⊖	⊖	●	●
Tomar decisões nos Projetos				●	●
Supervisionar os GP's			⊖		●
Alcançar os objetivos dos Projetos			⊖	⊖	●
Crescimento de Carreira para os GP's	⊖	⊖	●	⊖	●
Ofertar GP's para a Organização			⊖		●
Participar na Gestão de Portfólio de Projetos	⊖	⊖	⊖	●	●
Legenda	●	=	Responsabilidade Total		
	⊖	=	Responsabilidade parcial		
	Vazio	=	Sem Responsabilidade		

Quadro 1 - Formas e Responsabilidades de PMOs.

Fonte: VERZUH, 1999.

Essa classificação é progressiva em termos de maturidade e responsabilidade dos PMOs. Essa tipologia foi a base para outras teorias posteriormente elaboradas, como é o caso de Dinsmore (1999) e Kerzner (2001), sendo importante na construção histórica da tipologia dos PMOs.

Contando com elementos da tipologia introduzida por Verzuh (1999), Kerzner (2001) elaborou um modelo classificatório com três tipos de PMO comumente presentes nas companhias públicas e privadas: o *Project Office* Funcional, o *Project Office* Grupo de Clientes e o *Project Office* Corporativo. O primeiro é utilizado usualmente em uma área funcional da organização, como a área de tecnologia da informação. A maior responsabilidade desse PMO, segundo o autor, é a gestão dos recursos humanos e financeiros do projeto. O segundo tipo é indicado quando é necessário maior foco no cliente e melhor comunicação. Nesse tipo de PMO, os clientes ou projetos similares são agrupados para melhor gestão e relacionamento com o cliente. O último tipo de PMO serve para toda a companhia, tendo como foco assuntos corporativos e estratégicos, como gestão do portfólio de projetos, em vez de assuntos funcionais, como os dois anteriores.

Uma tipologia alternativa foi proposta por Pelegrinelli e Garagna (2009). Os autores defenderam a existência dos PMOs Virtuais. O PMO virtual seria uma estrutura que possui as características de um PMO físico, mas sem a presença de uma entidade organizacional formal. O PMO, nesse caso, é o conjunto de gerentes de projetos sênior e pessoas importantes ligadas à gestão de projetos, programas e portfólios que se encontram periodicamente para exercer as principais funções exercidas por um PMO físico. Entretanto, segundo os próprios autores, esse tipo de PMO tende a ter uma atuação mais pontual e menos frequente e, dependendo da necessidade da organização, pode não atender as expectativas de agilidade e performance esperadas de um PMO.

Outro modelo tipológico encontrado, e que pode ser considerado uma evolução acadêmica relativa ao estudo de tipologia de PMOs, foi desenvolvido por Hobbs e Aubry (2008). Os autores aplicaram um questionário a mais de 100 PMOs em diversos países, o que possibilitou uma unidade de análise bastante diversificada, visando encontrar uma classificação que refletisse, na prática, os tipos de PMO existentes nas corporações públicas e privadas, de acordo com as reais atividades e funções exercidas por essas estruturas em seu dia a dia.

O trabalho de Hobbs e Aubry (2008) é um artigo de referência na disciplina gerenciamento de projetos até hoje, sendo citado em vários artigos acadêmicos, como os estudos de Pinto, Cota e Levin (2010) e de Kutsch *et al* (2015), tendo contribuído significativamente para a construção do conhecimento do tema. Como resultado do estudo de Hobbs e Aubry (2008), três tipologias de PMO foram identificadas: PMOs com muitos projetos e muitos gerentes de projetos; PMOs que têm sob sua responsabilidade poucos projetos e poucos ou muitas vezes nenhum gerente de projetos, possuindo menos autoridade na tomada de decisão; e PMOs com poucos ou quase nenhum gerente de projetos e com responsabilidade sobre a maioria dos projetos da organização a um nível moderado de autoridade.

Uma relação relevante encontrada no estudo de Hobbs e Aubry (2008) foi que, em organizações onde a maturidade em gestão de projetos era mais forte, PMOs com mais autoridade na tomada de decisão e mais gerentes de projetos foram identificados. Diferentemente de outros autores, Hobbs e Aubry (2008) não classificaram esses tipos de PMO por nome.

Além de seu estudo publicado em 2008, uma importante tipologia encontrada na literatura sobre retrospectivas históricas de tipologia de PMOs é também apresentada por Hobbs e Aubry em 2006. Nesse artigo, os autores apresentam um quadro, mostrando a evolução dos conceitos sobre PMO. O quadro 2 introduz o quadro com os conceitos originais trabalhados, além de novas tipologias abordadas atualmente:

Escopo de Atuação 					
Autor	Possíveis Tipologias de PMOs				
Verzuh (1999)	Centro de Excelência	Escritório de Apoio	Escritório de Projetos	Escritório de Programas	Escritório Executivo
Dismore (1999)	PMO de Suporte	PMO Centro de Excelência	PMO de Programa		
Kezner (2001)	Project Office Funcional	Project Office Grupo de Clientes	Project Office Corporativo		
Crawford (2002)	PMO - Unidade de Negócio	PMO de Estratégico			
Englud Graham & Dismore (2003)	PMO de Suporte	PMO Centro de Excelência	PMO de Programa		
Kendall & Rollins (2003)	Repositório de Projetos	PMO - Treinador	PMO - Empresa	PMO "Entregue Agora"	
Garfein (2005)	PMO Básico	PMO Maduro	PMO Empresa		
Hobbs & Aubry (2008)	PMO's com muitos projetos e muitos gerentes de projetos	PMO's com poucos projetos e poucos e as muitas vezes nenhum gerente de projetos, e com menos autoridade na tomada de decisão	PMO's com poucos ou quase nenhum gerente de projetos, e com mandato incluindo a maioria dos projetos da organização e com nível moderado de autoridade		
Pinto, Cota e Levin (2010)	Operacional	Tático	Estratégico		

Quadro 2 - Tipologias de PMO na Literatura.

Fonte: Adaptado de HOBBS; AUBRY, 2006.

Desta forma, os autores contribuem para a compreensão da evolução das classificações tipológicas dos PMOs, o que facilita o entendimento do fenômeno tanto para a comunidade acadêmica quanto para os executivos.

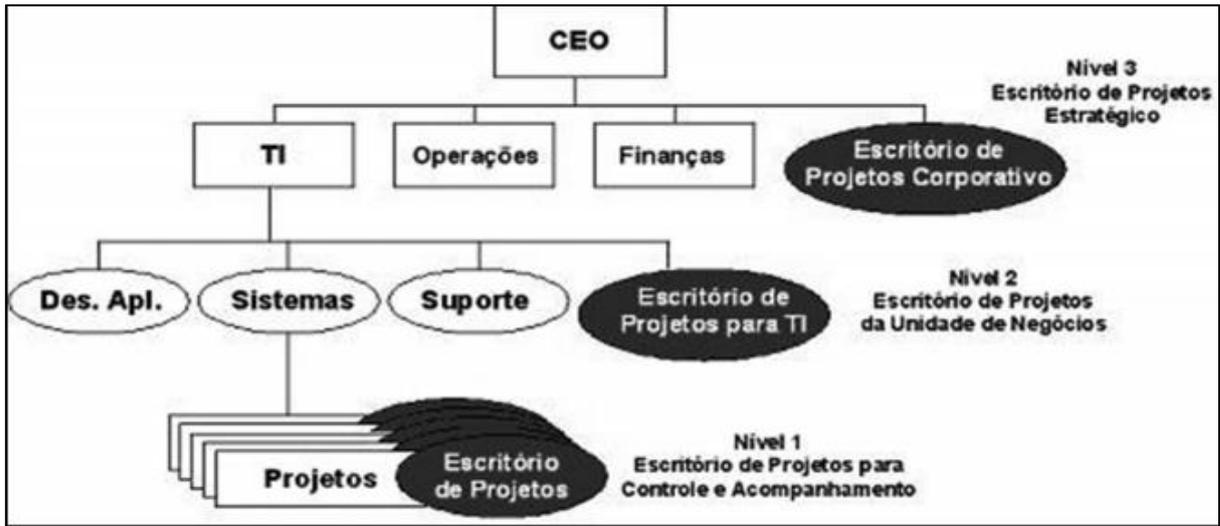
Nesse tópico, foram apresentadas as principais tipologias encontradas na literatura acadêmica. Existe forte inclinação para a utilização da tipologia apresentada por Hobbs e Aubry (2008), já que esses autores são referência nos estudos sobre tipologia de PMOs nas empresas. No próximo tópico, os modelos de atuação dos PMOs nas organizações serão abordados. Estes modelos auxiliarão no entendimento da atuação dos PMOs nas organizações públicas, privadas e ONGs.

2.3 Modelos de Atuação dos PMOs

Da mesma forma que para a tipologia, existem, na academia, vários modelos de atuação de PMO que vêm sendo estudados na prática e aperfeiçoados pelos estudos acadêmicos. Por meio dos modelos de atuação, pode-se entender melhor os formatos segundo os quais os PMOs atuam, quais são seus papéis, responsabilidades e funções, ajudando, assim, na compreensão de como essas estruturas agregam valor para as empresas. Os modelos serão apresentados nesta seção em ordem histórica.

O primeiro modelo abordado nesta seção é o de Crawford (2002). O autor defende um modelo de atuação de PMO com 3 variações. Segundo ele, um escritório de projetos pode ter uma atuação simples, com poucas pessoas preparando e mantendo cronogramas e outras tarefas operacionais, que seria o PMO Nível 1 – Escritório de Projetos para Controle e Acompanhamento, ou estruturas mais complexas, com várias pessoas realizando atividades de planejamento no nível tático e estratégico, controle de informações e monitoramento de projetos, que é o PMO Nível 2 – Escritório de Projetos da Unidade de Negócios. Por último, o PMO Nível 3, também denominado Escritório de Projetos Corporativos, realiza um trabalho similar ao PMO Nível 2, mas com um escopo de atuação maior, atendendo todas as unidades de negócio da corporação.

Abaixo, segue uma representação gráfica destes modelos de negócio dentro da estrutura organizacional de uma empresa (organograma 1):



Organograma 1 - Modelos de Atuação de PMOs.
Fonte: CRAWFORD, 2002.

Outro modelo de atuação de PMOs foi desenvolvido por Rodrigues, Rabechini Jr. e Csillag (2005), modelo esse criado a partir de pesquisas e revisões bibliográficas. Segundo esses especialistas, os PMOs podem exercer 3 modelos de atuação:

O Modelo Nível 1 - Escritório de Apoio - tem o foco em projetos específicos. Este tipo de PMO é geralmente utilizado nas áreas funcionais das organizações e tem como objetivo primordial dar suporte aos gerentes de projetos dentro da organização, no gerenciamento dos recursos da empresa. O Modelo Nível 2 - Escritório de Gerenciamento de Projetos - tem o foco em programas e múltiplos projetos. Este PMO ajuda na provisão de metodologias e acompanhamento, além de ter como missão disseminar boas práticas de gerenciamento de projetos dentro da empresa. O último modelo defendido, o Modelo Nível 3 - Diretoria de Projetos - tem foco na gestão do portfólio de projetos. Este PMO tem como escopo de atuação toda a corporação, focalizando questões estratégicas, no que tange ao gerenciamento de projetos. Ele também orienta e aloca recursos, sendo ainda responsável pelo sucesso dos projetos.

Pode-se perceber que essa modelagem de PMOs tem um caráter evolutivo em termos de responsabilidade e complexidade das atividades exercidas pelos diferentes PMOs. Assim como no modelo de Crawford (2002), ambos possuem uma estrutura com escopo de atuação global dentro da organização.

O terceiro modelo aqui apresentado é o de Taylor (2006). Segundo o autor, basicamente existem dois modelos de atuação dos PMOs dentro das organizações, o modelo Consultivo e o de Centralização.

No modelo Consultivo, o papel do PMO é fornecer aos gerentes de projetos treinamento, aconselhamento e informações de boas práticas de projeto. Já no modelo de Centralização, o papel do PMO é centralizar o *staff* de gerentes de projetos, estando esses gestores sob sua responsabilidade direta, isto é, sendo o PMO responsável pela gestão direta dos recursos.

Apesar de defender apenas dois modelos básicos de atuação dos PMOs, Taylor (2006) afirma que existem grandes variações de atuação dentro de cada modelo, o que vai depender das cinco funções básicas que os PMOs exercem dentro da organização. De acordo com o estudioso elas são: práticas de gestão, gestão de infraestrutura, integração de recursos, suporte técnico e alinhamento de negócio.

Taylor (2006) argumenta que os dois modelos de atuação de PMO não possuem nenhum tipo de hierarquia entre si ou algum que se sobreponha ao outro. Para o autor, o modelo escolhido depende muito das necessidades da organização a cada momento e de como o PMO pode agregar mais valor para a organização.

O quarto modelo apresentado nesta seção é o de Letavec (2006). O referido autor desenvolveu uma análise sobre estruturas básicas de PMO dentro das organizações, que seriam: PMO de Foco Interno e PMO de Foco Externo, além de um possível PMO Central que atuaria nas estruturas organizacionais, similar às defendidas por Crawford (2002) e Rodrigues, Rabechini Jr. e Csillag (2005).

De acordo com Letavec (2006), o PMO de Foco Interno seria uma estrutura de PMO que serve para uma ou mais divisões de negócio, grupos ou geografias dentro da corporação. Já os PMO de Foco Externo, têm como papel ser um link entre a organização e um ou mais clientes que estejam sendo servidos por ela. Segundo o autor, uma organização pode ter um ou múltiplos PMOs, conforme as necessidades da corporação.

Diferentemente dos modelos de Crawford (2002), Rodrigues, Rabechini Jr. e Csillag (2005) e Taylor (2006), o modelo de Letavec (2006) tem como foco principal o escopo de atuação dos PMOs e não papéis e responsabilidades do PMO como princípio classificatório. Esse modelo tem, assim, uma abordagem complementar aos três previamente citados.

O quinto modelo de atuação apresentado neste trabalho de dissertação é o de Pinto, Cota e Levin (2010). Este é um modelo de atuação de PMOs com nível de detalhe elevado e de apresentação bastante didática. De acordo com os autores, a complexidade do fenômeno dos PMOs nas empresas decorre da dificuldade de se

estabelecer modelos de atuação dos PMOs. Entretanto, segundo Pinto, Cota e Levin (2010), é possível verificar diferentes PMOs em distintas organizações, sendo fácil perceber as diferenças significativas que tornam complexa a tarefa de resumir, em poucos tipos, a diversidade dessas estruturas e as formas de atuação encontradas no mundo empresarial, em ONGs e entidades governamentais.

Pinto, Cota e Levin (2010) sugerem um modelo de atuação de PMOs que é uma revisão de modelos já propostos por especialistas no assunto. O modelo passa, essencialmente, por duas dimensões principais: a Amplitude e a Abordagem.

Para os autores, a Amplitude de um PMO é dada em função da abrangência do escopo de sua atuação dentro da empresa. Assim sendo, basicamente existem três possibilidades mutuamente excludentes: o PMO Programa-Projeto, que é uma estrutura que tem como abrangência apenas um projeto ou programa dentro da companhia na qual atua; o PMO Departamental, que abrange uma divisão de negócio, área, departamento, diretoria ou unidade de negócio, isto é, apenas uma parte da organização na qual atua; e, por último, o PMO Corporativo, que abrange a organização como um todo, sendo uma estrutura diretamente ligada à alta administração da empresa.

Já a Abordagem é focada em como o PMO atua junto a seus clientes, sejam clientes internos ou externos. Essa atuação pode ser de caráter estratégico, tático ou operacional, podendo, ainda, ter mutuamente os três tipos de atuação. Na verdade, o direcionador da abordagem de um PMO deve ser a sua missão, a qual definirá o quão estratégico, tático ou operacional ele deve ser e se o mesmo se adequa às necessidades estratégicas da empresa, definidas pelo Conselho de Administração e Presidente da empresa.

Pinto, Cota e Levin (2010) exemplificam que, se fosse seguido o senso comum, os PMOs Corporativos teriam uma atuação estratégica e o PMO Departamental teria uma atuação mais operacional. Mas, na prática, essas organizações têm atuação bem mais diversificada, sendo possível, por exemplo, que um PMO Departamental tenha algumas atuações consideradas estratégicas, dependendo das necessidades e direcionamentos estratégicos da companhia.

No que tange à Abordagem, a atuação de caráter estratégico envolve um PMO que oferece a seus clientes serviços que, de alguma forma, têm alguma ligação com questões estratégicas da organização, tais como gerir o portfólio de projetos, prover informação à alta gestão para a tomada de decisão, priorizar projetos,

monitorar a realização da estratégia, entre outras ações nesse sentido. Essa abordagem foi defendida pelo *Boston Consulting Group* (2013), em conjunto com o PMI, no relatório *Strategic Initiative Management, The PMO Imperative*. Nesse trabalho, a renomada consultoria advoga e defende a importância dos PMOs participarem no planejamento estratégico das empresas, agregando, assim, mais valor através da priorização de projetos e gestão do portfólio de projetos.

Já uma atuação de caráter tático envolve um PMO que oferece a seus clientes serviços que atendem a um grupo de projetos ou indivíduos, tais como prover metodologia de gerenciamento de projetos, prover ferramentas de gerenciamento de projetos, prover treinamento para gerentes e equipes, entre outros.

Por último, uma atuação de caráter operacional envolve um PMO que oferece a seus clientes serviços direcionados a um projeto ou indivíduo, tais como apoiar o planejamento e controle do projeto, fazer *coaching/mentoring*, gerenciar um projeto estratégico e recuperar um projeto com problemas, entre outras ações.

Segue abaixo a figura 1, mostrando os 9 quadrantes possíveis de atuação de PMOs baseados em seu escopo e amplitude.

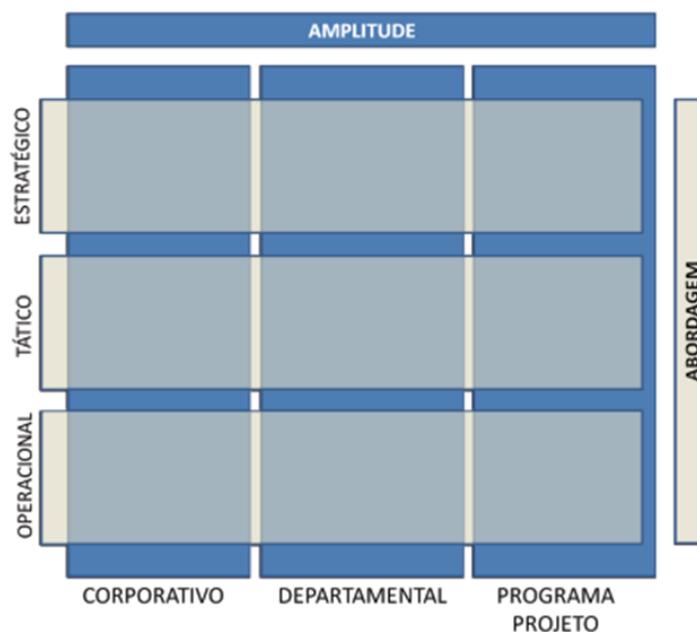


Figura 1 - Os nove quadrantes resultantes da relação entre amplitude e abordagem.

Fonte: PINTO; COTA; LEVIN 2010.

Verificando os quadrantes apresentados na figura acima, é possível concluir que existem 21 tipos possíveis de modelos de atuação de PMO, de acordo com Pinto, Cota e Levin (2010), considerando que existem 3 tipos mutuamente

excludentes de escopo (Corporativo, Departamental e Programa-Projeto) e sete possíveis tipos de abordagens (estratégico, estratégico/tático, estratégico/operacional, tático, tático/operacional, operacional e operacional/tático/estratégico).

O sexto modelo de atuação foi elaborado por Unger, Germüden e Aubry (2012). Segundo os especialistas, os PMOs que atuam nas organizações vêm agregando valor às instituições ao gerir múltiplos projetos, além da execução de tarefas especializadas que dão suporte às outras áreas da organização. Para os autores, a gestão de vários projetos, simultaneamente, é um desafio atualmente nas organizações, desafio esse que as empresas devem controlar com o foco de entregar os objetivos estratégicos que têm interação com o portfólio de projetos da empresa.

Unger, Germüden e Aubry (2012) fizeram um estudo com 278 Portfólios de Projetos geridos por PMOs e identificaram três papéis distintos como um padrão na atuação de PMOs. Esses papéis encontrados pelos autores foram de: Coordenação, Controle e o papel de Apoiar.

No papel de coordenação, os PMOs são responsáveis pela alocação dos recursos no portfólio de projetos, além de terem como missão minimizar falhas e garantir a rápida distribuição desses em projetos com maior demanda. Isto é possível porque o PMO possui uma visão global dos projetos, permitindo, assim, uma alocação ótima de recursos ao longo do portfólio e gerando mais valor para a empresa.

Segundo Unger, Germüden e Aubry (2012), o papel de controlar tem o objetivo de estabelecer e manter uma base de informações sobre os projetos do portfólio da corporação, melhorando, dessa forma, a qualidade da transparência nesses projetos. Para os autores, as atividades que estão presentes dentro do papel de controlar têm como função principal melhorar a qualidade da informação, também permitindo uma melhor acessibilidade para todos os *stakeholders* envolvidos.

Unger, Germüden e Aubry (2012) apresentam o papel do PMO de apoiar suas áreas clientes. Isto tem como finalidade principal garantir a padronização mínima de boas práticas de gerenciamento de projeto, facilitando, assim, a gestão dos projetos individuais e melhorando a troca de informações e comunicação entre eles. De acordo com os citados autores, o papel de apoiar tem impacto positivo sobre a qualidade da informação e da cooperação entre os gerentes de projetos e recursos especializados.

Por fim, Unger, Germüden e Aubry (2012) afirmam que os papéis de coordenar, controlar e apoiar têm impacto positivo sobre a qualidade de gestão do

portfólio de projetos dentro das organizações. Essa foi a hipótese do estudo desenvolvido pelos citados autores e comprovada com o *survey* efetuado. Apesar da qualidade do estudo, ele apresenta uma dificuldade de generalização, já que tem como foco os papéis dos PMOs na gestão de portfólios e, em várias organizações, podem existir muitos projetos sem interação entre si ou PMOs sem relacionamento, gerando projetos individualmente sem correlação e que não se encaixam no estudo abordado.

O sétimo modelo de atuação de PMOs, também desenvolvido por Aubry, mas com outros autores, é o proposto por Müller, Glückler e Aubry (2013). Segundo esses autores, recentemente as empresas vêm implementando mais de um PMO em suas estruturas, em vez do fenômeno do PMO único, mais verificado nos primórdios dos PMOs, na década de 90. Para os autores, nesse novo modelo de atuação dos PMOs, eles possuiriam diferentes mandatos, funções e características dentro das organizações.

Müller, Glückler e Aubry (2013) identificaram que, em seus modelos de atuação, os PMOs apresentavam basicamente três papéis: servir, controlar e cooperar. Essa modelagem tem similaridades com o modelo de Unger, Germüden e Aubry (2012).

Na descrição dos referidos autores, alguns PMOs são puras unidades de serviços, outros são unidades de gestão que controlam diretamente os projetos e avaliam a performance dos mesmos e outros ainda cooperam para a melhoria contínua dos projetos e do conhecimento de gerenciamento de projetos dentro da organização, ou seja, na troca recíproca de conhecimento com os *stakeholders*.

Müller, Glückler e Aubry (2013) afirmam que os elementos a seguir diferenciam os três papéis puros exercidos pelos PMOs: simetria nos seus relacionamentos, se a autoridade de gestão tem um papel dominante, se a atividade de dar suporte aos serviços, respondendo à demanda, é um papel complementar ou dependente e se a cooperação reflete um papel colegial da parceria com outros *stakeholders* e áreas afins.

Abaixo estão detalhados os três modelos de atuação dos PMOs propostos por Müller, Glückler e Aubry (2013) e suas características:

- **Servir:** Na concepção dos autores, um PMO exerce a função de servir quando ele opera como uma unidade de serviço para unidades internas e externas da organização, gerentes de projeto e donos de pacotes de trabalho. Tipicamente, nesse

modelo, o PMO oferece uma série de funções de suporte, com o foco de aumentar a eficiência dos recursos nos projetos e melhorar as entregas. Na função de servir, esse PMO fornece *expertise* administrativa, através de capacitação dos envolvidos nos projetos, além de consultoria e execução de tarefas especializadas para os *stakeholders*. Esse PMO supre as demandas dos *stakeholders* e tem também como função garantir a performance geral de cada projeto em conjunto com seu gerente;

- **Controlar:** Müller, Glückler e Aubry (2013) afirmam que, na função de controlar, é exercido um papel de atuação direta sobre a gestão dos projetos. Dependendo do escopo e da autoridade de gestão para a qual o PMO foi designado, esse pode ser responsável pelo reforço de padrões de gerenciamento de projetos, fazendo uso de métodos e ferramentas para o controle da conformidade frente às normas da organização. Tais instrumentos de controle também auxiliam na avaliação do desempenho do projeto e, às vezes, na avaliação da performance dos funcionários que estão ligados ao seu gerenciamento, bem como numa possível promoção em suas carreiras;

- **Cooperar:** para Müller, Glückler e Aubry (2013), o PMO assume esta função quando exerce o claro papel de cooperar com as estruturas de PMOs, gerentes de projetos e especialistas e executores de pacotes de trabalho. Para os referidos autores, este modelo não é particularmente reconhecido no domínio da investigação do PMO. A dimensão de cooperação não é explicitamente reconhecida pelo Project Management Institute (PMI, 2013). De acordo com Müller, Glückler e Aubry (2013), o papel de cooperação se refere a um relacionamento que é caracterizado por reciprocidade, mutualidade e igualdade. Cooperação implica em comunicação lateral entre os PMOs, gerentes de projetos e colaboradores que atuam em gerenciamento de projetos.

A grande diferença entre o papel de servir e controlar, de acordo com o modelo de Müller, Glückler e Aubry (2013), é que, se os PMOs forem responsabilizados não apenas por monitorar e avaliar a performance dos projetos, mas também por tomar ações gerenciais diretas nos projetos da corporação dentro de seu guarda-chuva, tendo o poder de sancionar más práticas de gestão de projetos, eles exercem, na verdade, um papel de controlar. Além disso, nesse modelo de atuação, o PMO tem dominância relativa e vigilância sobre os gerentes e trabalhadores que atuam na gestão e execução dos projetos dentro da organização

na qual eles atuam, possuindo, assim, um papel decisivo e direto no sucesso dos projetos.

Na visão dos referidos autores, o modelo de cooperação se baseia em uma relação co-similar, que emerge de interdependências mútuas entre os PMOs e os *stakeholders* envolvidos com os mesmos. Para deixar mais clara a definição de cooperação, Müller, Glückler e Aubry (2013) definem que um PMO assume um papel de cooperação quando se engaja em uma troca igual de conhecimento, troca de *expertise*, doação de aconselhamento lateral e aprendizado colaborativo com *stakeholders* do mesmo nível dentro da organização. Desta forma, esse PMO poderia gerar conhecimento e cooperação entre seus pares, clientes e *stakeholders*, acelerando o processo de aprendizado dentro da organização e melhorando a eficácia do gerenciamento de projetos.

O último modelo de atuação abordado nesta seção é o de Kutsch *et al.* (2015), um dos mais recentes desenvolvidos na academia. Nesta abordagem, os PMOs podem exercer serviços no nível operacional, tático e estratégico. Classificação similar àquela abordada por Pinto, Cota e Levin (2010).

Para Kutsch *et al.* (2015), os serviços classificados como operacionais têm, como característica, o fato de serem guiados por processos e terem escopo restrungido. Já os serviços classificados como táticos têm, como característica, os relacionamentos inter-projetos. Por último, os serviços considerados estratégicos têm, como propriedade, a orientação ao negócio e um escopo corporativo.

De acordo com os autores citados acima, o PMO de foco operacional apoia a corporação, provendo controle centralizado básico, para projetos individuais, e garantindo profissionalismo e excelência na aplicação de princípios e boas práticas conhecidas em cada projeto e baseadas nas lições aprendidas.

O PMO de foco tático agrega mais valor à empresa, por meio da coordenação de múltiplos projetos inter-relacionados e da gestão de interdependências entre os projetos, garantindo a disciplina na sua gestão, bem como o atendimento do que for estabelecido.

No nível estratégico, o PMO envolve todos os aspectos do PMO operacional e tático, sendo também equipado com a autoridade de priorizar projetos, em relação à sua aderência com os objetivos e estratégias corporativas, e aconselhar os gestores seniores na viabilidade de investimentos de projetos e gestão do portfólio

da empresa, além de dar orientação aos outros PMOs da empresa de forma hierárquica.

O quadro-resumo dos artigos discutidos na seção sobre a base teórica é apresentado aqui de forma sinótica (quadro 3), agrupando-os por periódico indexado (*ranking* Qualis – CAPES, 2016) onde foram publicados, bem como informando o nome dos seus autores.

Periódicos Internacionais	Artigos	Autores	Data
Project Management Journal	Identifying Forces Driving PMO Changes	AUBRY, Monique; HOBBS, Brian; MULLER, Ralf; BLOMQUIST, Tomas	2010
	Exploring PMOs Through Community of Practice Theory.	AUBRY, Monique; MULLER, Ralf; GLUCKLER, Johannes.	2011
	An Empirically Grounded Search for a Typology of Project Management Offices	HOBBS, Brian; AUBRY, Monique	2008
	A Multi-Phase Research Program Investigating Project Management Offices (PMOs): The Results of Phase 1.	HOBBS, Brian; AUBRY, Monique	2007
	Strategic Planning for a Project Office	KERZNER, H	2003
	A Relational Typology of Project Management Offices	MÜLLER, Ralf; GLÜCKLER, Johannes; AUBRY, Monique	2013
International Journal of Project Management	An Exploration of project management office features and their relationship to project performance	DAI, Christine Xiaoyi, WELLS, William G	2004
	The project management office as an organizational innovation	HOBBS, B, AUBRY, Monique.	2008
	Understanding project interdependencies: The role of visual representation, culture and process	KILLEN, P. Catharine, KJAER, Cai	2012
	Towards a conceptualization of PMOs as agents and subjects of change and renewal	PELLEGRINELLI, Sergio, GARAGNA, Luciano	2009
	. The management of project management: A conceptual framework for project governance	TOO, Eric G, WEAVER, Patrick	2013
	The three roles of a project portfolio management office: Their Impact on Portfolio Management Execution and Success	UNGER, Barbara Natalie, GERMÜDEN, Hans Georg, AUBRY Monique	2012
Project Management Institute	PMO: The Project Management Office A quest for Understanding	HOBBS, Brian, AUBRY, M	2010
	Identifying the forces driving frequent change in PMOs. Pennsylvania	HOBBS, Brian, AUBRY, M	2010
	Identifying The Structure That Underlies The Extreme Variety Found Among PMOs	HOBBS, Brian, AUBRY, M	2006
	The Multi-Project PMO: A Global Analysis of the Current State of Practice	HOBBS, Brian	2007
	Assessing the Value of Project Management Offices (PMO)	KWAK, H Young; Dai Yi Xiao Christine	2000
Information Systems Management	The Contribution of the Project Management Office: A Balanced Scorecard Perspective	KUTSCH, Elmar, WARD, John, HALL, Mark; ALGAR, John	2015.
Journal of Enterprise Information	The role of project management offices (PMOs) in IS project success and management satisfaction. J	WARD, John, ELIZABETH, Daniel.	2012
Periódicos Nacionais	Artigos	Autores	Data
Produção	Melhores Práticas em Implantação de Escritório de Gerenciamento de Projeto: Desenvolvimento de Referências de Sucesso	ALVES Oliveira Ricardo; COSTA Gomes Helder; QUELHAS Gonçalves Luiz Osvaldo; SILVA Esmeraldo Licínio; PIMENTEL Bezerra Leonardo	2013
	Funções dos Escritórios de Projetos no Desenvolvimento de Produtos: Pesquisa-Ação em Empresa de Alta Tecnologia	BARBALHO Macêdo César Sanderson; TOLEDO Carlos José; ROJIC Junia; SILLOS Aguiar Matheus	2014
RAUSP – Revista de Administração da Universidade de São Paulo	Os Escritórios de Projetos como Indutores de Maturidade em Gestão de Projetos	RODRIGUES, Ivete; JUNIOR, Rabechini Roque; CSILLAG, Mário João	2005

Quadro 3 - Resumo dos Periódicos Nacionais e Internacionais.

Fonte: Elaboração própria.

Como modelo principal para desenvolvimento deste trabalho foi utilizado aquele proposto por Pinto, Cota e Levin (2010). Esse modelo é bastante completo e citado em vários trabalhos acadêmicos de pós-graduação *stricto sensu*, conforme Cota (2010), Brito (2012), Gíslason (2012) e Snorradóttir (2014). Ainda tem como

referência o estudo de Hobbs e Aubry (2008), sendo muito adotado pelas consultorias especializadas em *Project Management* (PM).

3 METODOLOGIA

3.1 Caracterização da Pesquisa

A investigação realizada nesta dissertação se caracterizou como uma pesquisa aplicada e de caráter descritivo e explicativo. Os dados e informações coletadas tiveram origem bibliográfica, documental e de campo. Ressalte-se, ainda, que a pesquisa é predominantemente qualitativa, na modalidade de estudo de caso.

Para Appolinário (2004, p. 152), uma pesquisa é aplicada quando procura “resolver problemas ou necessidades concretas e imediatas”. Tem caráter tanto descritivo quanto explicativo, pois, não apenas se preocupa em descrever os resultados da pesquisa, mas também explicá-los (SANTOS, 1999).

A investigação bibliográfica permitiu o acesso à literatura contida em livros, revistas, periódicos, etc., tanto físicos como *online*, em suma, àquilo que foi escrito sobre o tema e problemas trabalhados na pesquisa. Já o estudo de documentos foi efetuado com base em relatórios, legislação, etc., relevantes para a pesquisa realizada (SANTOS, 1999). Outra fonte de dados e informações foi a pesquisa de campo. Para Appolinário (2004, p. 152), esta é “qualquer pesquisa realizada em ambiente natural (*campo*) (*sic*), ou seja, não controlado (*laboratório*) (*sic*)¹. Possibilita a observação direta do fenômeno estudado em seu próprio ambiente”.

A investigação tem caráter qualitativo, pois não há ênfase no uso de técnicas estatísticas como peças-chave na análise do problema de pesquisa (RICHARDSON, 1999). A estratégia de pesquisa predominante foi o estudo de caso. Esta se faz útil:

Quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. Pode-se complementar esses estudos de casos “explanatórios” com dois outros tipos – estudos “exploratórios” e “descritivos”. Independentemente do tipo de estudo de caso, os pesquisadores devem ter muito cuidado em projetar e realizar estudos de caso a fim de superar as tradicionais críticas que se fazem ao método (YIN, 2001, p. 19).

O estudo de caso vem sendo frequentemente utilizado nos trabalhos acadêmicos no âmbito de administração de negócios. Apesar de ter sido abordada

¹ As palavras “campo” e “laboratório” se apresentam em itálico no texto de Appolinário. Citação de acordo com o item 3.3 da NBR 10520.

apenas uma empresa nesta dissertação, 6 PMOs diferentes foram incluídos, observados e analisados, o que agrega mais valor ao estudo.

Segundo Lima (2004, p. 31), “o método de estudo de caso corresponde a uma das formas de realizar pesquisa empírica de caráter qualitativo sobre um fenômeno em curso e em seu contexto real”. No contexto deste estudo, portanto, foram acessados múltiplos PMOs de uma mesma empresa, na tentativa de entender mais amplamente o fenômeno estudado.

3.2 Objetivo da Pesquisa

O objetivo geral do trabalho foi identificar, a partir da análise de um estudo de caso, quais são as principais divergências entre o que a teoria preconiza como o escopo e a abordagem dessas estruturas e o que acontece na prática, no que diz respeito à real atuação dos PMOs.

Para atender ao objetivo da pesquisa, respondendo à pergunta ‘como são as diferenças encontradas na atuação prática dos PMOs *versus* o que é recomendado na literatura?’, o estudo procurou investigar as respostas às perguntas mostradas abaixo:

- a) Como são as principais tipologias e modelos de atuação do PMO presentes na literatura?
- b) Como atuam as estruturas de PMO em uma organização não estruturada por projetos na prática?
- c) Como se verificam as principais divergências entre a prática e a teoria, no que diz respeito aos modelos de atuação dos PMOs abordados no estudo de caso analisado?

3.3 Estratégia de Investigação

Como estratégia de pesquisa de campo, a coleta de dados e informações aconteceu por meio de entrevistas que foram realizadas em uma empresa de grande porte do setor de manufatura, não estruturada na cultura de projetos, mas que possuía, em sua estrutura, pelo menos um PMO Corporativo e um PMO Departamental para melhor compreensão do fenômeno.

Além disso, também foram coletados dados secundários, com a intenção de confrontar as informações disponibilizadas pelos entrevistados. O questionário teve como suporte os modelos de atuação abordados na base teórica. O estudo também trouxe os dados privados que foram fornecidos, tais como o organograma onde os PMOs estudados estão inseridos.

O questionário foi composto por perguntas fechadas e/ou abertas baseadas no questionário proposto por Pinto, Cota e Levin (2010) e nas 27 funções citadas no estudo de Hobbs e Aubry (2008). O questionário foi aplicado por meio das entrevistas, que foram gravadas em áudio e transcritas. Ainda foram efetuadas anotações, seguindo a orientação de Creswell (2010, p. 214): “[...] mesmo que uma entrevista seja gravada, recomendo que os pesquisadores façam anotações, no caso de equipamento de gravação falhar”.

Visando validar o questionário, foi feito um pré-teste do mesmo com dois gerentes de projetos próximos ao pesquisador. Depois desse pré-teste, foram feitas alterações no questionário que facilitaram sua compreensão pelos entrevistados.

As questões foram aplicadas a 6 pessoas-chave dentro da organização, tais como Gerentes de PMO, Gerentes de Projetos (GPs) e Coordenadores de PMO desta organização, visando evitar o viés de autoconfiança que estes últimos podem apresentar com relação à avaliação de seus próprios resultados.

A avaliação das entrevistas foi efetuada por meio de análise qualitativa, avaliando-se as respostas dos questionários aplicados e buscando as sinergias e divergências em relação às teorias abordadas na base teórica deste trabalho. Mediante a análise dos questionários, foi possível também identificar e avaliar as respostas, comparando os resultados entre os PMOs observados. Essa comparação contribuiu para uma melhor compreensão das principais divergências entre a teoria e as práticas de atuação dos PMOs, mostrando, de fato, como esses PMOs atuam na organização estudada.

Os modelos de atuação de PMOs apresentados por Pinto, Cota e Levin (2010), baseados no estudo de Hobbs e Aubry (2008), foram referência para o desenvolvimento do questionário e apresentação dos resultados da pesquisa. Entretanto, outros autores citados nas subseções ‘Tipologia de PMO’ e ‘Modelos de atuação de PMOs’ da seção ‘Base Teórica’ também foram utilizados como suporte deste estudo.

O modelo acima citado pelos autores Pinto, Cota e Levin (2010) classifica os PMOs como: Corporativos, Departamentais e Programa-Projeto, de acordo com a sua amplitude, isto é, com o escopo de atuação. O modelo também exemplifica que um PMO pode ter abordagens múltiplas (Estratégica, Tática ou Operacional), dependendo da missão estabelecida pela organização, ou seja, ele pode ter múltiplas abordagens. Portanto, com base no citado modelo, existem 21 tipos possíveis de PMO, considerando suas três amplitudes (Corporativa, Departamental, Programa-Projeto), mutuamente excludentes, e até sete abordagens possíveis (Estratégica, Estratégica-Tática, Estratégica-Operacional, Tática, Tática-Operacional, Operacional e Estratégica-Tática-Operacional).

Os PMOs foram classificados de acordo com as abordagens acima citadas, conforme a tabela 1 apresentada abaixo, segundo seus níveis percentuais de atuação, quais sejam, avançado ou intermediário, usando-se este último quando não apresentavam nenhuma abordagem com nível de atuação avançado. Desta forma, um PMO que tem 67% de atuação em funções operacionais, táticas e estratégicas foi classificado como um PMO (Operacional/Tático/Estratégico).

Tabela 1 - Nível de Maturidade por Amplitude de Atuação dos PMOs

Abordagem de Atuação do PMO	Nível de Maturidade / % de Funções Exercitadas		
	Básico	Intermediário	Avançado
<i>Operacional</i>	0-33%	34%-66%	67%-100%
<i>Tática</i>	0-33%	34%-66%	67%-100%
<i>Estratégica</i>	0-33%	34%-66%	67%-100%

Fonte: PINTO; COTA; LEVIN, 2010.

3.4 Instrumentos de Coleta de Dados

Enquanto na coleta de dados provenientes de fontes documentais foi usado um formato livre de registro das informações relevantes, os dados obtidos a partir de sujeitos humanos tiveram, como fio condutor, um questionário com perguntas previamente elaboradas, de acordo com o modelo proposto por Pinto, Cota e Levin (2010), com opções de respostas abertas ou fechadas.

Segundo Vergara (1998, p. 52), o questionário caracteriza-se por ser:

Uma série de questões apresentadas ao respondente, por escrito. Às vezes, é chamado de teste, como é comum em pesquisa psicológica; outras são designadas por escala, quando quantifica respostas. O questionário pode ser aberto, pouco ou não estruturado, ou fechado, estruturado. No questionário aberto, as respostas livres são dadas pelos respondentes; no fechado, o respondente faz escolhas, ou pondera diante de alternativas apresentadas. Um questionário não deve ter mais do que três tipos de questões, para não confundir o respondente. O questionário também precisa ter um número de questões que seja adequada à obtenção da resposta ao problema que se busca, mas que não se cansa de responder.

No Apêndice A, tem-se o questionário inicial utilizado para o teste dos dados e informações a serem coletados. Para tal, o pesquisador contou com a colaboração de dois profissionais especialistas em projetos: um deles é uma Diretora da Área de Tecnologia da Informação (TI), com certificação emitida pelo *Project Management Institute (PMI)*, ou seja, ela é uma *Project Management Professional (PMP)*; outro é um consultor de gestão com larga experiência em gerenciamento de projetos, em consultorias de destaque nacional.

A aplicação do questionário à executiva de TI foi feita presencialmente. No caso da consultor de negócios, a aplicação do instrumento foi via telefone. Em ambos os casos, as 29 perguntas foram feitas sequencialmente e no mesmo dia.

O resultado da aplicação do questionário-teste para a executiva de TI se encontra no quadro 4.

Questionário Inicial:	
1. Quanto tempo seu PMO existe?	5 anos
2. Você atua para toda a corporação ou para uma unidade de negócio específica?	Apenas na área de TI
3. Informar o status dos projetos para a alta gerência?	X
4. Desenvolver e implementar a metodologia padrão?	X
5. Monitorar e controlar o desempenho de projetos?	
6. Desenvolver as competências dos profissionais, incluindo treinamento?	
7. Implementar e operar sistemas de informação dos projetos?	X
8. Prover aconselhamento à alta gerência?	X
9. Coordenar e integrar projetos de um portfólio?	
10. Desenvolver e manter um quadro estratégico de projetos (project scoreboard)?	
11. Promover o gerenciamento de projetos dentro da organização?	
12. Monitorar e controlar o desempenho do próprio PMO?	
13. Participar do planejamento estratégico?	X
14. Prover mentoring para os Gerentes de Projetos?	
15. Gerenciar um ou mais portfólios?	
16. Identificar, selecionar e priorizar novos projetos?	X
17. Gerenciar arquivos/acervos de documentação de projetos?	X
18. Gerenciar um ou mais programas?	
19. Conduzir auditorias de projetos?	
20. Gerenciar interfaces de clientes?	
21. Prover um conjunto de ferramentas sem o esforço de padronização?	
22. Executar tarefas especializadas para os Gerentes de Projetos?	X
23. Alocar recursos entre os projetos?	X
24. Conduzir revisões pós-gerenciamento do projeto (lições aprendidas)?	X
25. Implementar e gerenciar banco de dados de lições aprendidas?	
26. Implementar e gerenciar banco de dados de riscos?	
27. Gerenciar os benefícios de programas?	
28. Mapear o relacionamento e o ambiente de projetos?	
29. Recrutar, selecionar, avaliar e determinar salários dos Gerentes de Projetos?	X

Quadro 4 - Questionário-Teste: Executiva de TI.
 Fonte: Adaptado de PINTO; COTA; LEVIN, 2010.

As sugestões da executiva de TI contribuíram significativamente para o presente trabalho e serão mostradas abaixo:

- a) Nos questionários, são utilizados muitos termos técnicos e específicos da área de gerenciamento de projetos e profissionais que atuam em PMO, sendo necessário um glossário dos termos utilizados para alinhar conceitos antes da entrevista. Por exemplo, termos como Portfólio, Programa e Riscos podem ser interpretados de formas muito

particulares, sendo necessário especificar qual é o conceito que será utilizado como padrão ao longo da coleta de dados.

- b) Agrupar as questões por subtemas para facilitar a entrevista, como por exemplo as questões 24 e 25, que são atreladas a lições aprendidas dos projetos e poderiam estar agrupadas em um subgrupo.
- c) Melhorar a descrição das perguntas para evitar dubiedades. Por exemplo: na primeira pergunta, “quanto tempo seu PMO existe”, modificar para “O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente existe há quanto tempo?”. Já que os entrevistados podem ser diferentes *stakeholders* na organização, são necessárias opções em aberto na pergunta acima.

Na sequência, tem-se as respostas do consultor de gestão sobre o PMO da organização de que ele faz parte (quadro 5). Diferentemente da organização da executiva de TI, a organização onde o consultor de gestão atua é uma organização estruturada por projetos.

Questionário Inicial:	
1. Quanto tempo seu PMO existe?	10 anos
2. Você atua para toda a corporação ou para uma unidade de negócio específica?	Para toda a organização. É um PMO Corporativo
3. Informar o status dos projetos para a alta gerência?	X
4. Desenvolver e implementar a metodologia padrão?	X
5. Monitorar e controlar o desempenho de projetos?	X
6. Desenvolver as competências dos profissionais, incluindo treinamento?	X
7. Implementar e operar sistemas de informação dos projetos?	X
8. Prover aconselhamento à alta gerência?	X
9. Coordenar e integrar projetos de um portfólio?	X
10. Desenvolver e manter um quadro estratégico de projetos (project scoreboard)?	
11. Promover o gerenciamento de projetos dentro da organização?	X
12. Monitorar e controlar o desempenho do próprio PMO?	
13. Participar do planejamento estratégico?	X
14. Prover mentoring para os Gerentes de Projetos?	
15. Gerenciar um ou mais portfólios?	X
16. Identificar, selecionar e priorizar novos projetos?	
17. Gerenciar arquivos/acervos de documentação de projetos?	X
18. Gerenciar um ou mais programas?	X
19. Conduzir auditorias de projetos?	X
20. Gerenciar interfaces de clientes?	
21. Prover um conjunto de ferramentas sem o esforço de padronização?	
22. Executar tarefas especializadas para os Gerentes de Projetos?	X
23. Alocar recursos entre os projetos?	
24. Conduzir revisões pós-gerenciamento do projeto (lições aprendidas)?	
25. Implementar e gerenciar banco de dados de lições aprendidas?	X
26. Implementar e gerenciar banco de dados de riscos?	
27. Gerenciar os benefícios de programas?	
28. Mapear o relacionamento e o ambiente de projetos?	
29. Recrutar, selecionar, avaliar e determinar salários dos Gerentes de Projetos?	

Quadro 5 - Questionário-Teste: Consultor de Gestão.

Fonte: Adaptado de PINTO; COTA; LEVIN, 2010.

As sugestões do consultor de gestão foram bastante pertinentes e seguem abaixo:

- a) Da mesma forma que a executiva de TI, o Consultor de Gestão identificou que o questionário possui muitos termos técnicos e

específicos da área de gerenciamento de projetos e de profissionais que atuam em PMO, sendo desejável um glossário dos termos utilizados para alinhar conceitos antes da entrevista. Em alguns momentos, houve divergência de conceitos, sendo sugerido também pelo Consultor de Gestão especificar qual é a origem do conceito utilizado para cada termo. Por exemplo, no que tange à palavra “portfólio”, deixar claro que o conceito utilizado é o do *Project Management Book of Knowledge* (PMBOK) do PMI (2013), para evitar interpretações equivocadas.

- b) Foi sugerido enviar este glossário com antecedência para os entrevistados e fazer um alinhamento pré-entrevista, para aumentar a agilidade dessa e sua acurácia.

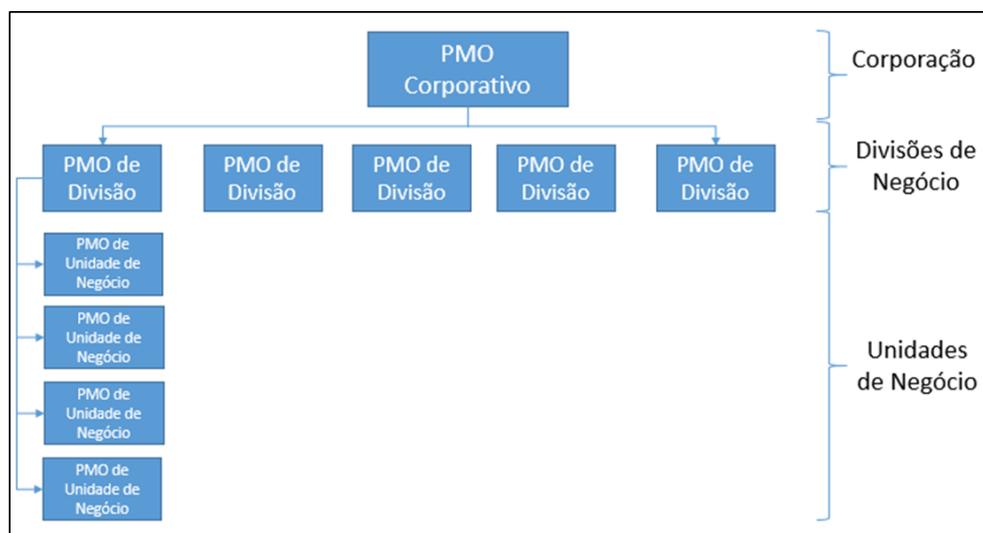
Após a revisão dos dois questionários pré-aplicados, o questionário inicial ganhou um novo formato, conforme mostrado no Apêndice B. Um glossário de terminologia do questionário revisado se encontra no Apêndice C. Tem-se, ainda, uma classificação de cada uma dessas funções, de acordo com a natureza das suas amplitudes, segundo Pinto, Cota e Levin (2010), e que será utilizada neste estudo (Apêndice D).

3.5 Universo e Unidade de Análise do Estudo de Caso

A organização escolhida para o estudo é uma empresa multinacional europeia, que atua em diversos setores econômicos, sendo melhor caracterizada como um grande conglomerado de empresas que atuam em diversas áreas e através do globo. Esta corporação do setor de manufatura e serviços possui mais de 140 mil funcionários distribuídos ao redor do mundo, ficando sua matriz na Europa e contando com filiais em todos os continentes do globo.

Foi escolhida a filial do Brasil para se realizar o estudo. Primeiro diante do fato de o Brasil ser um das três maiores economias da América Latina. Segundo porque o pesquisador tinha acesso aos executivos da empresa e permissão dada pela área de Comunicação com a Imprensa e Terceiros para realizar o estudo. No Brasil, a empresa possui mais de sete mil colaboradores. A corporação atua no país desde o século 19. Sua estrutura organizacional é complexa e bem definida, sendo dividida em 4 pilares de negócio, estando 10 unidades de negócio abaixo desses pilares, que são as suas subdivisões.

No que tange ao gerenciamento de projetos e estruturas de PMO, a empresa apresenta alto grau de maturidade, já que possui duas metodologias de gerenciamento de projetos proprietárias. A primeira delas é a metodologia para projetos finalísticos, isto é, para clientes finais. A segunda é uma metodologia para projetos de suporte, ou seja, é focada em melhorias internas da própria organização. No Brasil, a empresa possui 10 estruturas organizacionais de PMO espalhadas entre suas unidades de negócio, conforme organograma 2, sendo os PMOs de escopo departamental e corporativo, com abordagens operacionais, táticas e estratégicas.



Organograma 2 - PMOS da Organização

Fonte: *Elaboração própria, a partir de entrevista com os colaboradores da empresa do Estudo de Caso.*

Pelo fato desta dissertação de mestrado ser um estudo de caso único, foi escolhida uma empresa de grande porte e com várias unidades de PMO na sua estrutura. Isto possibilitou à investigação abordar várias facetas da estrutura organizacional PMO e divergências entre a teoria e a prática da atuação destes entes organizacionais. Tal ação teria sido muito mais difícil em uma empresa que tivesse apenas uma estrutura de PMO ou que tivesse PMOs com escopo de atuação muito semelhante. Desta forma, o estudo da empresa escolhida, em certa medida, simula o estudo de mais de uma organização, dada a complexidade organizacional da corporação estudada.

Idealmente, seria desejável que o questionário fosse aplicado a 10 funções diferentes de atuação dentro da empresa: Gerente de Unidade de Negócio, Gerente de Estrutura de PMO de Unidade de Negócio ou Divisão, Gerente do PMO Corporativo,

Coordenador de PMO, Gerente de Projeto, Executivo de Vendas, Executivo de Operações, Executivo Corporativo e Diretor Financeiro. Ao total, seriam 16 colaboradores dessas funções. Esta unidade de análise cobriria a maior parte dos *stakeholders* envolvidos direta ou indiretamente com os PMOs. Entretanto, muitos destes executivos/colaboradores tinham agendas comprometidas e não foi possível colocá-los no planejamento das entrevistas.

O efetivamente planejado para aplicação do questionário incluiu 7 funções diferentes de atuação e 10 colaboradores da empresa. As 7 funções escolhidas foram: Gerente de Estrutura de PMO de Unidade de Negócio ou Divisão, Gerente do PMO Corporativo, Coordenador de PMO, Gerente de Projeto, Executivo de Vendas, Executivo de Operações e Executivo Corporativo.

A escolha de profissionais dessas sete funções organizacionais se deu na tentativa de conseguir diferentes perspectivas sobre a empresa, sua estratégia e a forma com que a mesma atua tanto nos seus projetos como em suas atividades rotineiras. A escolha das 5 funções pode mitigar o viés de opinião em relação à resposta dos questionários e possibilita uma visão mais holística sobre a atuação do PMO em termos de seu escopo e amplitude.

A escolha de Gerentes de área de PMOs de Unidade de Negócio ou Divisão se deu devido à relação direta e inquestionável com o objeto de pesquisa. A função desses colaboradores é a gestão da área de PMO. Estes PMOs têm abordagem de atuação operacional, tática ou estratégica. Um desses gerentes também acumula a responsabilidade de gerente da qualidade da unidade de negócio na qual ele atua.

A escolha de coordenadores de PMOs de Unidade de Negócio ou Divisão se deu devido ao contato direto que esses têm com os gerentes de projetos, gerentes de unidades de negócio e gerentes de vendas. Os primeiros são responsáveis por garantir, na prática, que os padrões de projetos e metodologia estejam sendo seguidos dentro das unidades ou divisões, além de serem oráculos de conhecimento para os gerentes de projeto. Ademais, também reportam o status dos projetos para os Gerentes de PMO.

A escolha da gerente da área corporativa de PMO se deu em função de sua relação direta com todos os PMOs da organização. A função desta colaboradora é propagar as boas práticas de gestão de projeto da corporação, além de garantir, por meio da governança da empresa, que os padrões e metodologias sejam seguidos.

Já a alternativa pelos gerentes de projetos aconteceu da mesma forma que a escolha dos gerentes de PMO. Os primeiros têm relação direta com o objeto desta pesquisa. Os gerentes de projetos atuam, em seu dia a dia, na execução das tarefas, controle e monitoramento dos projetos e, em alguns casos, na gestão de programas e portfólios. Por vezes, o PMO é um fornecedor e em outros contextos esses gerentes fazem parte de uma dessas estruturas.

A opção por um diretor de vendas deve-se ao fato de que, na estrutura da empresa estudada, a área de vendas é o cliente direto das estruturas de PMOs. Isto ocorre porque os projetos vendidos são posteriormente conduzidos por gerentes de projeto que têm relação direta ou indireta com o PMO, dependendo do seu escopo de atuação. A visão de um executivo de vendas permite verificar a opinião do cliente principal das estruturas de PMO.

A escolha de um diretor industrial justifica-se pelo fato dele ser fornecedor tanto do time de vendas quanto de PMO e projetos, contando, assim, com uma visão complementar à visão dos gerentes de PMO, gerentes de projeto e executivo de vendas. Diretores Industriais fornecem os insumos e máquinas que posteriormente fazem parte da entrega final dos projetos industriais.

Por último, foi escolhido a função de diretor corporativo, que está atuando diretamente com a alta gerência da empresa, estando acima do PMO Corporativo da organização. É uma perspectiva muito importante, porque irá demonstrar a visão estratégica que a empresa tem sobre a área de PMO e qual é a visão que a alta gerência possui sobre a atuação desses PMOs.

Dada a impossibilidade de entrevistar pessoas de todas as 7 funções planejadas, já que os executivos de vendas, operações e corporativo não tiveram agendas disponíveis durante o período das entrevistas, foram entrevistados colaboradores de 4 funções diferentes, e 6 profissionais ao todo.

Abaixo estão listadas as funções que tiveram colaboradores entrevistados e o número para cada uma:

- 2 Gerentes da área de PMO da Empresa;
- 2 Coordenadores de áreas de PMOs de Divisão;
- 1 Gestor de Projetos Típico;
- 1 Gerente de Área de PMO Corporativo.

3.6 Apresentação dos Resultados e Redação do Caso

As informações obtidas por meio dos questionários foram comparadas com o modelo de atuação de PMOs de Pinto, Cota e Levin (2010), baseado no estudo de Hobbs e Aubry (2008). Além disso, também houve confronto com os modelos propostos pelos demais autores citados nas subseções 'Tipologia de PMO' e 'Modelos de atuação de PMOs' da seção 'Base Teórica'.

As entrevistas foram feitas de forma presencial ou via telefone com Gerentes e Coordenadores de PMO e Gerente de Projeto.

Cada um dos PMOs entrevistados foi classificado em relação ao seu escopo de atuação e abordagem, em função das respostas dadas às perguntas dos questionários.

Das 29 (vinte e nove) perguntas, 27 (vinte e sete) eram fechadas e 2 (duas) eram abertas. Entretanto, os entrevistados comentaram suas respostas e a razão pela qual exerciam ou não as funções objeto de perguntas.

A classificação de cada PMO foi comparada com a missão dos mesmos dentro da organização e com a literatura apresentada.

Depois disso, foram comparadas as respostas e a classificação do modelo de atuação dos PMOs de Unidade de Negócio entre eles mesmos. Isto foi replicado entre os PMOs de Divisão de Negócio. Por último, foi feita uma comparação entre os 6 (seis) PMOs que foram estudados.

3.7 Referencial Teórico do Questionário

O quadro 6 traz o questionário com seus referenciais teóricos. No quadro apresentado consta a base teórica levada em consideração em cada subseção do questionário.

Questionário:	Autores	Perguntas
Histórico e Escopo de Atuação:	Verzuh (1999), Crawford (2002), Rodrigues, Junior, Csillag (2005), Taylor (2006), Lavetec (2006), Hobbs, Monique (2008), Pelegrinelli e Garagna (2008), Pinto, Cota e Levin (2010), Unger, Germüden e Aubry (2012), Müller, Glückler e Aubry (2013), Kutsch, Ward, Hall e Algar (2015),	Quanto tempo seu PMO existe? Você atua para toda a corporação ou para uma unidade de negócio específica?
Gestão e Controle:	Verzuh (1999), Hobbs, Monique (2008), Pinto, Cota e Levin (2010), Unger, Germüden e Aubry (2012), Müller, Glückler e Aubry (2013)	O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente informa o status dos projetos para a alta gerência? O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente é monitora e controlar o desempenho de projetos? O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente Implementar e operar sistemas de informação dos projetos? O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente desenvolve e mantém um quadro estratégico de projetos (project scoreboard)? O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente monitora e controla o desempenho do próprio PMO? O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente participa do planejamento estratégico? O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente conduz auditorias de projetos? O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente gerencia arquivos/acervos de documentação de projetos? O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente provem um conjunto de ferramentas sem o esforço de padronização? O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente desenvolve e implementar a metodologia padrão? O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente implementa e gerencia banco de dados de riscos? O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente prove aconselhamento à alta gerência?
Gestão de Portfólios e Programas	Verzuh (1999), Kerzner (2001), Rodrigues, Junior, Csillag (2005), Hobbs, Monique (2008), Pinto, Cota e Levin (2010), Killen e Kjaer (2012), Unger, Germüden e Aubry (2012), Kutsch, Ward, Hall e Algar (2015), Boston Consulting Group (2013)	O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente coordena e integrar projetos de um portfólio? O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente gerencia um ou mais portfólios? O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente gerencia um ou mais programas? O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente gerencia os benefícios de programas?
Recursos do Projeto	Rodrigues, Junior, Csillag (2005), Taylor (2006), Hobbs, Monique (2008), Pinto, Cota e Levin (2010), Unger, Germüden e Aubry (2012), Müller, Glückler e Aubry (2013)	O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente prove mentoring para os Gerentes de Projetos? O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente desenvolve as competências dos profissionais, incluindo treinamento? O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente recrutar, seleciona, avalia e determinar salários dos Gerentes de Projetos? O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente alocar recursos entre os projetos?
Atuação Consultiva e Tarefas Especializadas	Rodrigues, Junior, Csillag (2005), Hobbs, Monique (2008), Pinto, Cota e Levin (2010), Unger, Germüden e Aubry (2012), Müller, Glückler e Aubry (2013)	O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente mapeia o relacionamento e o ambiente de projetos? O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente promove o gerenciamento de projetos dentro da organização? O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente executa tarefas especializadas para os Gerentes de Projetos? O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente identifica, seleciona e prioriza novos projetos? O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente gerencia interfaces de clientes?
Lições Aprendidas	Hobbs, Monique (2008), Pinto, Cota e Levin (2010)	O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente conduz revisões pós-gerenciamento do projeto (lições aprendidas)? O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente implementa e gerenciar banco de dados de lições aprendidas?

Quadro 6 - Questionário com Referenciais Teóricos
Fonte: Elaboração própria.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Unidade de Análise e Dificuldades do Estudo

Os questionários obtidos durante as entrevistas foram desenvolvidos ou via contato telefônico com os colaboradores da empresa estudada ou pessoalmente, via entrevista. Durante o período das entrevistas, a maioria dos executivos estavam no fluxo de fechamento de ano fiscal, que é diferente do ano de calendário nessa empresa. Isto dificultou a assiduidade e disponibilidade dos entrevistados para a execução do questionário. Muitas entrevistas foram desmarcadas e remarcadas. Algumas foram desmarcadas e acabaram não acontecendo, o que foi o caso do Executivo de Vendas e Diretor da Área Corporativa. O esforço do trabalho foi ter o máximo de *stakeholders* envolvidos que representassem visões importantes sobre a atuação dos PMOs na organização estudada.

Outro esforço foi o de ser assertivo durante as entrevistas, já que o questionário continha 29 perguntas e os colaboradores da empresa em questão demandaram rapidez nas entrevistas. Contudo, devido ao grande número de termos técnicos antes das entrevistas, primeiramente os questionários foram enviados por e-mail junto com o glossário de termos técnicos. Posteriormente, no momento da entrevista, antes de começar as perguntas propriamente ditas, foi efetuado um alinhamento dos conceitos abordados nas questões. Apesar de parecer trivial para profundos conhecedores das práticas de gerenciamento de projetos, o alinhamento de termos técnicos foi fundamental. Também foram esclarecidas que referências estavam sendo utilizadas nos termos técnicos, isto é, por exemplo, no que tange ao termo “benefícios dos projetos”, foi deixado claro que era referência ao conceito utilizado pela metodologia Prince 2 (AXELOS, 2011) e, no que tange ao conceito de “programas e portfólios”, foi deixado claro que era o conceito do PMBOK (PMI, 2013).

Um ponto importante que facilitou os questionários foi o bom nível de conhecimento dos profissionais entrevistados. Dos 6 entrevistados, 5 possuíam certificação *PMP – Project Management Professional* do *PMI – Project Management Institute*. Todos os 6 ainda possuíam certificações internas da empresa, que possui um programa global de certificações para alguns projetos estratégicos que são medidos em termos de complexidade gerencial e valor financeiro. Na empresa estudada, algumas certificações internas são exigidas para que esses gerentes

possam liderar um projeto de alta complexidade, além das certificações de mercado, como é o caso do PMP.

Outro ponto bastante relevante é que o foco da pesquisa incidiu sobre projetos finalísticos da empresa, isto é, projetos que estão vinculados à geração de receita ou atividades-fim. Na empresa, apesar de existirem 10 estruturas de PMO, nenhuma delas é focada em projetos de suporte. Todos os 10 PMO são focados nas áreas de negócio.

Outra característica importante da empresa é que a mesma possui duas metodologias próprias de gerenciamento de projetos: uma para projetos finalísticos e outra para projetos de suporte. Dado o alto nível de maturidade de padronização apresentada e forte auditoria da matriz, todos os PMOs utilizam a metodologia padrão da empresa, o que melhora a transparência dos projetos e também ajuda na melhor fluidez da comunicação.

Serão apresentadas as 6 entrevistas em modelo de questionário e de acordo com o modelo de PMOs de Pinto, Cota e Levin (2010), baseado no estudo de Hobbs e Aubry (2008), e dos autores citados nas subseções “Tipologia de PMO” e “Modelos de atuação de PMOs”, da seção “Base Teórica”. Não foi levado em consideração o escopo de atuação programa-projeto, que é aquele no qual um PMO é criado para atingir um objetivo específico e depois é destituído, já que não existe nenhuma estrutura de PMO com estas características na organização estudada.

As entrevistas foram efetuadas durante um período de 2 meses, para se encaixar de maneira mais apropriada na agenda dos entrevistados.

4.2 Análise dos Questionários Individuais

Os PMOs que foram objeto de entrevistas através de seus colaboradores serão analisados e comparados com as teorias apresentadas na base teórica e serão classificados dentro dos 21 modelos de atuação de PMOs defendidos por Pinto, Cota e Levin (2010).

A primeira entrevista foi com um Gerente de uma Área de PMO. Segue, abaixo, o questionário respondido no quadro 7.

Questionário:		Abordagem		
		Estratégico	Tático	Operacional
Histórico e Escopo de Atuação:				
Quanto tempo seu PMO existe?	5 anos			
Você atua para toda a corporação ou para uma unidade de negócio específica?	PMO Departamental. Unidade de negócio específica.			
Gestão e Controle:				
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente informa o status dos projetos para a alta gerência?	X			●
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente monitora e controla o desempenho de projetos?	X			●
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente Implementa e opera sistemas de informação dos projetos?	X		●	
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente desenvolve e mantém um quadro estratégico de projetos (<i>project scoreboard</i>)?		●		
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente monitora e controla o desempenho do próprio PMO?	X	●		
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente participa do planejamento estratégico?	X	●		
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente conduz auditorias de projetos?	X			●
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente gerencia arquivos/acervos de documentação de projetos?	X			●
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente provém um conjunto de ferramentas sem o esforço de padronização?			●	
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente desenvolve e implementa a metodologia padrão?	X		●	
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente implementa e gerencia banco de dados de riscos?	X		●	
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente provê aconselhamento à alta gerência?		●		
Gestão de Portfólios e Programas				
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente coordena e integra projetos de um portfólio?	X	●		
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente gerencia um ou mais portfólios?	X	●		
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente gerencia um ou mais programas?	X			●
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente gerencia os benefícios de programas?	X	●		

Quadro 7 - Questionário Respondido pelo Gerente da Área de PMO 1 (cont.).

Fonte: Elaboração própria.

Recursos do Projeto				
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente provê mentoring para os Gerentes de Projetos?	X			●
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente desenvolve as competências dos profissionais, incluindo treinamento?	X		●	
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente recruta, seleciona, avalia e determina salários dos Gerentes de Projetos?			●	
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente aloca recursos entre os projetos?	X		●	
Atuação Consultiva e Tarefas Especializadas				
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente mapeia o relacionamento e o ambiente de projetos?	X	●		
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente promove o gerenciamento de projetos dentro da organização?		●		
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente executa tarefas especializadas para os Gerentes de Projetos?				●
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente identifica, seleciona e prioriza novos projetos?		●		
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente gerencia interfaces de clientes?	X		●	
Lições Aprendidas				
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente conduz revisões pós-gerenciamento do projeto (lições aprendidas)?	X			●
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente implementa e gerencia banco de dados de lições aprendidas?	X		●	
% de Características Presentes no PMO		60%	78%	88%

Quadro 7 - Questionário Respondido pelo Gerente da Área de PMO 1 (continuação).

Fonte: Elaboração própria.

A primeira entrevista foi efetuada durante o mês de agosto de 2015, via ligação telefônica. O entrevistado já estava há mais de uma década atuando na empresa e desde o começo do PMO na organização. O PMO estudado neste questionário já possuía 5 anos, sendo o entrevistado o responsável gerencial dessa estrutura desde sua criação.

O entrevistado possui tanto certificação PMP, quanto certificações internas fornecidas pela empresa alvo deste trabalho, que, como já citado anteriormente, tem um programa de certificações de gerenciamento de projetos em nível hierárquico de complexidade de projetos, possuindo, assim, três níveis de certificações. Essas certificações são globais e algumas só são retiradas através de cursos efetuados na matriz da empresa, na Europa.

Um ponto importante que se pode notar é que esse PMO tem atuação para uma unidade de negócio específica, que é o menor nível de estrutura da empresa, abaixo das divisões de negócio da companhia, sendo que as divisões de negócio ficam abaixo dos pilares de negócio da empresa, que é o último nível organizacional da estrutura.

Das 27 tarefas que são foco de atuação do PMO, o mesmo exercia 20 delas, o que é um escopo bastante abrangente. Entretanto, quando vamos para a visão de amplitude, fica claro que a maioria das atividades que estão estruturadas são atividades de gerenciamento de projeto com cunho operacional.

O foco em atividades operacionais tem embasamento teórico, conforme Crawford (2002), Verzuh (1999) e Kutsch *et al* (2015), já que este é um PMO departamental centralizado em uma área de negócio e não um PMO corporativo. Das atividades de cunho operacional, a única que o PMO não efetua é a "...gerencia, atua, ou é cliente, executa tarefas especializadas para os Gerentes de Projetos...". Entretanto, todas as outras 7 atividades de característica operacional são exercitadas no dia a dia por esse PMO.

Porém, os níveis de atuação de atividades de amplitude tática e estratégica também são robustos nesse PMO estudado. Ele efetua 60% das funções classificadas como de atuação estratégica. Uma função de característica estratégica exercida pelo PMO é a de aconselhamento da alta gerência. Geralmente, essa função, quando abordada na literatura, é mais responsabilidade de PMOs corporativos, como defendido por autores como Kezner (2001) e Crawford (2002), que são *staffs* de áreas de negócio da alta cúpula da empresa ou de holdings de conglomerados econômicos, o que acaba sendo uma divergência em relação aos estudos teóricos.

A estrutura de PMO também participa do planejamento estratégico, o que é uma proposta que consultorias renomadas, como a *Boston Consulting Group* (2013), defendem e que autores como Valle, Silvia e Soares (2008) compactuam, ou seja, para que os PMOs agreguem mais valor dentro das corporações, os mesmos têm que estar cada vez mais ligados à estratégia das empresas das quais fazem parte, garantindo, assim, a entrega dos objetivos estratégicos, sendo um agente fundamental para a competitividade da organização. Desta forma, apesar de parecer contra-intuitivo ter um PMO Departamental com funções mais estratégicas, já é possível encontrar boas práticas como a abordada, que defendem esse tipo de atuação.

Com relação às tarefas de amplitude tática, são as segundas mais encontradas nesse PMO, o que é coerente com seu escopo de atuação.

Desta forma, de acordo com a metodologia de maturidade de Pinto, Cota e Levin (2010), podemos classificar este PMO como: Departamental/Tático/Operacional, conforme mostra a Tabela 2 abaixo.

Tabela 2 - Nível de Maturidade do PMO Departamental de Unidade 1 – São Paulo – 2015

Estratégico	Tático	Operacional
60%	78%	88%
Intermediário	Avançado	Avançado

Fonte: Elaboração própria.

A segunda entrevista também foi efetuada junto a um Gerente de uma Área de PMO de outra unidade de negócios da empresa alvo do estudo de dissertação. Segue abaixo o questionário respondido (quadro 8).

Questionário:	Abordagem		
	Estratégico	Tático	Operacional
Histórico e Escopo de Atuação:			
Quanto tempo seu PMO existe?	13 anos		
Você atua para toda a corporação ou para uma unidade de negócio específica?	PMO Departamental. Unidade de negócio específica.		
Gestão e Controle:			
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente informa o status dos projetos para a alta gerência?	X		●
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente monitora e controla o desempenho de projetos?	X		●
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente implementa e opera sistemas de informação dos projetos?	X	●	
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente desenvolve e mantém um quadro estratégico de projetos (<i>project scoreboard</i>)?		●	
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente monitora e controla o desempenho do próprio PMO?	X	●	
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente participa do planejamento estratégico?	X	●	
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente conduz auditorias de projetos?	X		●
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente gerencia arquivos/acervos de documentação de projetos?	X		●

Quadro 8 - Questionário Respondido pelo Gerente da Área de PMO 2 (Cont.).

Fonte: Elaboração própria.

O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente provém um conjunto de ferramentas sem o esforço de padronização?	X		●	
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente desenvolve e implementa a metodologia padrão?	X		●	
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente implementa e gerencia banco de dados de riscos?	X		●	
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente provê aconselhamento à alta gerência?	X	●		
Gestão de Portfólios e Programas				
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente coordena e integra projetos de um portfólio?	X	●		
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente gerencia um ou mais portfólios?	X	●		
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente gerencia um ou mais programas?				●
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente gerencia os benefícios de programas?		●		
Recursos do Projeto				
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente provê mentoring para os Gerentes de Projetos?	X			●
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente desenvolve as competências dos profissionais, incluindo treinamento?	X		●	
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente recruta, seleciona, avalia e determina salários dos Gerentes de Projetos?	X		●	
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente aloca recursos entre os projetos?			●	
Atuação Consultiva e Tarefas Especializadas				
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente mapeia o relacionamento e o ambiente de projetos?	X	●		
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente promove o gerenciamento de projetos dentro da organização?		●		
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente executa tarefas especializadas para os Gerentes de Projetos?				●
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente identifica, seleciona e prioriza novos projetos?	X	●		
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente gerencia interfaces de clientes?	X		●	
Lições Aprendidas				
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente conduz revisões pós-gerenciamento do projeto (lições aprendidas)?	X			●
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente implementa e gerencia banco de dados de lições aprendidas?	X		●	
% de Características Presentes no PMO		70%	89%	75%

Quadro 8 - Questionário Respondido pelo Gerente da Área de PMO 2 (continuação).

Fonte: Elaboração própria.

O segundo questionário com entrevista ocorreu no mês de setembro de 2015. O contato foi feito presencialmente, através de entrevista na unidade da empresa no Brasil. O segundo entrevistado também já estava há mais de uma década atuando na empresa, o que mostra uma boa estabilidade no período em que os colaboradores de PMO atuaram na empresa. Especificamente, esse PMO existia na

unidade de negócio à qual pertence desde 2002, há 13 anos atuando com o mesmo escopo, desde o começo de sua atividade. Este período de atuação é contra-intuitivo, de acordo com alguns estudos, como o efetuado por Aubry *et al* (2010), no qual elas identificam que, na média, em um *survey* efetuado com PMOs de vários países, os PMOs mudam de escopo de dois em dois anos. Desta forma, ter um PMO que atua há 13 anos com o mesmo escopo vai contra a teoria apresentada. O entrevistado também possui certificação PMP e certificações internas da própria companhia.

Este PMO também tem um PMO de Divisão acima dele, entretanto, não existe relação hierárquica entre os dois. Este PMO responde para o mesmo Diretor do PMO de Divisão. Isto também é uma divergência com a literatura, pois se espera que exista uma relação hierárquica entre os PMOs semelhantes às estruturas de negócio. O PMO gerenciado pelo entrevistado é responsável pela gestão de 13 gerentes de projetos, que lideram projetos finalísticos dentro da unidade da companhia estudada.

Das 27 tarefas que são foco de atuação dos PMOs, a estrutura de PMO desta unidade de negócio efetuava 21 delas, o que é um escopo bastante abrangente, sendo um pouco maior do que a mesma estrutura de PMO análoga da outra unidade de negócio citada no primeiro caso, mas bastante semelhante.

Entretanto, quando se verifica a visão de abordagem, diferentemente da primeira estrutura de PMO citada, fica evidente que a maioria das atividades em que está focada a estrutura são atividades de gerenciamento de projeto com cunho tático, o que é contra-intuitivo, já que esse é um PMO focado em uma unidade de negócio e na execução de projetos em si, pois possui 13 gerentes de projetos dentro da estrutura e deveria ter uma presença maior de atividade de cunho operacional.

Das atividades de cunho tático, a única que o PMO não efetua é a "...gerencia, atua, ou é cliente que aloca recursos entre os projetos...". Entretanto, todas as outras 8 atividades de característica tática são comuns na atuação deste PMO. É relevante, do ponto de vista prático, que este PMO, cuja atuação se dá diretamente nos projetos, não tenha a autonomia de gerenciar e alocar os recursos entre os projetos. O que foi explicitado pelo Gerente de PMO desta unidade é que o mesmo consegue indicar recursos-chave importantes para cada projeto, mas a decisão final de quem será ou não alocado é dos Gerentes das Unidades de Negócio.

Apesar de possuir um foco maior em atividades de cunho tático, nessa estrutura de PMO tem-se níveis de atuação de atividade de amplitude operacional e

estratégica bastante robusta, com mais predominância para as atividades operacionais, o que é coerente, de acordo com o escopo departamental do PMO e por ter a missão da execução de projetos finalísticos que foram vendidos pela equipe comercial.

Todavia, das 10 atividades de características estratégicas abordadas no questionário do PMO, só três não são exercidas pelo mesmo, o que é bem semelhante ao primeiro PMO abordado, mas como uma leve diferença, já que, no caso do primeiro, das atividades estratégicas, o mesmo efetuava 60% delas e o PMO citado agora exerce 70%, sendo uma atividade a mais.

As duas das três únicas atividades estratégicas não efetuadas por este PMO são: "...gerencia, atua, ou é cliente, promove o gerenciamento de projetos dentro da organização...", o que é coerente, pois essa estrutura é de um conjunto de gerentes de projetos focados na execução desses e não na evangelização de projetos dentro da organização, que é uma função clássica de PMOs corporativos. A outra atividade citada pelo entrevistado de amplitude estratégica não exercida pelo PMO é "...gerencia, atua, ou é cliente, gerencia os benefícios de programas ...". Isto depende muito das características dos projetos de cada unidade de negócio. No caso desta unidade, os gerentes de projetos dos PMOs atuam em projetos que não têm sinergia entre si, mas, caso existam projetos multiáreas, será mais intuitivo que isto seja de responsabilidade de um PMO corporativo, que irá agregar dados de estruturas de PMO departamental de maneira diferente e reportar esses resultados para a alta direção.

Assim como a outra estrutura, este PMO também participa do planejamento estratégico, conforme defendido pela Boston Consulting Group (2013). Isto é um ponto importante deste trabalho, já que as duas estruturas estudadas estão seguindo uma tendência de amplitude defendida por especialistas, mas que não são muito comuns na esfera prática, em que, na maior parte das vezes, os PMOs departamentais têm um foco mais operacional ou tático.

Com relação às tarefas de amplitude operacional, o PMO exerce 75% delas, isto é, das 8 atividades, 6 são desenvolvidas no dia a dia deste PMO.

Desta forma, de acordo com a metodologia de maturidade de Pinto, Cota e Levin (2010), podemos classificar este PMO como: Departamental/Estratégico/Tático/Operacional (tabela 3).

Tabela 3 - Nível de Maturidade do PMO Departamental de Unidade 2 – São Paulo – 2015

Estratégico	Tático	Operacional
70%	89%	75%
Avançado	Avançado	Avançado

Fonte: Elaboração própria.

A terceira entrevista foi efetuada junto a um Coordenador da Área de uma Estrutura de PMO que atua em uma Divisão de Negócio, isto é, como citado anteriormente, na Divisão de Negócio e um agrupamento de Unidades de Negócio dentro desta companhia. Abaixo deste PMO existem outros PMOs em unidades de negócio da divisão. Especificamente, este PMO atende a duas áreas de negócio. Segue, abaixo, o questionário respondido pela Coordenadora desta estrutura de PMO no quadro 9.

Questionário:	Abordagem		
	Estratégico	Tático	Operacional
Histórico e Escopo de Atuação:			
<i>Quanto tempo seu PMO existe?</i>	4 Anos		
<i>Você atua para toda a corporação ou para uma unidade de negócio específica?</i>	PMO Departamental. Entretanto, atua para uma divisão na qual tem algumas áreas de negócio abaixo.		
Gestão e Controle:			
<i>O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente informa o status dos projetos para a alta gerência?</i>	X		●
<i>O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente monitora e controla o desempenho de projetos?</i>	X		●
<i>O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente Implementa e opera sistemas de informação dos projetos?</i>	X		●
<i>O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente desenvolve e mantém um quadro estratégico de projetos (project scoreboard)?</i>	X	●	
<i>O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente monitora e controla o desempenho do próprio PMO?</i>		●	
<i>O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente participa do planejamento estratégico?</i>		●	
<i>O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente conduz auditorias de projetos?</i>	X		●
<i>O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente gerencia arquivos/acervos de documentação de projetos?</i>	X		●
<i>O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente provém um conjunto de ferramentas sem o esforço de padronização?</i>	X		●
<i>O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente desenvolve e implementa a metodologia padrão?</i>	X		●
<i>O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente implementa e gerencia banco de dados de riscos?</i>	X		●
<i>O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente provê aconselhamento à alta gerência?</i>	X	●	
Gestão de Portfólios e Programas			
<i>O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente coordena e integra projetos de um portfólio?</i>	X	●	
<i>O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente gerencia um ou mais portfólios?</i>	X	●	
<i>O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente gerencia um ou mais programas?</i>	X		●
<i>O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente gerencia os benefícios de programas?</i>		●	

Quadro 9 - Questionário Respondido pela Coordenadora do PMO de Divisão (cont.)

Fonte: Elaboração Própria.

Recursos do Projeto				
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente provê <i>mentoring</i> para os Gerentes de Projetos?	X			●
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente desenvolve as competências dos profissionais, incluindo treinamento?	X		●	
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente recruta, seleciona, avalia e determina salários dos Gerentes de Projetos?			●	
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente aloca recursos entre os projetos?	X		●	
Atuação Consultiva e Tarefas Especializadas				
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente mapeia o relacionamento e o ambiente de projetos?	X	●		
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente promove o gerenciamento de projetos dentro da organização?		●		
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente executa tarefas especializadas para os Gerentes de Projetos?	X			●
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente identifica, seleciona e prioriza novos projetos?	X	●		
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente gerencia interfaces de clientes?	X		●	
Lições Aprendidas				
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente conduz revisões pós-gerenciamento do projeto (lições aprendidas)?	X			●
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente implementa e gerencia banco de dados de lições aprendidas?	X		●	
% de Características Presentes no PMO		60%	89%	100%

Quadro 9 - Questionário Respondido pela Coordenadora do PMO de Divisão (continuação).
Fonte: Elaboração Própria.

O terceiro questionário com entrevista também ocorreu no mês de setembro de 2015, sendo o contato feito via telefone, por falta de disponibilidade de uma entrevista presencial na empresa estudada. O terceiro entrevistado também já estava há mais de uma década atuando na empresa, o que, como nos dois primeiros entrevistados, mostra uma boa estabilidade no período em que os colaboradores de PMO atuaram na empresa. Especificamente este PMO existia na unidade de negócio à qual pertence desde 2012, há 4 anos, sendo um PMO relativamente jovem. Segundo a entrevistada, não houve mudanças bruscas na atuação do PMO desde 2012.

Como citado anteriormente, esse PMO presta serviços para duas unidades de negócio da empresa e duas unidades de negócio em expansão de receita, dado a natureza da mesma. Existem outros PMOs nessa divisão de negócio que atendem unidades de negócio específicas não atendidas por esse PMO. Dentro dele, também existem 10 gerentes de projetos, incluindo estágios que fazem o papel de suporte

dentro da execução dos projetos. Dessa forma, esse PMO tem tanto o papel de controlar e suportar gerentes de projetos, como também a própria execução de projetos dentro da divisão de negócio na qual ele está inserido.

Das 27 tarefas que são foco de atuação dos PMOs, a estrutura desta unidade de negócio efetuava 22 delas, o que é um escopo bastante abrangente, o maior encontrado nas três primeiras entrevistas efetuadas na empresa estudada. Entretanto, quando verificamos a visão de amplitude, um fato bastante relevante é que a amplitude mais forte deste PMO é a operacional e não a tática. A estrutura executa 100% das atividades caracterizadas como de amplitude operacional, número maior do que os dois PMOs que têm escopo mais reduzido, por atender apenas a uma unidade de negócio e não ter *staff* técnico, coordenadores ou especialistas de projeto para atender os clientes internos e externos da empresa.

Das atividades de natureza tática, a única que o PMO não efetua é a “...gerencia, atua, ou é cliente, recruta, seleciona, avalia e determina salários dos Gerentes de Projetos?...”. Aqui o foco é o seguinte: apesar de ajudar e recrutar os gerentes de projetos, os mesmos também estão ligados aos gerentes de unidade, hierarquicamente. Desta forma, do ponto de vista puramente hierárquico, quem determina o salário desses gerentes de projetos é o gerente da unidade, junto à área de recursos humanos da empresa. Tirando esse detalhe, para um PMO que atua em mais de uma divisão de negócio e executa tarefas especializadas para os gerentes de projetos, tendo a responsabilidade de uma visão holística sobre os projetos, um índice de 89% de atividades táticas executadas é coerente com um papel esperado por um PMO com esse escopo de atuação.

No caso da amplitude mais fraca desta estrutura de PMO, o que é possível verificar é que a amplitude estratégica é a menos presente, com apenas 60% das atividades encontradas no escopo de atuação do PMO. Comparando com os outros dois PMOs com foco em unidades de negócio, este PMO tem uma atuação estratégica mais frágil, só efetuando 6 das 10 atividades estratégicas esperadas por um PMO, segundo o questionário utilizado nesta pesquisa.

Duas atividades não efetuadas por este PMO, mas efetuadas pelos PMOs de unidade de negócio são: “...gerencia, atua, ou é cliente, monitora e controla o desempenho do próprio PMO...” e “gerencia, atua, ou é cliente, participa do planejamento estratégico”, sendo esse um aspecto relevante.

No primeiro caso, o PMO não gerencia sua própria performance, o que caracteriza um baixo nível de maturidade do PMO, quando comparado consigo mesmo. Uma hipótese para isto é o fato deste PMO ser o mais jovem dos três primeiros entrevistados.

No caso, o fato desta estrutura não participar do planejamento estratégico é bastante peculiar, já que as outras estruturas de escopo mais simples participam das rodadas de planejamento estratégico da empresa. Isso pode ser caracterizado como uma estrutura mais focada no controle e suporte dos projetos, indo contra a pesquisa da Boston Consulting Group (2013), citado anteriormente.

Desta forma, de acordo com a metodologia de maturidade de Pinto, Cota e Levin (2010), podemos classificar este PMO como: Departamental/Tático/Operacional, de acordo com a tabela 4 que se encontra abaixo.

Tabela 4 - Nível de Maturidade do PMO Departamental de Divisão 1 – São Paulo – 2015

Estratégico	Tático	Operacional
60%	89%	100%
Intermediário	Avançado	Avançado

Fonte: Elaboração própria

A quarta entrevista foi efetuada junto a um coordenador de um PMO que atua em uma Divisão de Negócio da companhia foco do estudo. Especificamente, este PMO atende tanto as áreas de negócio, quanto a função de gestão da qualidade, já que o gerente da área tem o cargo de Gerente de PMO e Qualidade dentro da organização. Segue, abaixo, o questionário respondido pelo Coordenador desta estrutura de PMO, no quadro 10.

Questionário:		Abordagem		
		Estratégico	Tático	Operacional
Histórico e Escopo de Atuação:				
<i>Quanto tempo seu PMO existe?</i>	2 anos			
<i>Você atua para toda a corporação ou para uma unidade de negócio específica?</i>	PMO Departamental. Atua para uma divisão de negócios que tem unidades de negócio abaixo.			
Gestão e Controle:				
<i>O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente informa o status dos projetos para a alta gerência?</i>				●
<i>O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente monitora e controla o desempenho de projetos?</i>	x			●
<i>O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente implementa e opera sistemas de informação dos projetos?</i>	x		●	
<i>O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente desenvolve e mantém um quadro estratégico de projetos (project scoreboard)?</i>	x	●		
<i>O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente monitora e controla o desempenho do próprio PMO?</i>	x	●		
<i>O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente participa do planejamento estratégico?</i>	x	●		
<i>O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente conduz auditorias de projetos?</i>	x			●
<i>O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente gerencia arquivos/acervos de documentação de projetos?</i>				●
<i>O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente provém um conjunto de ferramentas sem o esforço de padronização?</i>	x		●	
<i>O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente desenvolve e implementa a metodologia padrão?</i>	x		●	
<i>O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente implementa e gerencia banco de dados de riscos?</i>	x		●	
<i>O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente provê aconselhamento à alta gerência?</i>	x	●		

Quadro 10 - Questionário Respondido pelo Coordenador da Área de PMO de Divisão 2 (cont.)

Fonte: Elaboração própria.

Gestão de Portfólios e Programas				
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente coordena e integra projetos de um portfólio?	x	●		
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente gerencia um ou mais portfólios?	x	●		
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente gerencia um ou mais programas?	x			●
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente gerencia os benefícios de programas?	x	●		
Recursos do Projeto				
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente provê <i>mentoring</i> para os Gerentes de Projetos?	x			●
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente desenvolve as competências dos profissionais, incluindo treinamento?	x		●	
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente recruta, seleciona, avalia e determina salários dos Gerentes de Projetos?			●	
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente aloca recursos entre os projetos?	x		●	
Atuação Consultiva e Tarefas Especializadas				
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente mapeia o relacionamento e o ambiente de projetos?	x	●		
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente promove o gerenciamento de projetos dentro da organização?	x	●		
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente executa tarefas especializadas para os Gerentes de Projetos?	x			●
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente identifica, seleciona e prioriza novos projetos?	x	●		
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente gerencia interfaces de clientes?			●	
Lições Aprendidas				
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente conduz revisões pós-gerenciamento do projeto (lições aprendidas)?	x			●
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente implementa e gerencia banco de dados de lições aprendidas?	x		●	
% de Características Presentes no PMO		100%	89%	88%

Quadro 10 - Questionário Respondido pelo Coordenador da Área de PMO de Divisão 2 (continuação)
Fonte: Elaboração própria.

O quarto questionário com entrevista também ocorreu no mês de setembro de 2015. O contato foi feito via telefone, por falta de disponibilidade de uma entrevista presencial na empresa estudada. A entrevista foi feita em duas partes, diante da disponibilidade limitada do entrevistado. O quarto entrevistado também já estava há mais de uma década atuando na empresa, o que, como nos três primeiros

entrevistados, mostra uma boa estabilidade no período em que os colaboradores possuem atuação nesta empresa. Especificamente este PMO existia na unidade de negócio à qual pertence desde 2014, há 2 anos, no mesmo momento da criação da nova divisão de negócios, sendo um PMO jovem.

Segundo a entrevista, à medida que a estrutura da organização mudou e a divisão de negócio foi gerada, dois anos atrás, como citado anteriormente, o PMO foi montado exatamente no mesmo momento.

Este PMO, como o outro já citado, também presta serviços para duas unidades de negócio da empresa. Dentro deste PMO não existem gerentes de projetos. Desta forma, o papel é de controle e suporte puro, não existindo uma relação hierárquica formal entre o PMO e os gerentes de projetos das unidades de negócio. O PMO tem dois funcionários, um gerente e um *staff* técnico.

Das 27 tarefas que são foco de atuação dos PMOs, a estrutura dessa unidade de negócio efetuava 23 delas, o que é um escopo bastante abrangente. Entretanto, quando verificamos a visão de amplitude, um fato muito relevante é que a amplitude mais forte desse PMO é a estratégica, com participação maior do que a amplitude tática e operacional.

A estrutura executa 100% das atividades caracterizadas como de amplitude estratégica, com uma amplitude esperada para um PMO de escopo corporativo, conforme defendido por alguns autores, como Kerzner (2003). Parte disso pode ser explicado pela grande independência encontrada pelas divisões de negócio dentro da companhia. Cada pilar de negócio dentro da companhia é praticamente independente, possuindo a figura de um vice-presidente de operações que, na prática, acaba sendo o CEO do Pilar de Negócio e responde diretamente para o CEO geral da companhia no país.

Dentro das atividades de característica estratégica, é relevante que, mesmo sem ser um PMO Corporativo e sim um PMO Departamental, com o foco de atuação em duas unidades de negócio, segundo o entrevistado, o PMO do qual ele faz a gestão "...gerencia, atua, ou é cliente, promove o gerenciamento de projetos dentro da organização...". De acordo com o entrevistado, a área tem como papel evangelizar o gerenciamento de projetos dentro das duas unidades das quais participa, mas o PMO também é convidado por outros pilares de negócio para workshops de boas práticas e para contribuir com atividades especializadas em gerenciamento de

projetos. Do ponto de vista teórico, essa é uma função do PMO Corporativo, sendo uma prática gerencial contra-intuitiva.

Outra atividade estratégica importante exercida pelo PMO é a participação no planejamento estratégico da Divisão de Negócio da qual ele faz parte. Isto também é influenciado pelo fato do PMO ser a área responsável pela gestão da qualidade da divisão. Assim como os outros PMOs estudados e, neste caso, com maior ênfase, podemos comprovar, na empresa analisada, a tendência e a proposta realizada pelo Boston Consulting Group (2013), ficando muito claro que, além da atuação operacional e tática que são bastante fortes na atuação desse PMO, o mesmo está agregando valor para a organização. Ele também está ajudando no alcance dos objetivos estratégicos, sendo uma divergência com a teoria o fato de que essa atuação devesse ser de um PMO puramente corporativo ou de áreas puras de planejamento estratégico nas companhias.

Apesar de ter como características mais atividades com amplitude gerencial estratégica, este PMO não deixa de exercer suas funções operacionais. Das 8 atividades classificadas como de característica operacional, apenas uma não é prática gerencial desta estrutura de PMO, que é a atividade de “gerencia, atua, ou é cliente, informa o status dos projetos para a alta gerência”. Segundo o PMO, essa atividade não é de responsabilidade do mesmo, pois, nesse caso, de acordo com a entrevista, é o PMO Corporativo que acaba exercendo essa função para esse PMO Departamental.

No caso das funções de característica tática, como nas funções de característica operacional, o PMO só não exerce uma das nove funções táticas que um PMO pode ter em sua atuação que é “...gerencia interfaces de clientes...”. Segundo o entrevistado, esse seria um dos objetivos do PMO para 2016, ou seja, começar a mapear as interfaces com seus clientes internos.

Desta forma, de acordo com a metodologia de maturidade de Pinto, Cota e Levin (2010), podemos classificar esse PMO como: Departamental/Estratégico/Tático/Operacional, conforme a tabela 5.

Tabela 5 - Nível de Maturidade do PMO Departamental de Divisão 1 – São Paulo – 2015

Estratégico	Tático	Operacional
100%	89%	88%
Avançado	Avançado	Avançado

Fonte: Elaboração própria

A quinta entrevista foi efetuada junto a um gerente de projetos de uma unidade de negócio que responde diretamente ao Gerente de PMO da mesma unidade de negócio. Segue, abaixo, o questionário respondido pelo Gerente de Projetos dessa estrutura de PMO, no quadro 11.

Questionário:		Abordagem		
		Estratégico	Tático	Operacional
Histórico e Escopo de Atuação:				
<i>Quanto tempo seu PMO existe?</i>	6 anos			
<i>Você atua para toda a corporação ou para uma unidade de negócio específica?</i>	PMO Departamental de uma unidade de negócio.			
Gestão e Controle:				
<i>O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente informa o status dos projetos para a alta gerência?</i>	X			●
<i>O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente monitora e controla o desempenho de projetos?</i>	X			●
<i>O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente implementa e opera sistemas de informação dos projetos?</i>	X		●	
<i>O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente desenvolve e mantém um quadro estratégico de projetos (project scoreboard)?</i>		●		
<i>O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente monitora e controla o desempenho do próprio PMO?</i>	X	●		
<i>O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente participa do planejamento estratégico?</i>	X	●		
<i>O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente conduz auditorias de projetos?</i>				●
<i>O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente gerencia arquivos/acervos de documentação de projetos?</i>	X			●
<i>O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente provém um conjunto de ferramentas sem o esforço de padronização?</i>			●	
<i>O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente desenvolve e implementa a metodologia padrão?</i>	X		●	
<i>O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente implementa e gerencia banco de dados de riscos?</i>	X		●	
<i>O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente provê aconselhamento à alta gerência?</i>		●		

Quadro 11 - Questionário Respondido por um Gerente de Projetos (cont.)

Fonte: Elaboração própria.

Gestão de Portfólios e Programas				
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente coordena e integra projetos de um portfólio?	X	●		
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente gerencia um ou mais portfólios?	X	●		
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente gerencia um ou mais programas?				●
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente gerencia os benefícios de programas?		●		
Recursos do Projeto				
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente provê <i>mentoring</i> para os Gerentes de Projetos?	X			●
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente desenvolve as competências dos profissionais, incluindo treinamento?			●	
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente recruta, seleciona, avalia e determina salários dos Gerentes de Projetos?	X		●	
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente aloca recursos entre os projetos?	X		●	
Atuação Consultiva e Tarefas Especializadas				
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente mapeia o relacionamento e o ambiente de projetos?	X	●		
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente promove o gerenciamento de projetos dentro da organização?		●		
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente executa tarefas especializadas para os Gerentes de Projetos?	X			●
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente identifica, seleciona e prioriza novos projetos?	X	●		
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente gerencia interfaces de clientes?	X		●	
Lições Aprendidas				
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente conduz revisões pós-gerenciamento do projeto (lições aprendidas)?	X			●
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente implementa e gerencia banco de dados de lições aprendidas?	X		●	
% de Características Presentes no PMO		60%	78%	75%

Quadro 11 - Questionário Respondido por um Gerente de Projetos (continuação).

Fonte: Elaboração própria.

O quinto questionário também ocorreu no mês de setembro de 2015. O contato foi feito via telefone, por falta de disponibilidade da entrevistada através de contato pessoal. A quinta entrevistada também já estava há mais de uma década atuando na empresa, especificamente há 15 anos. Antes de atuar no PMO, ela atuava

na área técnica, diante da sua formação como engenheira elétrica. Do mesmo modo que os quatro primeiros entrevistados, mostrou uma boa estabilidade no período em que os colaboradores possuíam atuação nessa empresa.

Especificamente esse PMO está inserido na unidade de negócio à qual pertence desde 2010, há 6 anos, e desde então a entrevistada já atuava nessa estrutura organizacional de projetos.

Das 27 tarefas que são foco de atuação dos PMOs, a estrutura desta unidade de negócio efetuava 19 delas, o que é um escopo abrangente, mas é o menor, quando comparado aos outros PMOs departamentais.

Quando verificada a visão de amplitude das funções exercidas por este PMO, a visão de amplitude mais forte é a tática, seguida da operacional. Das funções táticas de atuação de um PMO, apenas 2 das 9 funções não são exercidas. Estas duas atividades são, "...gerencia, atua, ou é cliente, desenvolve as competências dos profissionais, incluindo treinamento...". Segundo a gerente de projeto deste PMO, essa função é exercida pelo PMO Corporativo. Quando existe a necessidade de treinamento, é a estrutura corporativa que efetua os treinamentos ou contrata uma consultoria parceira que faz essa função. A outra atividade não exercida pelo PMO é "gerencia, atua, ou é cliente, provém um conjunto de ferramentas sem o esforço de padronização...". De acordo com o PMO, além das ferramentas desenvolvidas pela própria empresa, também são utilizados os *softwares* Primavera e MS Project, como padrão na corporação. Desta forma, a escolha do líder do PMO foi não utilizar nenhuma ferramenta que não fosse padrão dentro da organização.

Com relação às funções de característica operacional, assim como as de características táticas, apenas duas não são exercidas pelo PMO. Como são apenas 8, percentualmente a atuação operacional do PMO é menos robusta do que a tática. As duas atividades operacionais não exercidas pelo PMO são "...gerencia, atua, ou é cliente, conduz auditorias de projetos...". Segundo a entrevistada, essa também é uma função exercida periodicamente pelo PMO Corporativo em alguns projetos, mas não é um foco de atuação do PMO Departamental na sua unidade de negócio. A segunda função não exercida pelo PMO é "...gerencia, atua, ou é cliente, gerencia um ou mais programas...". De acordo com a entrevistada, no momento não existe nenhum programa gerenciado. Entretanto, no passado já existiu, segundo a mesma, diante da baixa de demanda de vendas de suas áreas de negócios que resultava,

conseqüentemente, em novos projetos. Não há nenhum programa sendo gerenciado recentemente, o que não exclui a gestão de programas no futuro.

No que tange às funções estratégicas, das 10 funções possíveis de serem exercidas por um PMO, 6 delas fazem parte das atividades gerenciais praticadas pelo PMO, tendo a mesma tendência e proposta realizada pelo Boston Consulting Group (2013). Desta forma, de acordo com a metodologia de maturidade de Pinto, Cota e Levin (2010), podemos classificar esse PMO como: Departamental/Tático/Operacional, conforme a tabela 6:

Tabela 6 - Nível de Maturidade do PMO Departamental de Unidade 3 – São Paulo – 2015

Estratégico	Tático	Operacional
60%	78%	75%
Intermediário	Avançado	Avançado

Fonte: Elaboração própria.

A sexta entrevista foi efetuada junto à gerente do PMO Corporativo da Organização como um todo. Ela atua respondendo diretamente a um Diretor Corporativo da Instituição. Esse PMO tem relação direta com todos os PMOs departamentais da organização. Segue, abaixo, o questionário respondido pela Gerente desta estrutura de PMO, no quadro 12.

Questionário Inicial:		Abordagem		
		Estratégico	Tático	Operacional
Histórico e Escopo de Atuação:				
<i>Quanto tempo seu PMO existe?</i>	6 anos			
<i>Você atua para toda a corporação ou para uma unidade de negócio específica?</i>	Atuação em toda a corporação, todos os Pilares de Negócio da companhia			
Gestão e Controle:				
<i>O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente informa o status dos projetos para a alta gerência?</i>	X			●
<i>O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente monitora e controla o desempenho de projetos?</i>	X			●
<i>O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente Implementa e opera sistemas de informação dos projetos?</i>	X		●	
<i>O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente desenvolve e mantém um quadro estratégico de projetos (project scoreboard)?</i>		●		
<i>O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente monitora e controla o desempenho do próprio PMO?</i>	X	●		
<i>O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente participa do planejamento estratégico?</i>		●		
<i>O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente conduz auditorias de projetos?</i>	X			●
<i>O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente gerencia arquivos/acervos de documentação de projetos?</i>				●
<i>O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente provém um conjunto de ferramentas sem o esforço de padronização?</i>	X		●	
<i>O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente desenvolve e implementa a metodologia padrão?</i>	X		●	
<i>O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente implementa e gerencia banco de dados de riscos?</i>	X		●	
<i>O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente provê aconselhamento à alta gerência?</i>	X	●		
Gestão de Portfólios e Programas				
<i>O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente coordena e integra projetos de um portfólio?</i>		●		
<i>O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente gerencia um ou mais portfólios?</i>		●		
<i>O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente gerencia um ou mais programas?</i>				●
<i>O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente gerencia os benefícios de programas?</i>		●		

Quadro 12 - Questionário Respondido pela Gerente da Área de PMO Corporativo (cont.)

Fonte: Elaboração própria.

Recursos do Projeto				
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente provê <i>mentoring</i> para os Gerentes de Projetos?				●
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente desenvolve as competências dos profissionais, incluindo treinamento?	X		●	
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente recruta, seleciona, avalia e determina salários dos Gerentes de Projetos?			●	
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente aloca recursos entre os projetos?			●	
Atuação Consultiva e Tarefas Especializadas				
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente mapeia o relacionamento e o ambiente de projetos?		●		
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente promove o gerenciamento de projetos dentro da organização?	X	●		
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente executa tarefas especializadas para os Gerentes de Projetos?	X			●
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente identifica, seleciona e prioriza novos projetos?		●		
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente gerencia interfaces de clientes?			●	
Lições Aprendidas				
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente conduz revisões pós-gerenciamento do projeto (lições aprendidas)?	X			●
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente implementa e gerencia banco de dados de lições aprendidas?			●	
% de Características Presentes no PMO		30%	56%	63%

Quadro 12 - Questionário Respondido pela Gerente da Área de PMO Corporativo (continuação).
Fonte: Elaboração própria.

O sexto questionário com entrevista também ocorreu no mês de setembro de 2015. O contato foi feito via telefone, por falta de disponibilidade da entrevista via contato pessoal. A entrevistada é a que está há mais tempo na corporação, mais de duas décadas. Ela foi a fundadora do PMO Corporativo no Brasil. Como nos quatro primeiros entrevistados, mostra uma boa estabilidade no período em que os colaboradores possuem atuação nesta empresa.

Especificamente, esse PMO atua para toda a organização, tendo relacionamento com as outras 9 estruturas de PMO que nela existem. Este PMO Corporativo existe na organização desde 2010.

Das 27 funções que são foco de atuação dos PMOs, a estrutura desta unidade de negócio efetuava 13 delas, o que é um escopo mais focado do que os outros PMOs estudados, sendo o menor escopo nas 6 estruturas de PMO analisadas

Quando se verifica a visão de amplitude das funções exercidas por este PMO Corporativo, a visão de amplitude mais forte é a operacional, tática. Das funções operacionais de atuação de um PMO, 3 das 8 funções não são exercidas.

Ter um PMO com foco operacional vai contra a missão do PMO que, segundo a entrevistada, é garantir a governança dos projetos na organização, e vai contra também os modelos de atuação de PMOs de Kerzner (2001), Crawford (2002) e Rodrigues, Rabechini Jr. e Csillag (2005), que defendem a ideia de que os PMOs que atendem a toda a corporação devem ter uma atuação mais estratégica, o que é o oposto encontrado nessa análise.

Estas três funções são "...gerencia, atua, ou é cliente, gerencia arquivos/acervos de documentação de projetos...", o que é coerente, já que este tipo de atividade é de responsabilidade dos PMO Departamentais, que estão mais próximos dos gerentes de projetos, os quais, junto com a equipe de projeto, elaboram este tipo de documentação, sendo uma função muito básica para um PMO exercer.

A segunda função não exercida pelo PMO é "...gerencia, atua, ou é cliente, gerencia um ou mais programas...". A função do PMO Corporativo, segundo frase da entrevistada, era de "estabelecer a governança de projetos na organização, não realizar gestão direta, de projetos, programas e portfólios dentro da empresa...".

A terceira e última função não exercida pelo PMO Corporativo com amplitude operacional é "... gerencia, atua, ou é cliente e provê *mentoring* para os Gerentes de Projetos...". Segundo a entrevistada, o PMO Corporativo pode moderar workshops diversos, conforme solicitação dos gerentes de projetos (planejamento, riscos e oportunidades, lições aprendidas, etc.), mas não realiza *mentoring* com os gerentes de projeto, já que essa função é dos gerentes das áreas de PMO.

Dentro das funções de característica tática, sendo a segunda de maior percentual de presença, o PMO exerce 56% dessas funções. Em número, isso representa 5 das 9 funções.

Enquanto isto, no que tange às funções estratégicas, o PMO Corporativo só exerce 3 das 10 funções estratégicas que um PMO pode exercer, o menor número de todas as estruturas estudadas. Número menor tanto comparando-se as estruturas de PMO de Unidades de negócio quanto os PMOs das Divisões de Negócio.

Desta forma, de acordo com a metodologia de maturidade de Pinto, Cota e Levin (2010), podemos classificar este PMO como: Corporativo/Tático/Operacional, conforme tabela 7.

Tabela 7 - Nível de Maturidade do PMO Corporativo – São Paulo – 2015

Estratégico	Tático	Operacional
30%	56%	63%
Básico	Intermediário	Intermediário

Fonte: Elaboração própria.

No próximo tópico, serão abordadas análises comparando-se os modelos de atuação dos PMOs e realizando reflexões em torno dessas classificações.

4.3 Comparação entre os Resultados das Análises

Primeiramente, foi feita uma análise comparando entre si a atuação dos PMOs que estão alocados nas unidades de negócios, conforme mostra o quadro 13.

Questionário Inicial:				Frequência de Atuação
Histórico e Escopo de Atuação:	G. PMO	G. PMO	PM	
<i>Quanto tempo seu PMO existe?</i>	5 anos	13 anos	6 anos	
<i>Você atua para toda a corporação ou para uma unidade de negócio específica?</i>	Dep.	Dep.	Dep.	
Gestão e Controle:				
<i>O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente informa o status dos projetos para a alta gerência?</i>	x	x	x	100%
<i>O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente monitora e controla o desempenho de projetos?</i>	x	x	x	100%
<i>O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente implementa e opera sistemas de informação dos projetos?</i>	x	x	x	100%
<i>O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente desenvolve e mantém um quadro estratégico de projetos (project scoreboard)?</i>				0%
<i>O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente monitora e controla o desempenho do próprio PMO?</i>	x	X	x	100%
<i>O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente participa do planejamento estratégico?</i>	x	X	x	100%
<i>O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente conduz auditorias de projetos?</i>	x	X		67%
<i>O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente gerencia arquivos/acervos de documentação de projetos?</i>	x	X	x	100%
<i>O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente provém um conjunto de ferramentas sem o esforço de padronização?</i>		X		33%

Quadro 13 - Comparativo de Respostas dos Gerentes das Áreas de PMO Departamental e Gerentes de Projetos de Unidade (cont.)

Fonte: Elaboração própria.

O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente desenvolve e implementa a metodologia padrão?	x	x	x	100%
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente implementa e gerencia banco de dados de riscos?	x	x	x	100%
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente provê aconselhamento à alta gerência?		x		0%
Gestão de Portfólios e Programas				
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente coordena e integra projetos de um portfólio?	x	x	x	100%
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente gerencia um ou mais portfólios?	x	x	x	100%
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente gerencia um ou mais programas?	x			33%
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente gerencia os benefícios de programas?	x			33%
Recursos do Projeto				
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente provê <i>mentoring</i> para os Gerentes de Projetos?	x	x	x	100%
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente desenvolve as competências dos profissionais, incluindo treinamento?	x	x		67%
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente recruta, seleciona, avalia e determina salários dos Gerentes de Projetos?		x	x	0%
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente aloca recursos entre os projetos?	x		x	67%
Atuação Consultiva e Tarefas Especializadas				
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente mapeia o relacionamento e o ambiente de projetos?	x	x	x	0%
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente promove o gerenciamento de projetos dentro da organização?				0%
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente executa tarefas especializadas para os Gerentes de Projetos?			x	33%
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente identifica, seleciona e prioriza novos projetos?		x	x	67%
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente gerencia interfaces de clientes?	x	x	x	100%
Lições Aprendidas				
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente conduz revisões pós-gerenciamento do projeto (lições aprendidas)?	x	x	x	100%
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente implementa e gerencia banco de dados de lições aprendidas?	x	x	x	100%

Quadro 13 - Comparativo de Respostas dos Gerentes das Áreas de PMO Departamental e Gerentes de Projetos de Unidade (continuação).

Fonte: Elaboração própria.

Comparando-se a atuação dos três PMOs Departamentais de Unidades de Negócio, pode-se verificar que os mesmos têm 14 (quatorze) funções exercidas com similaridade, isto é, 52% dessas. Isso mostra um certo padrão na atuação dos PMOs Departamentais de Unidade de Negócio da organização estudada.

Verificando a abordagem de atuação dos mesmos, observa-se que eles podem ser classificados conforme o quadro 14:

	PMO de unidade 1	PMO de unidade 2	PMO de unidade 3	%
Departamental/Tático/ Operacional	x		x	67%
Departamental/Estratégico/Tático/Operacional		x		33%

Quadro 14 - Classificação do Modelo de Atuação dos PMOs de Unidade de Negócios
Fonte: Elaboração própria.

Examinando-se a atuação dos entrevistados em relação às funções exercidas pelos PMOs, do ponto de vista de abordagem, 2 (dois) deles possuem exatamente a mesma classificação. A exceção é o PMO Departamental/Estratégico/Tático Operacional. É bastante relevante ter sido encontrado um PMO Departamental que tenha níveis avançados de atuação em todas as abordagens, como é o caso do segundo PMO Departamental de Unidade. Apesar de estar em uma área de negócio específica, não atuando para toda a corporação, o PMO Departamental/Estratégico/Tático Operacional possui escopo de atuação abrangente, agregando valor para sua área de negócio de várias formas. Já o primeiro e o terceiro, citados na figura 24, só não possuem nível de maturidade avançada na abordagem estratégica, entretanto, tanto na abordagem tática quanto operacional, os PMOs apresentam alto grau de maturidade.

Sendo a missão dos PMOs citados no quadro 21 garantir a execução dos projetos comercializados pelas áreas de vendas das unidades de negócio, é contraintuitivo que eles tenham um escopo de atuação tão abrangente, indo além da atuação operacional e restringida as suas áreas de negócio.

No quadro 15, encontra-se a análise relativa aos PMOs de Divisão de Negócio.

Questionário Inicial:		
Histórico e Escopo de Atuação:	Coordenador PMO	Coordenador PMO
<i>Quanto tempo seu PMO existe?</i>	4 Anos	2 anos
<i>Você atua para toda a corporação ou para uma unidade de negócio específica?</i>	Dep.	Dep.
Gestão e Controle:		
<i>O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente monitora e controla o desempenho de projetos?</i>	x	x
<i>O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente implementa e opera sistemas de informação dos projetos?</i>	x	x
<i>O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente desenvolve e mantém um quadro estratégico de projetos (project scoreboard)?</i>	x	x
<i>O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente conduz auditorias de projetos?</i>	x	x
<i>O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente provém um conjunto de ferramentas sem o esforço de padronização?</i>	x	x
<i>O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente desenvolve e implementa a metodologia padrão?</i>	x	x
<i>O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente implementa e gerencia banco de dados de riscos?</i>	x	x
<i>O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente provê aconselhamento à alta gerência?</i>	x	x
<i>O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente coordena e integra projetos de um portfólio?</i>	x	x
<i>O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente gerencia um ou mais portfólios?</i>	x	x
<i>O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente gerencia um ou mais programas?</i>	x	x
<i>O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente provê mentoring para os Gerentes de Projetos?</i>	x	x
<i>O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente desenvolve as competências dos profissionais, incluindo treinamento?</i>	x	x
<i>O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente aloca recursos entre os projetos?</i>	x	x
<i>O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente executa tarefas especializadas para os Gerentes de Projetos?</i>	x	x
<i>O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente identifica, seleciona e prioriza novos projetos?</i>	x	x
<i>O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente conduz revisões pós-gerenciamento do projeto (lições aprendidas)?</i>	x	x
<i>O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente implementa e gerencia banco de dados de lições aprendidas?</i>	x	x

Quadro 15 - Comparativo de Respostas dos Coordenadores de PMO Departamental de Divisão
Fonte: Elaboração própria.

Comparando-se as funções dos dois PMOs Departamentais de Divisão, pode-se verificar que esses têm 18 funções exercidas com similaridade, isto é 66% do total, o que mostra um forte padrão na atuação dos PMOs Departamentais de Divisão estudados neste trabalho, se comparados com os PMO Departamentais de Unidade de Negócio.

Examinando-se a abordagem de atuação dos PMOs departamentais de Divisão de Negócio, verificamos que eles podem ser classificados como:

- a) PMO Departamental 1 de Divisão de Negócio: PMO Departamental/Tático Operacional;
- b) PMO Departamental de Divisão de Negócio 2: PMO Departamental/Estratégico/Tático/Operacional.

Analisando-se a abordagem de atuação dos entrevistados em relação às funções exercidas por seus pares PMOs de Unidade, é possível constatar que esses tanto exercem funções operacionais quanto táticas. Mas, além disto, um dos PMOs também tem uma atuação estratégica altamente desenvolvida, o que não é uma missão do PMO, segundo o entrevistado, mas é um diferencial do mesmo em sua atuação dentro da divisão de negócio, exercendo mais funções do que demandado por seu *sponsor*.

No quadro 16 pode-se verificar uma comparação entre todos os PMOs entrevistados.

Questionário Inicial:							
Histórico e Escopo de Atuação:	G. PMO	G. PMO	Coord. PMO	Coord. PMO	PM	G. PMO	Frequência de Atuação
<i>Quanto tempo seu PMO existe?</i>	5 anos	13 anos	4 Anos	2 anos	6 anos	6 anos	
<i>Você atua para toda a corporação ou para uma unidade de negócio específica?</i>	Dep.	Dep.	Dep.	Dep.	Dep.	Corp.	
Gestão e Controle:							
<i>O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente informa o status dos projetos para a alta gerência?</i>	x	x	x		x	x	83%
<i>O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente monitora e controla o desempenho de projetos?</i>	x	x	x	x	x	x	100%
<i>O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente implementa e opera sistemas de informação dos projetos?</i>	x	x	x	x	x	x	100%
<i>O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente desenvolve e mantém um quadro estratégico de projetos (project scoreboard)?</i>			x	x			33%
<i>O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente monitora e controla o desempenho do próprio PMO?</i>	x	x		x	x	x	83%

Quadro 16 - Comparativo de Respostas de Todos os Questionários (cont.)

Fonte: Elaboração própria.

O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente participa do planejamento estratégico?	x	x		x	x		67%
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente conduz auditorias de projetos?	x	x	x	x		x	83%
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente gerencia arquivos/acervos de documentação de projetos?	x	x	x		x		67%
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente provém um conjunto de ferramentas sem o esforço de padronização?		x	x	x		x	67%
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente desenvolve e implementa a metodologia padrão?	x	x	x	x	x	x	100%
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente implementa e gerencia banco de dados de riscos?	x	x	x	x	x	x	100%
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente provê aconselhamento à alta gerência?		x	x	x		x	67%
Gestão de Portfólios e Programas							
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente coordena e integra projetos de um portfólio?	x	x	x	x	x		83%
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente gerencia um ou mais portfólios?	x	x	x	x	x		83%
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente gerencia um ou mais programas?	x		x	x			50%
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente gerencia os benefícios de programas?	x			x			33%
Recursos do Projeto							
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente provê <i>mentoring</i> para os Gerentes de Projetos?	x	x	x	x	x		83%
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente desenvolve as competências dos profissionais, incluindo treinamento?	x	x	x	x		x	83%
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente recruta, seleciona, avalia e determina salários dos Gerentes de Projetos?		x			x		33%
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente aloca recursos entre os projetos?	x		x	x	x		67%

Quadro 16 - Comparativo de Respostas de Todos os Questionários (cont.)

Fonte: Elaboração própria.

Atuação Consultiva e Tarefas Especializadas							
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente mapeia o relacionamento e o ambiente de projetos?	x	x	x	x	x		83%
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente promove o gerenciamento de projetos dentro da organização?				x		x	33%
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente executa tarefas especializadas para os Gerentes de Projetos?			x	x	x	x	67%
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente identifica, seleciona e prioriza novos projetos?		x	x	x	x		67%
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente gerencia interfaces de clientes?	x	x	x		x		67%
Lições Aprendidas							
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente conduz revisões pós-gerenciamento do projeto (lições aprendidas)?	x	x	x	x	x	x	100%
O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente implementa e gerencia banco de dados de lições aprendidas?	x	x	x	x	x		83%

Quadro 16 - Comparativo de Respostas de Todos os Questionários (continuação)

Fonte: Elaboração própria.

Comparando-se as funções de todos os PMOs estudados, apenas 5 são comuns a todas estruturas, isto é, apenas 18% das funções são similares. Sendo assim, é possível verificar que os PMOs, quando comparados entre si fora de seus *clusters*, executam funções diversas. Parte disso pode ser explicado pela grande diferença de atuação que cada área de negócio tem, demandando, dessa forma, funções diferentes dos PMOs. Outra possível causa é o grande grau de independência de cada unidade de negócio, o que acaba influenciando a independência dos PMOs que não têm nenhuma submissão hierárquica com o PMO Corporativo, podendo se adaptar de forma mais robusta às necessidades de suas unidades e divisões de negócio.

Dos PMOs estudados, apenas um PMO de Unidade de Negócio e outro de Divisão de Negócio têm amplitude de atuação estratégica. Somente dois PMOs promovem o gerenciamento de projetos dentro das unidades de negócio, ou seja, a segunda estrutura de PMO de Divisão estudada e o PMO Corporativo, o que mostra que existe um espaço aberto pela corporação para que as estruturas não corporativas contribuam para a construção da estratégia da companhia.

O único PMO que não tem nenhuma das três amplitudes apresentadas com ao menos um nível de maturidade avançada é o PMO Corporativo. O mesmo também

tem as funções operacionais como as mais exercidas em seu dia a dia, em vez de funções táticas e estratégicas, o que vai ao encontro de alguns modelos de atuação de PMO apresentados por Verzuh (1999), Crawford (2002), Valle, Silvia e Soares (2008) e Kutsch *et al* (2015).

Analisando-se o percentual de funções exercidas pelas 6 (seis) estruturas de PMO, pode-se observar que o PMO Corporativo é o que apresenta o menor escopo de atuação das 6 unidades estudadas. O PMO Corporativo executa apenas 12 das 27 funções possíveis de um PMO, isto é, apenas 44% das funções, conforme explicitado na tabela 9.

Tabela 8 - Classificação do Modelo de Atuação dos PMOs de Unidade de Negócios – São Paulo – 2015

	PMO de unidade 1	PMO de unidade 2	PMO de unidade 3	PMO Divisão 1	PMO Divisão 2	Corporativo
Percentual de funções exercidas	74%	78%	70%	81%	85%	44%

Fonte: Elaboração própria.

Outra observação feita em relação ao percentual de funções exercidas é que os PMOs de divisão são os que apresentam maior abrangência de funções realizadas. Esta abrangência verificada é maior do que a encontrada nos PMOs de Unidade e no PMO Corporativo. Isto pode ser explicado pelo fato de eles atenderem a mais de uma unidade de negócio e auxiliarem PMOs de unidades, quando presentes, na função que, teoricamente, poderia ser exercida pelo PMO corporativo. Mas, o PMO Central da organização não interfere no dia a dia dos PMOs, tendo como função principal garantir a governança, de acordo com as palavras da gerente da área. Assim, o mesmo acaba deixando um vácuo de atuação para que outros PMOs auxiliem seus pares.

A média de atuação dos PMOs é de seis anos, havendo, no presente trabalho, dois extremos: que é um PMO com 13 anos de atuação e outro com apenas dois anos. Esse período é muito acima do apresentado no estudo de Aubry *et al.* (2010), que indica que os PMOs mudam de escopo em média de dois em dois anos. Dos PMOs apresentados, nenhum havia mudado de escopo no período em que existem dentro da empresa do caso.

Não existe nenhum tópico da pesquisa em que todos os PMOs exerçam as funções apresentadas. O mais próximo é o de lições aprendidas que tem duas funções,

sendo umas delas exercida por todos os PMOs. Isso mostra boa maturidade quanto à catalogação de boas práticas, o que interfere positivamente na gestão dos projetos.

Seguindo a tendência de uma empresa que possui uma metodologia padrão de Gerenciamento de Projetos, todos os profissionais dos PMOs entrevistados utilizam a metodologia própria da empresa estudada na execução dos projetos, o que é uma das 5 funções comuns a todos os PMOs.

No que tange à classificação dos modelos de atuação defendidos por Pinto, Cota e Levin (2010), que apresenta 21 possíveis tipos de modelos de atuação, apenas 3 tipos foram encontrados nas 6 entrevistas, o que contrasta com a diversidade de funções encontradas nos 6 PMOs. Porém, quando se considera a classificação do modelo de atuação, é possível verificar um padrão na atuação dos mesmos, conforme o quadro 17.

	PMO de unidade 1	PMO de unidade 2	PMO de unidade 3	PMO Divisão 1	PMO Divisão 2	Corporativo	%
Departamental/Tático/Operacional	x		x	x			50%
Corporativo/Tático/Operacional						x	17%
Departamental/Estratégico/Tático/Operacional		x			x		33%

Quadro 17 - Classificação dos PMOs por Nível de Maturidade
Fonte: Elaboração própria.

Levando-se em consideração apenas a abordagem dos PMOs, somente dois tipos foram encontrados: Tático/Operacional e Estratégico/Tático/Operacional. Uma possível causa é a missão esperada por esses PMOs das unidades e divisões de negócios, que necessitam de uma área que lhes deem um suporte abrangente para ajudar na entrega dos objetivos estratégicos e na execução das atividades rotineiras dos projetos.

5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

O objetivo geral deste trabalho foi identificar, a partir da análise de um estudo de caso, quais são as principais divergências entre o que a teoria preconiza como o escopo e a abordagem destas estruturas e o que acontece na prática, no que diz respeito à real atuação dos PMOs.

No período entre agosto e setembro de 2015, na empresa escolhida para o estudo de caso, foram estudadas seis das dez áreas de PMO presentes na estrutura organizacional da corporação. As análises dos dados e informações coletadas a partir das respostas dos questionários foram realizadas à luz da revisão de literatura.

As conclusões estão dispostas em um quadro-resumo, onde estão expostas as divergências entre os resultados encontrados e as abordagens teóricas discutidas neste trabalho.

Por fim, são apresentadas recomendações relativas ao estudo realizado, ou seja, sobre possíveis novas investigações a serem realizadas relativamente a divergências entre a teoria e a prática de atuação dos PMOs.

O pressuposto do trabalho previu que existiriam divergências entre o que os autores e especialistas da área recomendam como modelos ideais de atuação para PMOs e o que se observa na prática. Isto pode ser notado no estudo de caso desenvolvido nesta pesquisa.

As principais divergências em relação à literatura seguem abaixo no quadro 18:

Questionário:	Autores	Perguntas
Histórico e Escopo de Atuação:	Verzuh (1999); Crawford (2002); Rodrigues, Rabechini Jr. e Csillag (2005); Taylor (2006); Letavec (2006); Hobbs, Aubry (2008); Pelegrinelli e Garagna (2009); Pinto, Cota e Levin (2010); Unger, Germüden e Aubry (2012); Müller, Glückler e Aubry (2013); Kutsch <i>et al</i> (2015).	Quanto tempo seu PMO existe? Você atua para toda a corporação ou para uma unidade de negócio específica?

Quadro 18 - Divergências em relação à Literatura (cont.)

Fonte: Elaboração própria.

Confronto com os Resultados Obtidos:

1. De acordo com Aubry *et al.* (2010), em estudo efetuado com uma grande amostra de PMOs, através de *survey*, foi verificado que os PMOs mudam de escopo de dois em dois anos. Nas seis entrevistas efetuadas com 6 PMOs diferentes, nenhum deles havia tido nenhuma mudança de escopo significativa, segundo as entrevistas. O único PMO que poderia ser tirado desta análise é o PMO com dois anos de atuação, por não ter um período histórico suficiente para análise.
2. Pôde-se verificar, na entrevista, que apenas um PMO exerce a tarefa de cooperação que é defendida por Müller, Glückler e Aubry (2013). Desta forma, mesmo existindo um PMO corporativo, o mesmo não está focado em gerar cooperação entre os PMOs, mas apenas em criar uma melhor governança entre estas estruturas.
3. Não foi verificada a existência de nenhum PMO Virtual, de acordo com a descrição de Pelegrielli e Garagna (2009), não se podendo verificar esta tendência defendida pelos autores nas estruturas organizacionais de PMO estudadas neste caso.
4. Não foi verificado, nas entrevistas, nenhum PMO com foco em um projeto específico e de caráter temporário, que é o PMO Programa Projeto, defendido por Pinto, Cota e Levin (2010). Todos os PMOs das entrevistas e todos os PMOs presentes na organização têm foco em múltiplos projetos e na perenidade de atuação.
5. Todos os 10 PMOs da corporação, segundo as entrevistas preliminares efetuadas com o PMO Corporativo e executivos da empresa, têm foco em projetos externos. Assim, o foco está em projetos ligados à geração de receita dentro da empresa, existindo uma certa negligência em relação a projetos de melhoria contínua e rotinas operacionais dentro da organização. Isto vai contra a visão de Letavec (2006), que defende que as corporações devem ter tanto PMOs com foco em projetos internos como externos.

Quadro 18 - Divergências em relação à Literatura (cont.)

Fonte: Elaboração própria.

<p>Gestão e Controle:</p>	<p>Verzuh (1999); Hobbs, Aubry (2008); Pinto, Cota e Levin (2010); Unger, Germüden e Aubry (2012); Müller, Glückler e Aubry (2013).</p>	<p>O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente informa o status dos projetos para a alta gerência?</p> <p>O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente monitora e controla o desempenho de projetos?</p> <p>O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente Implementa e opera sistemas de informação dos projetos?</p> <p>O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente desenvolve e mantém um quadro estratégico de projetos (<i>project scoreboard</i>)?</p> <p>O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente monitora e controla o desempenho do próprio PMO?</p> <p>O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente participa do planejamento estratégico?</p> <p>O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente conduz auditorias de projetos?</p> <p>O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente gerencia arquivos/acervos de documentação de projetos?</p> <p>O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente provém um conjunto de ferramentas sem o esforço de padronização?</p> <p>O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente desenvolve e implementa a metodologia padrão?</p> <p>O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente implementa e gerencia banco de dados de riscos?</p> <p>O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente provê aconselhamento à alta gerência?</p>
----------------------------------	---	---

Quadro 18 - Divergências em relação à Literatura (cont.)

Fonte: Elaboração própria.

Confronto com os Resultados Obtidos:		
<p>1. O PMO Corporativo não tem um nível avançado de maturidade, no que tange à abordagem estratégica, o que pode ser encontrado em um PMO de Unidade de Negócio e um PMO de Divisão de Negócio. Isso vai de encontro aos autores Verzuh (1999), Crawford (2002), Valle, Silvia e Soares (2008) e autores mais contemporâneos, como Kutsch <i>et al</i> (2015), que defendem que as estruturas corporativas deveriam estar ligadas diretamente às questões estratégicas da corporação, o que não acontece com esta estrutura organizacional que tem abordagem mais operacional e tática.</p> <p>2. Não existe relação hierárquica entre o PMO Corporativo e os PMOs de Unidade e de Divisão. Apesar do PMO Corporativo ter o papel de garantir a governança dos projetos ao longo da corporação, o mesmo não tem nenhum poder de controle ou comando sobre nenhum outro PMO. Esta constatação contraria a visão de Verzuh (1999) e Kutsch <i>et al</i> (2015), na qual o PMO Corporativo deveria ter algum nível de comando hierárquico sobre os outros PMOs, garantindo que os padrões sejam cumpridos e agindo diretamente sobre desvios encontrados.</p>		
Gestão de Portfólios e Programas	<p>Verzuh (1999); Kerzner (2001); Rodrigues, Rabechini Jr. e Csillag (2005); Hobbs, Aubry (2008); Pinto, Cota e Levin (2010); Killen e Kjaer (2012); Boston Consulting Group (2013); Unger, Germüden e Aubry (2012); Kutsch <i>et al</i> (2015).</p>	<p>O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente coordena e integra projetos de um portfólio?</p> <p>O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente gerencia um ou mais portfólios?</p> <p>O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente gerencia um ou mais programas?</p> <p>O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente gerencia os benefícios de programas?</p>
Confronto com os Resultados Obtidos:		
<p>Apesar da maioria dos PMOs Integrar ou Gerenciar projetos dentro de um portfólio, isto é, 83% (5 de 6), o mesmo não se verifica na gestão de programas, onde apenas 50% dos PMOs gerenciam programas e apenas 2, isto é, 33%, verificam os benefícios esperados dos programas de suas unidades ou divisões de negócio na prática. Este resultado obtido vai de encontro a Killen e Kjaer (2012) e as boas práticas do Prince 2, que defendem que as atividades de Gestão de Programa e Portfólios e, posteriormente, a verificação da captura de seus benefícios deveriam ser uma das atividades básicas de um PMO moderno que agrega de fato valor para a empresa onde atua.</p>		
Questionário:	Autores	Perguntas
Recursos do Projeto	<p>Rodrigues, Rabechini Jr. e Csillag (2005); Taylor (2006); Hobbs e Aubry (2008); Pinto, Cota e Levin (2010); Unger, Germüden e Aubry (2012); Müller, Glückler e Aubry (2013).</p>	<p>O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente provê <i>mentoring</i> para os Gerentes de Projetos?</p> <p>O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente desenvolve as competências dos profissionais, incluindo treinamento?</p> <p>O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente recruta, seleciona, avalia e determina salários dos Gerentes de Projetos?</p> <p>O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente aloca recursos entre os projetos?</p>

Quadro 18 - Divergências em relação à Literatura (cont.)

Fonte: Elaboração própria.

Confronto com os Resultados Obtidos:		
<p>1. Não foi encontrada nenhuma divergência relevante neste <i>cluster</i>. A única função que não é aplicada pela maioria dos PMOs é a determinação do salário, já que as políticas corporativas da organização já determinam esta questão. Desta forma, os gerentes têm pouca autonomia para determinar salários fora das políticas corporativas.</p>		
<p>Atuação Consultiva e Tarefas Especializadas</p>	<p>Rodrigues, Rabechini Jr. e Csillag (2005); Hobbs e Aubry (2008); Pinto, Cota e Levin (2010); Unger, Germüden e Aubry (2012); Müller, Glückler e Aubry (2013); Kutsch <i>et al</i> (2015).</p>	<p>O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente mapeia o relacionamento e o ambiente de projetos? O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente promove o gerenciamento de projetos dentro da organização? O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente executa tarefas especializadas para os Gerentes de Projetos? O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente identifica, seleciona e prioriza novos projetos? O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente gerencia interfaces de clientes?</p>
Confronto com os Resultados Obtidos:		
<p>1. A divergência teórica encontrada neste <i>cluster</i> foi o fato do PMO Corporativo só efetuar 2 das 5 funções possíveis. É esperado que o PMO Corporativo auxilie os PMOs departamentais com tarefas especializadas, ajudando a corporação a melhorar seu nível de maturidade em gestão de projetos e equalizá-lo entre as unidades, segundo Kutsch <i>et al</i> (2015). Isso não foi verificado dentro deste estudo de caso, no qual a atuação do PMO é bem mais operacional e onde o mesmo acaba não efetuando muitas atividades especializadas para os PMOs departamentais, o que contraria a visão de Müller, Glückler e Aubry (2013), que defendem que na função de “servir” o PMO deveria efetuar tarefas com esta natureza.</p>		
<p>Lições Aprendidas</p>	<p>Hobbs e Aubry (2008); Pinto, Cota e Levin (2010).</p>	<p>O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente conduz revisões pós-gerenciamento do projeto (lições aprendidas)? O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente implementa e gerencia banco de dados de lições aprendidas?</p>
Confronto com os Resultados obtidos:		
<p>Dos <i>clusters</i> estudados, este é aquele em que os PMOs apresentam maior similaridade e estão mais próximos com a base teórica, não havendo divergências relevantes encontradas.</p>		

Quadro 18 - Divergências em relação à Literatura (continuação)

Fonte: Elaboração própria.

Apesar de ser um estudo relevante, já que contempla a análise da atuação de 6 PMOs de uma empresa de grande porte e com alta maturidade em gerenciamento de projeto, mesmo assim é difícil generalizar as conclusões encontradas, o que é uma limitação do trabalho, pelo fato de ter sido um estudo focado

em apenas uma empresa, isto é, uma unidade de análise do ponto de vista organizacional muito pequena. Seria diferente caso se tratasse de um *survey*, em que poderiam ser estudadas inúmeras empresas simultaneamente.

Outra limitação foi a unidade de análise relativa às pessoas entrevistadas, pois muitos *stakeholders* importantes não foram entrevistados, dada a falta de disponibilidade de agenda, o que pode ter aumentado o viés das respostas e pode ter influenciado o resultado do estudo.

Entretanto, fica claro, pelas análises feitas na atuação prática desses PMOs *versus* o que a literatura preconiza, que existem fortes discrepâncias, o que pode ser observado, por exemplo, no estudo de Hobbs e Aubry (2006). Nesse caso, as tipologias encontradas tinham características muito diferentes das defendidas por outros autores, cujos estudos referentes a PMOs não levaram em consideração a atuação prática destas estruturas, mas sim o que seriam boas práticas teóricas.

Abaixo, seguem as principais recomendações do autor desta dissertação para estudos futuros acerca do tema estudado:

- a) Realizar um estudo multicaso, analisando, no mínimo, uma empresa estruturada por projetos e outra empresa não estruturada, do mesmo setor, e verificar se existem diferenças de atuação relevantes entre seus PMOs.
- b) Realizar o estudo em formato multicasos com empresas de segmentos econômicos diferentes e verificar se existem diferenças de atuação entre as organizações.
- c) Realizar um *survey* com várias empresas que possuam PMO para tentar obter dados mais robustos e ajudar na construção do conhecimento em gerenciamento de projetos e possível generalização.
- d) Realizar o estudo em uma empresa que também tenha PMOs com focos em projetos internos e verificar se existe diferença nos resultados de empresas que têm PMOs mais focados em projetos externos.
- e) Aplicar questionário não apenas a pessoas diretamente ligadas ao PMO, mas também a clientes internos dentro da corporação.
- f) Realizar um estudo com uma corporação com um PMO em sua estrutura e outra corporação sem PMO em sua estrutura e verificar se

existem diferenças relevantes em termos de maturidade de gerenciamento de projetos entre elas.

- g) Realizar um estudo para verificar a escolha de que tipos de estruturas organizacionais são utilizadas pelas empresas, especificamente a tipologia defendida por Mintzberg (1980) e se suas diferentes características influenciam os modelos de atuação dos PMOs encontrados nas empresas.

BIBLIOGRAFIA

ALVES, Ricardo Oliveira *et al.* Melhores Práticas em Implantação de escritório de gerenciamento de projeto: desenvolvimento de referências de sucesso. *Produção*, Florianópolis, v. 23, n.3, p. 582-594, Jul./Set. 2013.

APPOLINÁRIO, Fabio. *Dicionário de metodologia científica: um guia para a produção do conhecimento científico*. São Paulo: Atlas, 2004.

AUBRY, Monique *et al.* Identifying Forces Driving PMO Changes. *Project Management Journal*, Malden, v. 41, n.4, p. 30-45, Set. 2010.

AUBRY, M.; HOBBS, Brian. *Identifying the forces driving frequent change in PMOs*. Newtown Square: Project Management Institute, 2010.

AUBRY, Monique; MULLER, Ralf; GLUCKLER, Johannes. Exploring PMOs Through Community of Practice Theory. *Project Management Journal*, Malden, v.42, n.5, p. 42-56, Set. 2011.

AXELOS. *Prince 2*. London: TSO, 2011.

BARBALHO, Sanderson C. M. *et al.* Funções dos Escritórios de Projetos no Desenvolvimento de Produtos: pesquisa-ação em empresa de alta tecnologia. *Produção*, Florianópolis, v. 24, n. 2, p.322-336, Abr./Jun. 2014.

BOSTON CONSULTING GROUP; PMI. *Strategic Initiative Management: The PMO Imperative*, 2013. Disponível em: <https://www.pmi.org/~media/PDF/Publications/BCG-Strategic-Initiative-Management.ashx>. Acesso em: 14/04/16

BRITO, Max L. A. *Maturidade de escritório de gerenciamento de projetos: o caso do Ministério Público do Rio Grande do Norte*. 2012. 148 f. Dissertação (Mestrado em Políticas e Gestão Públicas; Gestão Organizacional) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2012.

CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. *Periódicos Qualis*. 2016. Disponível em: <https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/veiculoPublicacaoQualis/listaConsultaGeralPeriodicos.jsf>. Acesso: em 14/04/16

CARVALHO, M. M.; RABECHINI JR., R. *Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar Projetos*. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

COTA, Marcelo F. M. *A influência do escritório de gerenciamento de projetos no desenvolvimento de competências do gerente do projeto*. 2011. 389 p. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

CRAWFORD, Kent J. *The Strategic Project Office*. New York: Marcel Dekker, 2002.

CRESWELL, John W. *Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto*. Bookman; Artmed: 2010.

DAI, Christine Xiaoyi; WELLS, William G. An Exploration of project management office features and their relationship to project performance. *International Journal of Project Management*, [s. l.], n.22, p. 523–532, Apr. 2004.

DINSMORE, P. C. *Winning in Business with Enterprise Project Management*. New York: AMACOM, 1999.

GÍSLASON, Sigurdur B. *The benefits of PMOs in Icelandic organizations and why some have been shut down*. 2012. 20 p. Dissertação (Mestrado em *Project Management*) - School of Science and Engineering da Reykjavik University, Reykjavik, 2012.

HOBBS, Brian. *The Multi-Project PMO: A Global Analysis of the Current State of Practice*. A white paper prepared for PMI. Newtown Square: Project Management Institute, 2007.

HOBBS, B.; AUBRY, M. *Identifying The Structure That Underlies The Extreme Variety Found Among PMOs*. Newtown Square: Project Management Institute, 2006. Disponível em: <http://www.pmi.org/learning/identifying-structure-underlies-variety-pmo-7986>. Acesso em: 14/04/2016.

HOBBS, B.; AUBRY, M. A multi-phase research program investigating project management offices (PMOs): the results of phase 1. *Project Management Journal*, v. 38, n. 1, p. 74-86, Mar 2007.

HOBBS, B.; AUBRY, M. An Empirically Grounded Search for a Typology of Project Management Offices. *Project Management Journal*, v. 39, n. S1, p. S69-S82, 2008.

HOBBS, B.; AUBRY, M. *The Project Management Office (PMO): A quest for Understanding*. Newtown Square: Project Management Institute, 2010.

HOBBS, B.; AUBRY, M.; THUILLIER, D. The project management office as an organizational innovation. *International Journal of Project Management*, v. 26, n.5, p.547-555, 2008.

KERZNER, H. *Strategic Planning for Project Management: Using a Project Management Maturity Model*. New York: John Wiley & sons, 2001.

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

KILLEN, P. Catharine; KJAER, Cai. Understanding project interdependencies: The role of visual representation, culture and process. *International Journal of Project Management*, v. 30, n. 5, Jun. 2012.

KUTSCH, Elmar *et al.* The Contribution of the Project Management Office: A Balanced Scorecard Perspective. *Information Systems Management*, v. 32, n. 2, Feb. 2015.

KWAK, Young H.; DAI, Christine X. Y. Assessing the Value of Project Management Offices (PMO). In: PMI RESEARCH CONFERENCE, 2000, Paris. *Proceedings...* Paris. PMI, 2000. Disponível em: <http://www.pmi.org/learning/assessing-value-project-management-offices-8527>. Acesso em: 14/04/2016.

LETAVEC, Graig J. *The Program Management Office: Establishing Managing and Growing the Value of a PMO*. Florida: J. Ross, 2006.

LIMA, Manolita Correia. *Monografia - A Engenharia da Produção Acadêmica*. São Paulo: Editora Saraiva, 2004.

MICHAELIS: moderno dicionário da língua portuguesa. São Paulo: Melhoramentos, 2008 - (Dicionários Michaelis).

MINTZBERG, Henry. Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organizational Design. *Management Science*, v. 26, n. 3, p. 322-341, Mar. 1980.

MÜLLER, Ralf; GLÜCKLER, Johannes; AUBRY, Monique. A Relational Typology of Project Management Offices. *Project Management Journal*, v. 44, n. 1, p. 59-76, Fev, 2013.

PELLEGRINELLI, S.; GARAGNA, L. Towards a conceptualisation of PMOs as agents and subjects of change and renewal. *International Journal of Project Management*, v. 27, n. 7, p. 649-656, 2009.

PINTO, Américo; COTA, Marcelo; LEVIN, Ginger. The PMO Maturity Cube, a Project Management Office Maturity Model. In: PMI RESEARCH AND EDUCATION CONGRESS, 2010, Washington, *Proceedings...*, 2010. p. 1-56.

PMI - PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK)*. Newtown Square: Project Management Institute, 2013.

RICHARDSON, Roberto J. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUES, Ivete; RABECHINI JR., Roque; CSILLAG, Mário J. Os Escritórios de Projetos como Indutores de Maturidade em Gestão de Projetos. *RAUSP*, v. 41, n. 3, p. 273-287, Jul./Ago./Set. 2006.

SANTOS, A. R. *Metodologia científica: a construção do conhecimento*. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

SNORRADÓTTIR, Jónína K. *A project management office case study to PMO or not to PMO: for flight operations*. 2014. 37 p. Dissertação (Mestrado em Project Management) - School of Science and Engineering da Reykjavik University, Reykjavik, 2014.

TAYLOR, James. *A Survival Guide for Project Managers*. New York: AMACOM, 2006.

TOO, Eric G.; WEAVER, Patrick. The management of project management: A conceptual framework for project governance. *International Journal of Project Management*, v. 32, n. 8, p. 1382-1394, Nov. 2014.

UNGER, Barbara N.; GERMÜDEN, Hans G.; AUBRY, Monique. The three roles of a project portfolio management office: their impact on portfolio management execution and success. *International Journal of Project Management*, n. 30, v. 5, p. 608-620, Jul. 2012.

VALLE, José A.; SILVIA, Wainer; SOARES, Carlos A. Project Management Office (PMO) – Principles in Practice. *ACEE International Transactions*, p. PM71-PM79, 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 1998.

VERZUH, Eric. *The Fast Forward MBA in Project Management*. New Jersey: John Wiley & Sons, 1999.

WARD, John, DANIEL, Elizabeth. The role of project management offices (PMOs) in IS project success and management satisfaction. *Journal of Enterprise Information Management*, v. 26, n. 3, p. 316-336, 2013.

YIN, Robert K. *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO INICIAL

Prezado Colaborador,

Gostaríamos de saber a sua opinião sobre a atuação do Project Management Office (PMO) onde atua. Para tanto, pedimos a gentileza de preencher o questionário abaixo, lembrando que por meio da sua contribuição podemos aperfeiçoar cada vez o conhecimento sobre Gestão de Projetos. Servirá também, como ferramenta para construção de uma dissertação de mestrado.

Gratos.

PESQUISA DE CAMPO (Formulada com perguntas abertas e fechadas)

- 01 Quanto tempo seu PMO existe?
- 02 Você atua para toda a corporação ou para uma unidade de negócio específica?
- 03 Informar o status dos projetos para a alta gerência?
- 04 Desenvolver e implementar a metodologia padrão?
- 05 Monitorar e controlar o desempenho de projetos?
- 06 Desenvolver as competências dos profissionais, incluindo treinamento?
- 07 Implementar e operar sistemas de informação dos projetos?
- 08 Prover aconselhamento à alta gerência?
- 09 Coordenar e integrar projetos de um portfólio?
- 10 Desenvolver e manter um quadro estratégico de projetos (*project scoreboard*)?
- 11 Promover o gerenciamento de projetos dentro da organização?
- 12 Monitorar e controlar o desempenho do próprio PMO?
- 13 Participar do planejamento estratégico?
- 14 Prover *mentoring* para os Gerentes de Projetos?
- 15 Gerenciar um ou mais portfólios?
- 16 Identificar, selecionar e priorizar novos projetos?
- 17 Gerenciar arquivos/acervos de documentação de projetos?
- 18 Gerenciar um ou mais programas?
- 19 Conduzir auditorias de projetos?

- 20 Gerenciar interfaces de clientes?
- 21 Prover um conjunto de ferramentas sem o esforço de padronização?
- 22 Executar tarefas especializadas para os Gerentes de Projetos?
- 23 Alocar recursos entre os projetos?
- 24 Conduzir revisões pós-gerenciamento do projeto (lições aprendidas)?
- 25 Implementar e gerenciar banco de dados de lições aprendidas?
- 26 Implementar e gerenciar banco de dados de riscos?
- 27 Gerenciar os benefícios de programas?
- 28 Mapear o relacionamento e o ambiente de projetos?
- 29 Recrutar, selecionar, avaliar e determinar salários dos Gerentes de Projetos?

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO REVISADO

Prezado Colaborador,

Gostaríamos de saber a sua opinião sobre a atuação do Project Management Office (PMO) onde atua. Para tanto, pedimos a gentileza de preencher o questionário abaixo, lembrando que por meio da sua contribuição podemos aperfeiçoar cada vez o conhecimento sobre Gestão de Projetos. Servirá também, como ferramenta para construção de uma dissertação de mestrado.

Gratos.

PESQUISA DE CAMPO (Formulada com perguntas abertas e fechadas)

Histórico e Escopo de Atuação:

- O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente?
- Há quanto tempo seu PMO existe?
- O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente atua para toda a corporação ou para uma unidade de negócio específica?

Gestão e Controle:

- O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente informa o status dos projetos para a alta gerência?
- O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente monitora e controla o desempenho de projetos?
- O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente implementa e opera sistemas de informação dos projetos?
- O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente desenvolve e mantém um quadro estratégico de projetos (*project scoreboard*)?
 - O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente monitora e controla o desempenho do próprio PMO?
- O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente participa do planejamento estratégico?
- O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente conduz auditorias de projetos?
- O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente gerencia arquivos/acervos de documentação de projetos?

- O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente provém um conjunto de ferramentas sem o esforço de padronização?
- O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente desenvolve e implementa a metodologia padrão?
- O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente implementa e gerencia banco de dados de riscos?
- O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente provê aconselhamento à alta gerência?

Gestão de Portfólios e Programas

- O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente coordena e integra projetos de um portfólio?
- O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente gerencia um ou mais portfólios?
- O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente gerencia um ou mais programas?
- O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente gerencia os benefícios de programas?

Recursos do Projeto

- O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente provê *mentoring* para os Gerentes de Projetos?
- O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente desenvolve as competências dos profissionais, incluindo treinamento?
- PMO que você gerencia, atua, ou é cliente recruta, seleciona, avalia e determina salários dos Gerentes de Projetos?
- O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente aloca recursos entre os projetos?

Atuação Consultiva e Tarefas Especializadas

- O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente mapeia o relacionamento e o ambiente de projetos?
- O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente promove o gerenciamento de projetos dentro da organização?
- O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente executa tarefas especializadas para os Gerentes de Projetos?

- O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente identifica, seleciona e prioriza novos projetos?

- O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente gerencia interfaces de clientes?

Lições Aprendidas

- O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente conduz revisões pós-gerenciamento do projeto (lições aprendidas)?

- O PMO que você gerencia, atua, ou é cliente implementa e gerencia banco de dados de lições aprendidas?

Abaixo segue o Glossário de Termos Técnicos com a referência do conceito das perguntas do questionário:

APÊNDICE C – GLOSSÁRIO DE TERMINOLOGIA DO QUESTIONÁRIO DA PESQUISA PÓS-TESTE

Glossário de Terminologia do Questionário
<p>Programa: Segundo o PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (2013), um programa é um grupo de projetos, subprogramas e atividades de programas relacionados, gerenciados de modo coordenador, visando a obtenção de benefícios que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente.</p>
<p>Portfólio: Segundo o PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (2013), um portfólio refere-se a projetos, programas e subportfólios e operações como um grupo para atingir objetivos estratégicos. Os programas e projetos de um portfólio podem não ser necessariamente interdependentes ou diretamente relacionados; dentro de um portfólio também existem atividades de rotina.</p>
<p>Risco: Segundo o PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (2013), um risco é um evento ou uma condição incerta que, se ocorrer, provocará um efeito positivo em um ou mais objetivos do projeto, tais como o escopo, cronograma, custo e qualidade. Um risco pode ter uma ou mais causas e, se ocorrer, pode ter um ou mais impactos.</p>
<p>Benefícios: Segundo o PRINCE 2 (2011), os benefícios de um projeto são melhorias mensuráveis, advindas de um resultado percebido como vantagem, por uma ou mais partes interessadas dos projetos, que são afetados diretamente ou indiretamente.</p>
<p>Lições Aprendidas: Segundo o PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (2013), são experiências adquiridas ao longo de um projeto, durante seu planejamento, controle e execução. Estas lições aprendidas registram os problemas ocorridos e como eles foram, ou deveriam ter sido resolvidos. Registrar, documentar, e principalmente, divulgar as lições aprendidas é uma maneira de evitar que tais problemas voltem a ocorrer em projetos futuros. É uma atividade básica para encerramento dos projetos.</p>
<p>Project Scoreboard: Segundo Pinto, Cota e Levin (2010), <i>project scoreboard</i> é um quadro onde KPIs – <i>Key Performance Indicators</i> - do portfólio de projetos contêm indicadores e são monitorados e controlados. Ferramentas como Primavera P6 disponibilizam a opção de controlar os projetos dessa forma.</p>
<p>Sistemas de Informações de Projetos: Segundo Pinto, Cota e Levin (2010), são sistemas no quais o gerenciamento de projetos pode ser feito de forma automatizada, como o MS Project, Primavera e outros.</p>

Fonte: PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013; PINTO; COTA; LEVIN, 2010; AXELOS (2011).

APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO REVISADO VERSUS A VISÃO DE ABORDAGEM E AMPLITUDE

Questionário:	Amplitude			Abordagem		
	Corporativo	Departamental	Programa-Projeto	Estratégico	Tático	Operacional
Histórico e Escopo de Atuação:						
<i>Quanto tempo seu PMO existe?</i>						
<i>Você atua para toda a corporação ou para uma unidade de negócio específica?</i>						
Gestão e Controle:						
<i>O PMO que você gerencia, atua, ou o cliente informa o status dos projetos para a alta gerência?</i>	●	●	●			●
<i>O PMO que você gerencia, atua, ou o cliente é monitora e controlar o desempenho de projetos?</i>	●	●	●			●
<i>O PMO que você gerencia, atua, ou o cliente implementar e operar sistemas de informação dos projetos?</i>	●	●	●		●	
<i>O PMO que você gerencia, atua, ou o cliente desenvolve e mantém um quadro estratégico de projetos (project scoreboard)?</i>	●	●	●	●		
<i>O PMO que você gerencia, atua, ou o cliente monitora e controla o desempenho do próprio PMO?</i>	●	●	●	●		
<i>O PMO que você gerencia, atua, ou o cliente participa do planejamento estratégico?</i>	●	●	●	●		
<i>O PMO que você gerencia, atua, ou o cliente conduz auditorias de projetos?</i>	●	●	●			●
<i>O PMO que você gerencia, atua, ou o cliente gerencia arquivos/acervos de documentação de projetos?</i>	●	●	●			●
<i>O PMO que você gerencia, atua, ou o cliente provem um conjunto de ferramentas sem o esforço de padronização?</i>	●	●	●		●	
<i>O PMO que você gerencia, atua, ou o cliente desenvolve e implementar a metodologia padrão?</i>	●	●	●		●	
<i>O PMO que você gerencia, atua, ou o cliente implementa e gerencia banco de dados de riscos?</i>	●	●	●		●	
<i>O PMO que você gerencia, atua, ou o cliente prove aconselhamento à alta gerência?</i>	●	●	●	●		
Gestão de Portfólios e Programas						
<i>O PMO que você gerencia, atua, ou o cliente coordena e integrar projetos de um portfólio?</i>	●	●	●	●		
<i>O PMO que você gerencia, atua, ou o cliente gerencia um ou mais portfólios?</i>	●	●	●	●		
<i>O PMO que você gerencia, atua, ou o cliente gerencia um ou mais programas?</i>	●	●	●			●
<i>O PMO que você gerencia, atua, ou o cliente gerencia os benefícios de programas?</i>	●	●	●	●		
Recursos do Projeto						
<i>O PMO que você gerencia, atua, ou o cliente prove mentoring para os Gerentes de Projetos?</i>	●	●	●			●
<i>O PMO que você gerencia, atua, ou o cliente desenvolve as competências dos profissionais, incluindo treinamento?</i>	●	●	●		●	
<i>O PMO que você gerencia, atua, ou o cliente recrutar, seleciona, avalia e determinar salários dos Gerentes de Projetos?</i>	●	●	●		●	
<i>O PMO que você gerencia, atua, ou o cliente aloca recursos entre os projetos?</i>	●	●	●		●	
Atuação Consultiva e Tarefas Especializadas						
<i>O PMO que você gerencia, atua, ou o cliente mapeia o relacionamento e o ambiente de projetos?</i>	●	●	●	●		
<i>O PMO que você gerencia, atua, ou o cliente promove o gerenciamento de projetos dentro da organização?</i>	●	●	●	●		
<i>O PMO que você gerencia, atua, ou o cliente executa tarefas especializadas para os Gerentes de Projetos?</i>	●	●	●			●
<i>O PMO que você gerencia, atua, ou o cliente identifica, seleciona e prioriza novos projetos?</i>	●	●	●	●		
<i>O PMO que você gerencia, atua, ou o cliente gerencia interfaces de clientes?</i>	●	●	●		●	
Lições Aprendidas						
<i>O PMO que você gerencia, atua, ou o cliente conduz revisões pós-gerenciamento do projeto (lições aprendidas)?</i>	●	●	●			●
<i>O PMO que você gerencia, atua, ou o cliente implementa e gerenciar banco de dados de lições aprendidas?</i>	●	●	●		●	
% de Características Presentes no PMO						

Fonte: Adaptado de PINTO; COTA; LEVIN, 2010.