

Universidade Federal do Rio de Janeiro

Escola Politécnica

Curso de Gerência de Projetos em Sistemas de Informação
(GPSI)

**PGP - Portfólio e Escritório de Gerenciamento de Projetos na TI da
Petrobras Distribuidora S. A.**

Eduardo Soares Albuquerque

FOLHA DE ASSINATURAS

Autor

Eduardo Soares Albuquerque

Orientador UFRJ

Prof. Alexandre Nogueira

Examinador(es)

Prof Edilberto Strauss, Ph.D.

Prof Flávio Luis de Mello, Ph.D.

SUMÁRIO

FOLHA DE ASSINATURAS.....	ii
1. INTRODUÇÃO	1
1.1. TEMA E DELIMITAÇÃO.....	1
1.2. OBJETIVOS	2
1.3. ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO.....	2
2. PORTFÓLIO E PMO PARA TI DA PETROBRAS DISTRIBUIDORA	3
3. JUSTIFICATIVA PARA O GERENCIAMENTO DE PORTFÓLIO E PMO	5
4. GERÊNCIA DE PORTIFÓLIO DA TI.....	8
4.1. AS VISÕES DO PORTIFÓLIO DENTRO E FORA DA TI.....	8
4.2. QUADRO COMPARATIVO PROJETO X PORTIFÓLIO VISÃO GRCTI.....	10
4.3. ATRIBUIÇÕES DA GRCTI.....	12
5. ESCRITÓRIO DE PROJETOS PARA TI	13
5.1. PROBLEMA ATUAL NA TI	13
5.2. BENEFÍCIOS ESPERADOS.....	14
5.3. PRINCIPAIS FUNÇÕES DO PMO	15
5.4. MODELOS DE PMO	16
Nível 1 - Escritório de Controle de Projetos	16
Nível 2 - Escritório de Suporte de Projetos	17
Nível 3: Escritório Estratégico de Projetos	17
6. GESTÃO DE MÉTRICAS.....	23
7. CONCLUSÃO	25
8. REFERÊNCIAS.....	26

1. INTRODUÇÃO

1.1. TEMA E DELIMITAÇÃO

A busca por projetos e processos padronizados e maior eficácia na obtenção de resultados motivou a criação do Programa de Gerenciamento de Projetos (PGP) pela gerência de Tecnologia da Informação (GTI) da Petrobras Distribuidora S. A.. O PGP é composto por 7 grupos com o objetivo comum de promover um salto no nível de maturidade no gerenciamento de projetos da GTI. Os 7 grupos são:

- 1. PMO e Monitoramento**
2. Gestão de Mudanças e Comunicação
3. Metodologia Gerencial
4. Metodologia Técnica de Arquitetura
5. Metodologia Técnica de Sistemas
6. Administração Técnica do Clarity – PPM
- 7. Gestão de Portfólio GTI**

O escopo do programa cobre todo o ciclo de vida da gestão de projetos, desde a gestão de demandas, passando pela gestão de pendências, de portfólio e do projeto propriamente dito, até seu encerramento e o acompanhamento e análise dos resultados pós-implantação.

Este trabalho é o resultado de um estudo para introdução da utilização de técnicas de gerenciamento de projetos na TI da Petrobras Distribuidora S. A.. Especificamente serão tratados neste trabalho a adoção de Gerenciamento de Portfólios (grupo 7) e Escritório Gerenciamento de Projetos (grupo 1).

1.2. OBJETIVOS

Apresentar o estudo realizado para implantação da Gestão de Portfólios e Escritório de Gerenciamento de Projetos da TI da Petrobras Distribuidora S. A.

Este estudo apresenta as justificativas para implantação, a estruturação e responsabilidades dentro das sub-gerências da GTI, os resultados obtidos e a situação atual da desta implantação.

1.3. ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

O Capítulo 2 apresenta uma visão geral sobre a Gestão de Portfólios e Escritório de Gerenciamento de Projetos para as empresas situando a Petrobras Distribuidora S. A. neste contexto. No Capítulo 3 são descritos os benefícios e justificativas para a utilização na TI da Petrobras Distribuidora S. A.. O Capítulo 4 apresenta uma proposta de organização da Gestão de Portfólios. No Capítulo 5 é apresentada a proposta de implantação do Escritório de Gerenciamento de Projetos para TI. O Capítulo 6 discorre sobre métricas, suas necessidades e benefícios para implantação dos itens propostos. Finalmente, no Capítulo 7 são apresentadas as conclusões deste estudo e a atual situação da implantação destas propostas.

2. PORTFÓLIO E PMO PARA TI DA PETROBRAS DISTRIBUIDORA

A cada ano aumenta o número de empresas que buscam no Portfólio e no Escritório de Projetos o caminho para solucionar seus problemas de gestão de múltiplos projetos. Mas para chegarmos a este objetivo, antes de qualquer coisa, é necessário pensar no mais importante: o Planejamento Estratégico da TI. Este Planejamento, para atuar com pilar para o Portfólio e para o Escritório de Projetos, deverá conter, dentre vários outros objetivos, o de mudar a visão da TI da Petrobras Distribuidora. A TI deverá mudar a sua visão tradicional de suporte para uma visão de TI de crescimento. Deverá mostrar que a TI não é só custo, problemas e reativa. A TI terá que mostrar que está totalmente alinhada com a atividade fim da Cia, ou seja, que está indo atrás do negócio ajudando o negócio a fazer mais negócios, fazendo a empresa crescer, ser mais rentável e a fazer mais com menos (precisaremos de pessoas que façam a ponte entre negócios e tecnologia, ou seja, a equipe deve conhecer e influenciar as decisões de negócio).

O plano Estratégico da TI da Petrobras Distribuidora deverá ser amplamente divulgado, e para tanto deverá ser publicado na Intranet. Também deverá ser continuamente reavaliado de acordo com as mudanças estratégicas da Cia. Todo novo Planejamento Estratégico Anual da TI deve iniciar com uma avaliação crítica do Planejamento do ano anterior. Somente desta forma, o Portfólio e o Escritório de Projetos, principalmente o Portfólio, poderão ajudar nos objetivos estratégicos da TI. Escolhendo de modo criterioso aqueles projetos que irão trazer valor para empresa e conseqüentemente para TI. É preciso saber como escolher, como medir, como informar, como ajudar (a TI e os negócios), se necessário, como cancelar estrategicamente, como aprender com as lições, como utilizar de forma otimizada os recursos. Em fim, o Portfólio é um importante instrumento de execução de estratégias e vem sendo amplamente utilizado.

No entanto, segundo o *Project Management Institute* (PMI), os Escritórios de Projetos são tipicamente implementados para formalizar e padronizar práticas, processos e operações de gerenciamento de projetos, e esses processos padronizados devem conduzir a resultados consistentes e repetíveis, e a uma maior probabilidade de sucesso dos projetos (PMI, 2008). Assim como o Planejamento Estratégico da TI, a missão do Escritório de Projetos deve ser revisada e ajustada regularmente ao longo do desenvolvimento da organização. O grande desafio do escritório de projetos é garantir que a organização

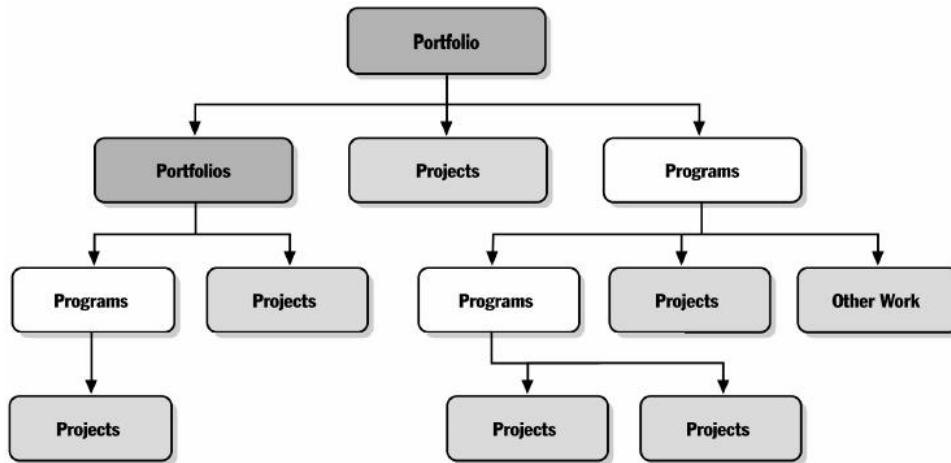
disponha de métodos e práticas flexíveis e adaptáveis em um ambiente cada vez mais complexo (KERZNER, 2006). Segundo Kerzner, “o escritório de projetos agora tem responsabilidade de manter toda a propriedade intelectual relacionada ao gerenciamento de projetos e suportar ativamente o planejamento estratégico da organização” (KERZNER, 2006, p. 188).

Como consequência aos fatores supracitados, a TI, o Portfólio e o PMO, na sua nova visão, devem ser parceiros do negócio, fazendo a diferença no negócio e sempre procurando melhorar a relação custo benefício com os nossos fornecedores.

3. JUSTIFICATIVA PARA O GERENCIAMENTO DE PORTFÓLIO E PMO

Segundo o Project Management Institute (PMI), os Escritórios de Projetos são tipicamente implementados para formalizar e padronizar práticas, processos e operações de gerenciamento de projetos, e esses processos padronizados devem conduzir a resultados consistentes e repetíveis, e a uma maior probabilidade de sucesso dos projetos (PMI, 2008). O grande desafio do escritório de projetos é garantir que a organização disponha de métodos e práticas flexíveis e adaptáveis em um ambiente cada vez mais complexo (KERZNER, 2006). Segundo Kerzner, “o escritório de projetos agora tem responsabilidade de manter toda a propriedade intelectual relacionada ao gerenciamento de projetos e suportar ativamente o planejamento estratégico da organização” (KERZNER, 2006, p. 188).

Portfólio pode ser definido é uma coleção de projetos que são desenvolvidos sob a administração de uma unidade organizacional. O relacionamento entre os projetos de em um portfólio não é obrigatório, no entanto, devem fazer parte dos mesmos objetivos estratégicos determinados para desta forma buscar recursos na organização (ARCHER & GHASEMZADEH, 1999). O portfólio visa garantir que o conjunto de projetos escolhidos e mantidos na carteira deve atender os objetivos organizacionais (KENDALL & ROLLINS, 2003). Um portfólio é um conjunto de projetos ou programas e outros trabalhos agrupados para facilitar o gerenciamento eficaz desse trabalho a fim de atender aos objetivos de negócios estratégicos (PMI, 2008).



Uma pesquisa divulgada pelo Gartner mostrou que as organizações que implementaram processos e ferramentas de gestão de portfólio obtiveram de 10% a 25% de redução de custos e aumento de 5% a 40% no retorno de investimentos no portfólio de projetos para o mesmo orçamento, ao financiar projetos de alto valor e cancelar projetos de alto custo e baixo retorno.

Além desses dados existem outros benefícios no gerenciamento de portfólio como, por exemplo: melhoria na alocação de recursos, aumento na colaboração, melhoria no equilíbrio de trabalho, mudanças do foco de custos para foco nos investimentos.

Hoje algumas áreas da TI da Petrobras Distribuidora fazem o gerenciamento do Portfólio e dos Projetos de maneira distinta, não padronizada. Isto torna a tarefa gerencial dos projetos dessas áreas, que é feita através de relatórios, extremamente difícil, já que os dados se encontram armazenados de diversas formas, em vários padrões diferentes e cada um utilizando ferramentas próprias de mercado ou não. Segundo (KERZNER, 2006), a definição de excelência impõe que as decisões tomadas em projetos separados levem em conta os interesses do projeto e da empresa como um todo. Veja o caso de um gerente de projetos que luta pelos melhores recursos disponíveis, sabendo que esse projeto está no fim da lista de prioridades da empresa. Companhias excelentes em gestão de projetos desenvolvem culturas nas quais os gerentes de projetos são instruídos a tomar decisões baseadas em sólidas razões de negócios, jamais apenas de acordo com interesses próprios de um único projeto ou internos de um setor. Em algum momento todas as áreas deverão seguir os preceitos de gerenciamento de projetos definido pelo PMO.

Este trabalho encontra justificativa na necessidade de formalizar e padronizar práticas, processos e operações a fim de atingir melhores resultados no gerenciamento dos diversos projetos que estão sob o domínio da TI.

Os principais objetivos para se adotar as técnicas de gestão podem ser resumidos em:

- Aplicação mais eficiente dos recursos da organização;
- Aumento da probabilidade de atingimento dos objetivos estratégicos;
- A adoção das melhores práticas pode ser obtida com pouco esforço em um curto espaço de tempo;
- Aumento significativo na comunicação da empresa;
- Fomento da gestão do conhecimento organizacional (lições aprendidas);
- Aumento da eficiência na execução dos projetos com maior grau de atingimento do escopo, prazo, custo e qualidade planejados para o projeto e
- Maior redução de surpresas devido ao gerenciamento dos riscos.

4. GERÊNCIA DE PORTIFÓLIO DA TI

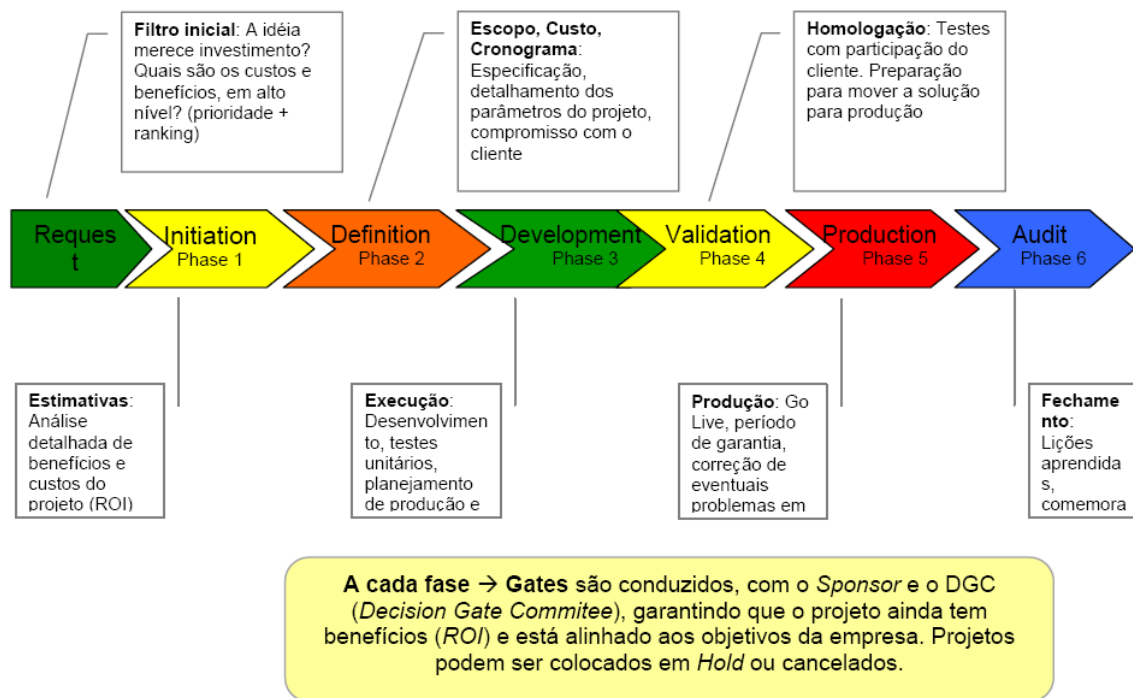
4.1. AS VISÕES DO PORTIFÓLIO DENTRO E FORA DA TI

O Portfólio é uma visão. Nesta proposta, a sua visão mais abrangente é a que será gerenciada pela GRCTI (Gerência de Relacionamento com Cliente de TI).

A GRCTI tem a missão de captar as necessidades de nossos clientes e eventualmente criar projetos.

De uma forma geral, qualquer pessoa poderá criar uma “proposta de projeto” na ferramenta. Caberá a GRCTI analisar estas “propostas” e conforme o resultado desta análise criar um projeto ou, caso se caracterize como uma melhoria, encaminhar a “proposta” para área de manutenção.

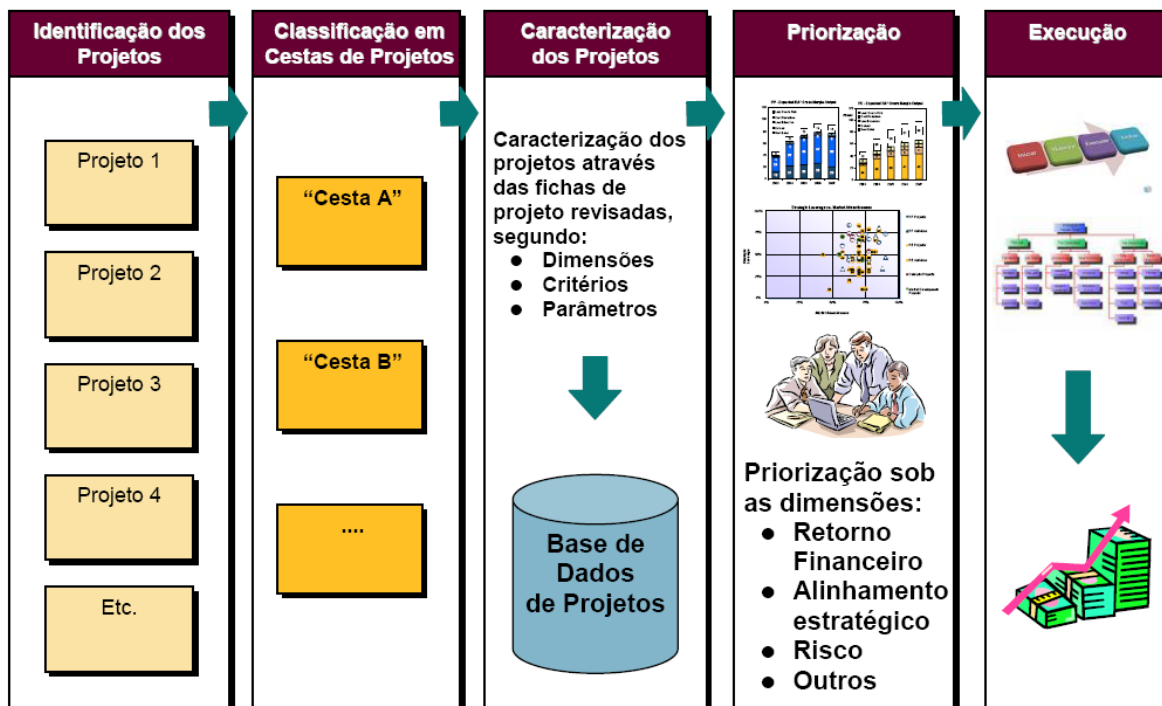
Portanto, propõe-se que somente a GRCTI e os Gestores poderão criar projetos e qualquer pessoa, autorizada, poderá criar uma “proposta de projeto” (uma “proposta de projeto” não é um “incidente”- “proposta de projeto” são ideias).



O Portfólio da GRCTI é global. A visão do Portfólio de um gestor será regional, ou seja, o gestor verá um Portfólio somente com os projetos de sua área e será responsável pelo gerenciamento desta visão.

Esta responsabilidade sobre sua carteira de projetos se deve ao fato de que o financiamento dos projetos desta carteira é feito pelo financeiro da área do gestor. Ou seja, anualmente o gestor deverá apresentar os projetos para o ano para sua visão/carteira e após a priorização destes projetos a GRCTI deverá apresentar ao gestor os custos de cada projeto da sua carteira/visão. O gestor poderá negociar os valores apresentados recusando o orçamento e solicitado novo orçamento, e vários “rounds” poderão ocorrer até que se chegue a uma definição do orçamento para o próximo ano. Desta forma cria-se uma responsabilidade por parte dos gestores, pois estes devem prestar conta dos investimentos, assim como a TI (GRCTI) deverá responder pelos gastos para executar os projetos (tanto se gastar mais ou menos do que previsto). Podemos dizer que os gestores emprestarão os recursos financeiros necessários a TI, para que esta execute os projetos previstos na carteira do gestor.

Para garantir uma priorização estruturada dos projetos, é necessário que seja realizado um trabalho prévio de classificação, caracterização e análise da carteira.



4.2. QUADRO COMPARATIVO PROJETO X PORTIFÓLIO VISÃO GRCTI

PROJETOS	PROGRAMAS		PORTFÓLIOS
Foco	Tático	Estratégico / tático	Estratégico
Responsabilidade	Gerente de projetos com apoio do gerente funcional	Gerente de programa com suporte funcional	Executiva com apoio do PMO
Escopo	Objetivos definidos. Escopo é elaborado progressivamente.	Escopo maior e benefícios mais significativos.	Foco no escopo de negócios que muda com objetivos

			estratégicos da Organização
Mudança	Os gerentes de projetos esperam mudanças e implementam processos para manter mudanças gerenciadas e controladas	Os gerentes de programas devem esperar mudanças tanto dentro como de fora do programa e estar preparados para gerenciá-las.	Os gerentes de portfólios monitoram continuamente as mudanças ocorridas no ambiente mais amplo da Organização
Planejamento	Os gerentes de projetos elaboram progressivamente planos detalhados no decorrer do ciclo da vida do projeto a partir de informações de alto nível	Os gerentes de programa desenvolvem o plano geral do programa e criam planos de alto nível para orientar o planejamento detalhado no nível dos componentes	Os gerentes de portfólios criam e mantêm comunicação e processos necessários ao portfólio global.
Gerenciamento	Os gerentes de projetos gerenciam a equipe do projeto para atender aos objetivos do projeto	Os gerentes de programas gerenciam a equipe de programa e os gerentes de projetos; eles proveem visão e liderança global	Os gerentes de portfólios podem gerenciar ou coordenar a equipe do gerenciamento dos portfólios
Sucesso	O sucesso é medido pela qualidade do produto, pontualidade, conformidade orçamentária e grau de satisfação do cliente.	O sucesso é medido pelo grau em que o programa atende às necessidades e aos benefícios para os quais foi executado.	O sucesso é medido em termos do desempenho agregado dos componentes do

			rtfólio
Monitoramento	Os gerentes de projetos monitoram e controlam o trabalho de elaboração dos produtos, serviços ou resultados para os quais o projeto foi realizado	Os gerentes de programas monitoram o progresso dos componentes do programa para garantir que os objetivos, cronogramas, orçamento e benefícios globais do mesmo sejam atendidos	Os gerentes de portfólios monitoram o desempenho e os indicadores de valor agregado da carteira

4.3. ATRIBUIÇÕES DA GRCTI

- ✓ Gestão do Portfólio de Projetos, mantido segundo o Planejamento Estratégico da Petrobras Distribuidora S.A. e aos objetivos estratégicos da nova TI;
- ✓ Gestão, com o auxílio do PMO, dos recursos matérias e humanos dos projetos;
- ✓ Gestão do cronograma financeiro dos projetos (orçamentos);
- ✓ Na gestão do Portfólio “ranquear” os projetos com auxílio dos técnicos de TI e dos clientes (já que a GRCTI não terá o conhecimento suficiente para responder todas as questões) através da utilização de formulários de perguntas;
- ✓ Responsável pelas métricas (durante e após a entrega - medir o benefício financeiro dos projetos);
- ✓ Relacionamento com o cliente (*Status Report*);
- ✓ Fazer parte do comitê dos projetos;
- ✓ Responsável pelo sucesso dos projetos (não pelas entregas);
- ✓ Gerenciar as variações provocadas pelos projetos mandatários legais;
- ✓ Revisão dos portfólios dos clientes periodicamente;
- ✓ Classificar os projetos conforme o valor;

5. ESCRITÓRIO DE PROJETOS PARA TI

Quanto mais estratégica a atuação do PMO, maior a sua contribuição e o valor que o mesmo traz para a organização.

Podemos dizer que enquanto os projetos individuais podem ser considerados táticos, a gestão organizacional dos projetos é, por definição, estratégica. Isto porque quando usada corretamente esta reflete uma estratégia de negócios da organização, fornecendo uma perspectiva política de alto nível em relação ao uso dos recursos críticos da empresa e que impactam diretamente nos resultados financeiros. Visto de uma forma clara, a gestão organizacional dos projetos é uma vantagem estratégica em uma economia altamente competitiva.

A pergunta, então, torna-se: *Como a TI da Petrobras Distribuidora S.A. pode melhor se capacitar e obter as melhorias desejadas na área do gerenciamento dos projetos?*

Primeiramente, a TI necessita saber quais práticas específicas – conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas – para a gestão organizacional dos projetos são comprovadamente úteis para a organização;

Em segundo lugar, a TI necessita avaliar o seu estado atual na gestão organizacional de projetos de acordo com estas práticas desejadas; e em Terceiro, se a TI desejar, de fato, seguir o caminho para a melhoria, ela deve empreender os esforços necessários para aumentar as capacidades específicas que forem identificadas como requisitos dessa melhoria.

5.1. PROBLEMA ATUAL NA TI

Sabemos que projetos são importantes e críticos na empresa. *Será que temos respostas as seguintes perguntas sobre os nossos projetos?*

- Quantos projetos estão sendo realizados?
- Quantos foram concluídos no último ano, mês?
- Quantos projetos devem ser iniciados?
- Qual o tamanho dos projetos?

- Qual o custo dos projetos?
- Qual o tempo dos projetos?
- Qual a qualidade dos projetos?
- Quais os recursos necessários para realizar os projetos?
- Quais os riscos dos projetos?
- Como os projetos estão sendo gerenciados?
- Os projetos dão lucro/prejuízo?
- Qual o desempenho da organização em realizar os projetos?
- Qual o nível de satisfação dos clientes com os projetos?
- Quais são os projetos mais importantes?

5.2. BENEFÍCIOS ESPERADOS

Dada à importância que os projetos representam no atendimento das necessidades e soluções aos clientes, os benefícios de melhorias que podem ser obtidas na gestão de projetos podem ser classificados em:

- **Financeiros** – *através da redução de custos com projetos em atraso. Contribuindo efetivamente para o negócio fazer mais negócios, fazendo a empresa crescer, ser mais rentável, a fazer mais com menos.*
- **Processos Internos** – com o aumento da produtividade no desenvolvimento dos projetos; melhoria na alocação de recursos críticos aos projetos; e redução do retrabalho.
- **Inovação e Melhoria Contínua** – obtendo-se a unificação da gestão de projetos com os processos de comercialização, desenvolvimento e operação.

- **Clientes** – atendendo aos requisitos definidos para o projeto; e com o alinhamento dos projetos com as estratégias da organização e com o maior *feedback* sobre o andamento dos projetos.
- **Pessoas** – com a busca da maturidade no processo de gestão como garantia de que as pessoas possam desenvolver suas capacidades e terem uma melhor satisfação no trabalho realizado. Além disso, outro benefício a ser obtido é o alinhamento dos resultados com os objetivos individuais. No que diz respeito a TI da Petrobras Distribuidora S.A. a proposição é que os resultados tenham influência direta nas avaliações anuais através do GDP individual. Até mesmo como forma de incentivar a adoção das práticas do gerenciamento de projetos. Neste sentido um reconhecimento por atingir metas de qualidade, custo, prazo poderia ser associada, ao final do ano, a aqueles que alcançassem tais metas.

5.3. PRINCIPAIS FUNÇÕES DO PMO

Entre as principais responsabilidades do PMO da TI na Petrobras Distribuidora S.A. podem ser citadas:

- ✓ Elaboração de metodologia para o gerenciamento dos projetos;
- ✓ Implementações de mudanças e aperfeiçoamentos nas metodologias, métodos e práticas;
- ✓ Padronização de modelos e *templates* para os projetos;
- ✓ Orientação, aconselhamento, coordenação e condução de programas de treinamento e capacitação;
- ✓ Transferência de conhecimento através de trabalhos junto às equipes de gerência de projetos (*mentoring* e *coaching*);
- ✓ Registro e manutenção de informações sobre lições aprendidas nos projetos;
- ✓ Realização de *benchmarking* continuamente; avaliação de riscos em projetos;

- ✓ Consolidação de informações para o nível executivo sobre o desempenho dos projetos;
- ✓ Monitoração e acompanhamento dos projetos;
- ✓ Coordenação das comunicações entre projetos;
- ✓ Monitoramento da conformidade com as políticas, procedimentos e modelos padrões de gerenciamento de projetos por meio de auditorias de projetos;

5.4. MODELOS DE PMO

A maior parte dos autores divide os modelos de PMO em três principais tipos. Apesar da diferença de nomenclatura, a maioria das funções associadas a cada tipo (ou nível) de PMO se mantém constante. Neste trabalho, os modelos de PMO também serão divididos:

Nível 1 – Escritório de Controle de Projetos;

Nível 2 – Escritório de Suporte de Projetos;

Nível 3 – Escritório Estratégico de Projetos

É interessante notar que, apesar desta divisão de modelos, tipos diferentes de Escritórios podem ser utilizados ao mesmo tempo em áreas distintas da organização ou mesmo dentro da mesma área. Esses modelos podem também se misturar, fazendo com que as fronteiras entre eles sejam muito tênues.

Nível 1 - Escritório de Controle de Projetos

Um PMO de Nível 1 é utilizado para controle de projetos e é responsável pela emissão de relatórios e pelo acompanhamento de indicadores previamente estabelecidos, sem influenciar a forma como os projetos estão sendo conduzidos. As funções deste nível de PMO são enumeradas abaixo:

- Emitir relatórios de progresso, custos, orçamento, performance e riscos;

- Manter uma base de dados de ações históricas e lições aprendidas;
- Monitorar os resultados do projeto.

No geral, um Escritório deste nível trabalha controlando as atividades de dia-a-dia dos projetos, para ajudar os gestores a assegurar que o time do projeto alcance suas metas, resultados e orçamento estipulados.

Nível 2 - Escritório de Suporte de Projetos

Um PMO de Nível 2, também chamado de Escritório de Suporte de Projetos, é geralmente utilizado para controle de projetos grandes ou de um número um pouco maior de projetos pequenos e médios. É responsável também por:

- Todas as funções de um PMO de nível 1;
- Fornecer treinamento em gerenciamento de projetos;
- Estabelecer e verificar o cumprimento de padrões e métricas;
- Possibilitar o alinhamento dos projetos às estratégias do departamento;
- Controlar e armazenar as lições aprendidas e os relatórios gerados;
- Definir, implementar e controlar mecanismos de controle de mudanças;
- Assumir o papel de mentor para projetos com problemas.

Assim, basicamente, um PMO de Nível 2 difere de um de Nível 1 principalmente pelo poder de influir no andamento dos projetos por meio de *mentoring* e definição de metodologias, técnicas, métricas e ferramentas a serem utilizadas.

Nível 3: Escritório Estratégico de Projetos

Um Escritório Estratégico de Projetos opera no nível corporativo, coordenando e definindo políticas para todos os projetos dentro da organização, gerenciando o portfólio corporativo e prestando auxílio aos Escritórios de nível 1 e 2, se existirem. Neste nível, um PMO

geralmente é considerado um centro de excelência em gerenciamento de projetos, guiando e ajudando os gerentes e demais membros dos times dos projetos a alcançar seus resultados de maneira mais eficiente. Neste nível de PMO, as funções principais são:

- Todas as funções do PMO de nível 2;
- Padronização do gerenciamento de projetos;
- Identificação, priorização e seleção de projetos;
- Gerenciamento corporativo de recursos;
- Implantação e manutenção de um sistema de informações;
- Alinhamento dos projetos à estratégia corporativa;
- Desenvolvimento profissional dos profissionais do EGP.

A principal diferença entre os Níveis 2 e 3 dos Escritórios de Gerenciamento de Projetos é o caráter corporativo do segundo contra um caráter departamental do primeiro.

Alguns autores observam que muitos Escritórios são considerados como modelos híbridos em relação aos níveis apresentados. O importante desta divisão é observar que é um erro definir um PMO de Nível 3 e ocupá-lo exclusivamente com tarefas operacionais de projetos ou então, o contrário, definir um PMO de nível 1 e ocupá-lo com tarefas estratégicas.

Embora o nível mais elevado seja o nível 3 (PMO corporativo) este apresenta uma característica relevante para TI: ele é estratégico. O PMO da TI da Petrobras Distribuidora S.A. não precisa ser apenas estratégico, em muitas organizações o PMO é ao mesmo tempo estratégico e operacional.

Os modelos de escritórios de projetos propostos por (DINSMORE, 2003) são:

- Equipe Autônoma de Projeto (*Authonomous Project Team, APT*);
- Escritório de Suporte de Projeto (*Project Support Office, PSO*);
- Centro de Excelência de Gerenciamento de Projeto (*Project Management Center of Excellence, PMCOE*);
- Escritório de Gerenciamento de Programa (*Program Management Office, PrgMO*);
- Chefe do Escritório de Projeto (*Chief Project Officer, CPO*).

A APT é a própria estrutura de gerenciamento de cada projeto, todas as funções do gerenciamento são realizadas pela equipe de projeto designada e a total responsabilidade pelo seu sucesso é depositada na liderança.

O PSO é uma estrutura que fornece apoio técnico e administrativo, ferramentas e serviços para o planejamento, programação, mudanças de escopo e gerenciamento de custos a vários projetos. A responsabilidade pelo sucesso do projeto é do gerente do projeto.

O PMCOE é o ponto focal do gerenciamento de projetos, que deve disseminar ideias, converter os “incrédulos” e transformar os adeptos em profissionais. O PMCOE é o responsável pela elaboração e manutenção da metodologia e melhores práticas de gerenciamento de projetos na organização. Deve manter também canais de comunicação e prover treinamentos e ferramentas adequadas à execução das práticas. Esta estrutura não se responsabiliza pelos resultados dos projetos, os quais são de responsabilidade do gerente de projetos.

O PgrMO gerencia os gerentes de projeto, ou seja, é o responsável pelos resultados dos projetos. O PrgMO, por natureza, compreende as funções do PMCOE e, em alguns casos, as do PSO. Para que um PrgMO funcione adequadamente, são necessários: poder, prioridade corporativa e controle em âmbito empresarial.

O CPO consiste em cuidar e alimentar o portfólio de projetos da organização, desde o estágio de decisão de negócios à sua implementação final. É a estrutura responsável pela negociação de recursos, avaliação dos projetos, estabelecimento de prioridades entre projetos e acumula as funções do PgrMO.

A implantação de um escritório de projetos na TI da Petrobras Distribuidora S.A. deve iniciar com um modelo PMCOE (estratégico e operacional) mais as atividades de gestão do portfólio e evoluir nos demais modelos ao longo dos anos, uma vez que o modelo APT diz respeito a apenas um projeto e para cuidar da metodologia o modelo. PSO não se mostra

adequado. O escritório de projetos não deve ser responsável direto pelos resultados dos projetos e os custos do apoio devem ser alocados aos custos dos projetos para fins de apuração de custo (*podemos dizer que os gestores emprestarão os recursos financeiros necessários a TI, para que esta execute os projetos previstos na carteira do gestor*).

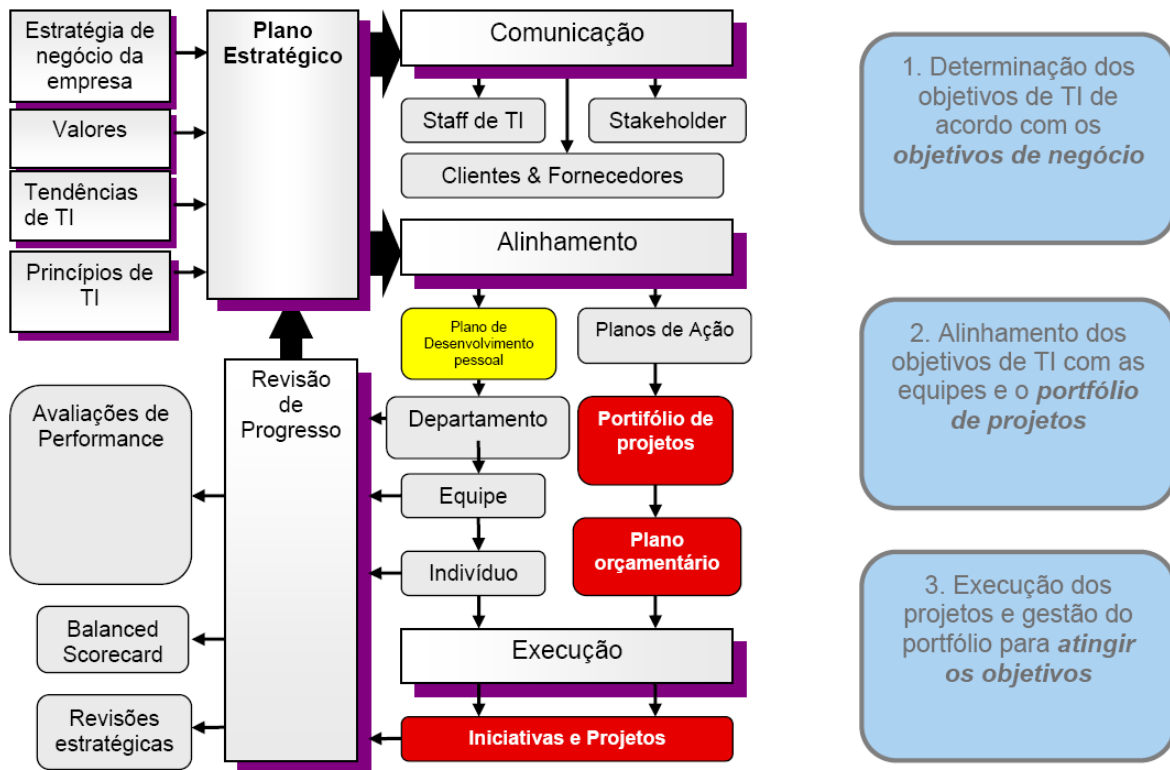
O PMO deverá ter foco em pessoas, processos, tecnologia e portfólio.

O foco em pessoas fará com que as mesmas sejam treinadas e conduzidas para o uso adequado dos processos e procedimentos descritos na metodologia da organização. Campanhas para divulgação da metodologia e das melhores práticas em GP serão executadas. Lembrando aqui, da proposição do *alinhamento dos resultados com os objetivos individuais*. No que diz respeito a TI da Petrobras Distribuidora S.A. a proposição é que os resultados tenham influência direta nas avaliações anuais através do GDP individual.

O foco em processos estará preocupado com a elaboração e melhoria contínua da metodologia em gestão de projetos, com a estratégia de implantação e uso contínuo nos projetos, com a auditoria de uso e com a avaliação de maturidade organizacional.

O foco tecnológico irá prover instrumentos informatizados que permitam o apoio ao uso de sistemas de informação para gerenciamento de projetos, a parametrização e configuração geral da ferramenta, a geração de um portal de GP e o desenvolvimento de *templates* de apoio à metodologia usando as ferramentas padrões da organização.

O foco do portfólio é o desenvolvimento metodológico para identificação, priorização, autorização, gerenciamento e controle dos projetos, além da própria execução desses processos. Uma metodologia de *ranking* e de priorização terá que ser desenvolvida para o Portfólio da TI da Petrobras Distribuidora S. A..



1. Determinação dos objetivos de TI de acordo com os *objetivos de negócio*

2. Alinhamento dos objetivos de TI com as equipes e o *portfólio de projetos*

3. Execução dos projetos e gestão do portfólio para *atingir os objetivos*

A implantação do PMO deverá levar em consideração a existência de projetos que estão iniciando ou em planejamento e projetos que estão em fase de execução. Será adotada uma estratégia de implantação gradual de forma a dar foco primariamente nos projetos do primeiro grupo, deixando os projetos em execução se completar sem o uso da metodologia.

As principais etapas sugeridas para implantar o escritório são:

- ✓ Definir o modelo de atuação do escritório (**PMCOE**).
- ✓ Formar o time do escritório de projetos.
- ✓ Definir as metodologias de GP e Portfólio.
- ✓ Treinar e divulgar as práticas do gerenciamento de projetos.
- ✓ Dar suporte e apoio a implantação e gerir o portfólio de projetos.
- ✓ Gestão do conhecimento.

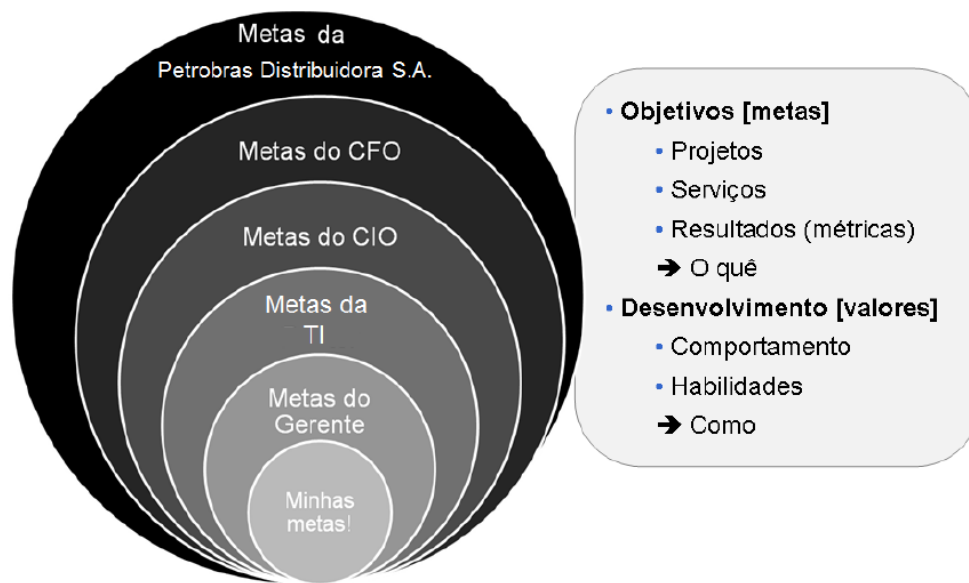
No entanto, não podemos nos esquecer de que tanto o gerenciamento de projetos quanto o gerenciamento de portfólio são uma mudança de cultura e, portanto, devemos tratá-los como tal.

O pilar para esta mudança cultural na empresa sem dúvida é a comunicação. Neste sentido, o Plano de Comunicação Interna, em fase de implantação na TI, terá papel importante e decisivo como instrumento esclarecedor e formador, para que todos os envolvidos compreendam efetivamente os benefícios de se trabalhar com as novas diretrizes do PMI.

6. GESTÃO DE MÉTRICAS

Não basta uma metodologia perfeita para executar métricas, mais importante do que qualquer método é a qualidade dos dados que alimentam as métricas. E esta qualidade só pode ser garantida por aqueles que informam os dados.

Os gestores, os gerentes e todos aqueles responsáveis pelas informações/documentação dos projetos devem estar totalmente conscientizados que os seus objetivos individuais dependem da qualidade dos dados pelos quais estes são responsáveis. Igualmente os objetivos estratégicos das gerencias dependem desta qualidade, assim como os objetivos estratégicos da TI e os da Petrobras Distribuidora S.A.



Todas as informações que são lançadas nas ferramentas formarão a base para as tomadas de decisões para avaliarmos se estamos indo na direção correta. Todos sem exceção são responsáveis por estas informações, tais como lançamento de horas, horas estimadas, prazos de entregas, benefícios, custo, enfim, toda uma lista de dados que existem nos projetos. Estes dados, e a qualidade dos mesmos deverão fazer parte das metas anual do

GDP de todos os profissionais de TI envolvidos e devem impactar diretamente na avaliação para avanço de nível, promoção, bônus, troca de função etc.

O uso do BSC em vários níveis e em diferentes focos é recomendado. Várias visões do BSC devem existir, sendo as principais a financeira, de crescimento (apoio da TI para o desenvolvimento da Cia), de excelência operacional (fazer mais com menos) e de desenvolvimento organizacional (desenvolver as pessoas).

Para a análise de causas o QoS é recomendado por ser voltado para os indicadores.

Alguns indicadores:

- Variação de prazo, custo e benefício.
- Contribuição operacional.
- Satisfação do cliente.
- Padronização de fornecedores.
- etc.

Algumas métricas:

- Cost out.
- Percentual de tempo alocado.
- Prazo, custo e benefício.
- etc.

ID	Indicador de Performance	Own
Financeiro		
Corp F5		PMO
Growth / Value		
Corp G1		PMO
Corp G2		PMO
LAIT G3		Site Mgr
Excelência Operacional		
Corp OE1		Support
Corp OE2		Support
Corp OE3		Support
LAIT OE3		CAB
OpEx OE4		CAB
OpEx OE2		PMO
Corp OE4.1		PMO
Corp OE4.2		PMO
Corp OE4.3		PMO
Desenvolvimento Organizacional		
LAIT OC2		PMO

Meta atingida
Desvio de 5% da meta
Fora da meta - Analise QOS realizada

Métricas globais, acompanhadas por todos os grupos de TI

Análise de causa deve ser realizada sempre que o indicador está **vermelho**.

7. CONCLUSÃO

Os trabalhos dos grupos de Gerência de Porfólio e Escritório de Gerenciamento de Projetos já teve início. Primeiramente ambos estão trabalhando na elaboração de metodologia para o gerenciamento dos projetos, padronização de modelos e templates para os projetos. Além destas atividades, o Escritório de Gerenciamento de Projetos também está atuando junto a 4 projetos estratégicos na Gerência de Tecnologia da Informação da Petrobras Distribuidora S. A.. São estes:

1. Projeto de Implantação do Ambiente RISC
2. Projeto de Comunicação IP
3. Projeto Supply Chain management
4. Projeto Migração do SAP

Para estes projetos, o PMO está semanalmente orientando e alinhando com os Gerentes dos Projetos questões relativas à condução do mesmo. Também está sendo feito o acompanhamento da evolução dos projetos coletando informações para confecção de Status Report ao Gerente executivo da TI.

De forma geral, estes dois grupos estão em evolução. Porém, a dedicação parcial reduz a velocidade de implantação e consolidação destes trabalhos.

8. REFERÊNCIAS

KERZNER, H. Gestão de projetos: as melhores práticas. Porto Alegre: Bookman, 2006.

ARCHER, N. P.; GHASEMZADEH, F. An integrated framework for project portfolio selection. *International Journal of Project Management*. v. 17, n. 4, p. 207-216, 1999.

KENDALL, G. I.; ROLLINS S. C. *Advanced project portfolio management and the PMO: multiplying ROI at warp speed*. Fort Lauderdale: Ross Publishing, 2003.

DINSMORE, P. C. *Transformando Estratégias Empresariais em Resultados*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

PMI, Project Management Institute (Editor). *PMBOK (Project Management Body of Knowledge) Guide*. USA: PMI, 2008.

PMI, Project Management Institute (Editor). *The Standard for Program Management (Guide)*. USA: PMI 2008.

PMI, Project Management Institute (Editor). *The Standard for Portfolio Management (Guide)*. USA: PMI 2009.

CRAWFORD, J.K. *Staffing your strategic Project office: seven keys to success*. In: *Project management Institute Seminars & Symposium*. Texas, 2002.

CRAWFORD, J.K. *The strategic project office*. PM Solutions. 2001 (White Paper)