

Gabriel Jose Polesello Vuelma

**Unificação de Processos para Equipes de
Consultoria Utilizando Métodos de PMO em
Empresas de Desenvolvimento de Software**

Brasil

2015, v-1.0

Gabriel Jose Polesello Vuelma

**Unificação de Processos para Equipes de Consultoria
Utilizando Métodos de PMO em Empresas de
Desenvolvimento de Software**

Projeto de Diplomação submetido ao curso de Bacharelado em Sistemas de Informação do Centro de Computação e Tecnologia da Informação da Universidade de Caxias do Sul, como requisito obrigatório para graduação.

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
CENTRO DE COMPUTAÇÃO E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO
BACHARELADO EM SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Orientador: Daniel Antônio Faccin

Brasil
2015, v-1.0

Gabriel Jose Polesello Vuelma
Unificação de Processos para Equipes de Consultoria Utilizando Métodos de
PMO em Empresas de Desenvolvimento de Software/ Gabriel Jose Polesello Vuelma.
– Brasil, 2015, v-1.0-
77 p. : il. (algumas color.) ; 30 cm.

Orientador: Daniel Antônio Faccin

Projeto de Diplomação – UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
CENTRO DE COMPUTAÇÃO E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO
BACHARELADO EM SISTEMAS DE INFORMAÇÃO, 2015, v-1.0.

1. Escritório de Projetos. 2. PMO. I. Daniel Antônio Faccin. II. Universidade
de Caxias do Sul. III. Faculdade de Sistemas de Informação. IV. Unificação de
Processos para Equipes de Consultoria Utilizando Métodos de PMO em Empresas
de Desenvolvimento de Software

CDU 02:141:005.7

Gabriel Jose Polesello Vuelma

Unificação de Processos para Equipes de Consultoria Utilizando Métodos de PMO em Empresas de Desenvolvimento de Software

Projeto de Diplomação submetido ao curso de Bacharelado em Sistemas de Informação do Centro de Computação e Tecnologia da Informação da Universidade de Caxias do Sul, como requisito obrigatório para graduação.

Trabalho aprovado. Brasil, 02 de dezembro de 2015:

Daniel Antônio Faccin
Orientador

Iraci Cristina da Silveira De Carli
Convidado 1

Scheila de Avila e Silva
Convidado 2

Brasil
2015, v-1.0

Lista de ilustrações

Figura 1 – Visão Geral de um PMO	22
Figura 2 – Relação entre portfólios, programas e projetos	26
Figura 3 – Elementos do modelo Cooper - Gestão de Portfólio	28
Figura 4 – Elementos do modelo Archer - Gestão de Portfólio	29
Figura 5 – Gerência de Custo	36
Figura 6 – Gerencia de Riscos	39
Figura 7 – Modelo atual de processos de implantação de projetos	44
Figura 8 – Modelo futuro de processos de implantação de projetos	46
Figura 9 – Integração de Ferramentas	49
Figura 10 – Página principal dos Sites	51
Figura 11 – Modelos de Sites	52
Figura 12 – Definição de nome dos Sites	52
Figura 13 – Navegação dos Sites	53
Figura 14 – Página inicial site PMO	54
Figura 15 – Página de projetos do PMO	55
Figura 16 – Página inicial do Cliente	56
Figura 17 – Contatos do Projeto	57
Figura 18 – Cronograma do Projeto	58
Figura 19 – Tarefas do Projeto	58

Lista de tabelas

Tabela 1 – Maturidade de modelo PMO X CMM	24
Tabela 2 – Diferenças entre GP e PMO	25
Tabela 3 – PMOxProjeto	48
Tabela 4 – Avaliação	50
Tabela 5 – Perguntas	59
Tabela 6 – Questionário	59
Tabela 7 – Questionário Pós	60

Lista de abreviaturas e siglas

- CMM** *Capability Maturity Model* - Modelo de Capacidade de Maturidade
- GO/NO-GO** Reunião que define a ocorrência do projeto
- GP** Gerente de Projetos
- PMCOE** *Project Management Center Of Excellence* - Centro de Excelência em Gestão de Projetos
- PMO** *Project Management Office* - Escritório de Gerenciamento de Projetos
- PrgMO** *Program Management Office* - Escritório de Gerenciamento de Programas
- PSO** *Project Support Office* - Escritório de Suporte para Projetos

Sumário

	Introdução	15
I	REFERENCIAIS TEÓRICOS	19
1	ESCRITÓRIO DE PROJETOS	21
1.1	Projeto	21
1.2	Gerenciamento de Projetos	21
1.3	Visão Geral de um Escritório de Projetos	22
1.4	Funções de um PMO	23
1.5	Níveis de PMO	23
1.5.1	Escritório de controle de projetos de nível um	24
1.5.2	Escritório de projetos de uma área de negócio nível dois	25
1.5.3	Escritório estratégico de projetos nível três	25
1.6	Diferenças de papéis de escritório e gerente de projetos	25
1.7	Interação entre portfólio, programa e projeto	26
1.8	Gerencia de Portfólio	27
1.8.1	Modelo de Cooper	27
1.8.2	Modelo de Archer	28
1.9	Instalação de um PMO	29
1.9.1	Projeto de instalação de um PMO	30
1.10	Infraestrutura de um PMO	30
1.10.1	Equipes de Projeto	31
1.10.2	Processos Gerenciais	31
1.10.3	Parâmetros e Padrões	32
1.10.4	Espaço Físico	32
1.11	Modelos evolutivos do PMO	33
1.11.1	<i>Project Support Office (PSO)</i>	33
1.11.2	<i>Project Management Center of Excellence (PMCOE)</i>	33
1.11.3	<i>Program Management Office (PrgMO)</i>	33
1.11.4	<i>Chief Project Officer (CPO)</i>	33
2	GERÊNCIAS EM UM PMO	35
2.1	Gerência de Escopo	35
2.2	Gerência de Tempo	35
2.3	Gerência de Custos	36

2.4	Gerência de Qualidade	37
2.5	Gerência de RH	37
2.6	Gerência de Comunicação	38
2.7	Gerência de Riscos	39
2.8	Gestão de Aquisições do Projeto	40
II	PROPOSTA DE SOLUÇÃO	41
3	PROPOSTA DE SOLUÇÃO	43
3.1	Apresentação da Empresa	43
3.2	Situação Atual da Empresa	43
3.3	Proposta de Solução	45
3.4	Ferramentas Utilizadas	48
3.5	Modelo de Avaliação	49
4	DESENVOLVIMENTO DA SOLUÇÃO	51
4.1	Criação dos Sites	51
4.2	Site do PMO	54
4.3	Site do Cliente	56
4.4	Questionário	59
4.4.1	Posição Anterior as Melhorias	59
4.4.2	Posição Posterior as Melhorias	60
4.5	Entrevistas	60
4.5.1	Entrevistas Anteriores as Melhorias	60
4.5.2	Entrevistas Posteriores as Melhorias	61
5	CONCLUSÃO	63
	REFERÊNCIAS	65
	ANEXOS	67
	ANEXO A – REUNIÃO DO COMITÊ DE ACOMPANHAMENTO DO PROJETO	69
	ANEXO B – REUNIÃO DE LIÇÕES APRENDIDAS	71
	ANEXO C – ACEITE ENCERRAMENTO DO PROJETO	73
	ANEXO D – REQUISICAO DE MUDANÇA	75

ANEXO E – QUESTIONÁRIO	77
-------------------------------	-----------

Introdução

A escolha de fazer uma pesquisa sobre a utilização de métodos de um escritório de gerenciamento de projetos (EGP, ou em inglês PMO) na unificação de processos em equipes mutáveis deve-se ao grande interesse na área de gerenciamento de projetos e a percepção de que na empresa, em que ocorre o estudo deste trabalho, esse setor não está padronizado.

O presente estudo baseou-se no PMBOK (2013) o qual é definido como um guia de conhecimentos em gerenciamento de projetos. Segundo esse guia “Um PMO é uma estrutura organizacional que padroniza os processos de governança relacionados a projetos, e facilita o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas e técnicas. As responsabilidades de um PMO podem variar, desde o fornecimento de funções de apoio ao gerenciamento de projetos até a responsabilidade real pelo gerenciamento direto de um ou mais projetos”.

Conforme (DAI; WELLS, 2004) “O PMO pode ser definido como uma entidade organizacional estabelecida para auxiliar os gerentes de projeto e os times da organização na implementação dos princípios, práticas, metodologias, ferramentas e técnicas do gerenciamento de projetos”.

Um dos principais fatores para o sucesso de um PMO é a correta definição dos papéis juntamente com as responsabilidades e o patrocínio executivo. Outro fator importante é a competência da equipe alocada, ou seja, quanto mais tempo de emprego e experiência, maior será a facilidade do profissional atuar nos desafios propostos pelos projetos. Com isso, conclui-se que o processo de melhoria do PMO deve ser contínuo e atualizado, conforme a maturidade da organização (BARCAUI, 2012).

Segundo o PMBOK (2013) foram definidas várias estruturas com diferentes funções para cada contexto em que a organização esteja inserida, tais como:

- De suporte. Fornece um repositório para consulta, com base nos projetos anteriores. Entre os benefícios encontram-se: modelos, treinamentos e lições aprendidas. Exerce um nível baixo de controle.
- De controle. Exigem conformidades perante as estruturas, gerenciamento por meio de modelos ou conformidades com a governança.
- Diretivo. Responsável diretamente pela gerência dos projetos.

Podemos evidenciar outras diferenças entre as estruturas anteriormente citadas, as mesmas podem ser divididas por níveis, conforme descrito por Bridges e Crawford (2000)

“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 Níveis 1 e 2, se existirem. No Nível 3, um PMO geralmente é considerado um centro de excelência em gerenciamento de projetos, guiando e ajudando os gerentes de projetos e demais membros dos times dos projetos a alcançarem seus resultados de maneira mais eficiente”.

Atualmente, na empresa em estudo, existem gerentes que desenvolvem projetos para clientes. Isso está embasado em conceitos fundamentados no gerenciamento de projetos, no entanto, cada gerente conduz suas ações individualmente, não possuindo padronização na metodologia e documentação, o que leva os outros integrantes da equipe a terem dificuldades de compreensão do projeto.

Com a entrada de um escritório de projetos em uma organização, além do alinhamento correto dos processos, temos benefícios, tais como: treinamentos, lições aprendidas e melhorias contínuas nas implementações de projetos e consultoria aos clientes. Isso garante satisfação e uma maior credibilidade da empresa, conforme evidenciado por [Valeriano \(2014\)](#)

“O projeto, é, por excelência, um empreendimento altamente descentralizado. Assim torna-se necessário uma área de conhecimento de integração para permitir sua execução de maneira uniforme, ajustando todas as atividades de modo que se observe o plano de projeto. As alterações necessárias são objetos de atenção nesta área, incumbida de conduzir um sistema integrado de controle das alterações.”

Com um escritório de projetos inserido em uma organização obtemos uma centralização das atividades, integrando as áreas em que ele atua. Isso exige a padronização de processos e documentos, fazendo com que o escritório seja um gerenciador de projetos, facilitando e qualificando a maneira de atuação das equipes.

PROBLEMA DE PESQUISA

No momento atual das empresas, com equipes sendo alocadas por projetos, existem dificuldades por parte dos consultores no sentido de entendimento para com os documentos fornecidos pelos gerentes de projetos. Como não existe um padrão de metodologia e documentação, facilmente ocorrem divergências na interpretação dos mesmos.

A empresa na qual o estudo será realizado está situada na serra gaúcha, na cidade de Caxias do Sul. Ela atua na área de sistemas para gestão de empresas. Seu quadro de funcionários é composto aproximadamente 200 colaboradores. Além disso, possui uma área de consultoria com dois gerentes de projetos, quatro líderes de segmentos (moveleiro, metal mecânico, administrativo e alimentos) e cerca de 30 consultores de implementação.

QUESTÃO DE PESQUISA

Como unificar processos de gerenciamento de projetos em equipes distintas de consultoria, em uma empresa de desenvolvimento de software?

OBJETIVO

O objetivo geral deste trabalho é unificar os diferentes processos de gerenciamento de projetos, utilizados pelas diferentes equipes de consultoria. Para isso criar-se-á um site de projeto específico para cada novo cliente, bem como um site do escritório de projetos para que seja possível armazenar todos os *templates* e processos comuns entre os projetos. Com base no objetivo geral foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Levantamento de técnicas e suas aplicações utilizadas atualmente
- Aprimorar o entendimento por parte dos consultores
- Padronização de documentos e processos
- Segurança nas informações e nos acessos

METODOLOGIA

Para o desenvolvimento deste trabalho, primeiramente serão realizadas entrevistas com os gerentes de projetos para que sejam levantadas as técnicas atualmente utilizadas pelos mesmos. Após será efetuado um estudo de tendências e melhores práticas de processos e documentação. Será desenvolvida uma proposta de melhoria, composta por um questionário para os consultores e gerentes, com o objetivo de verificar o nível de entendimento do processo atual. Pretende-se criar um repositório para o projeto e um repositório para o PMO. Além disso, criar-se-á um fluxo de processo dentro da consultoria, bem como novas etapas dentro desse processo. Estas etapas são reunião de lições aprendidas dos projetos e acompanhamento periódico das atividades desenvolvidas no projeto. Terminada esta etapa, será desenvolvido um novo questionário para averiguar o nível de melhorias e aprendizado entre as partes interessadas. Com a confirmação das melhorias, passa-se a utilizar esse processo como modelo.

ESTRUTURA DO TEXTO

O capítulo 1 contextualiza um PMO e suas principais atribuições, bem como seus níveis, suas aplicações, sua estruturação, seus tipos e o que é necessário para que o mesmo seja implantado.

No capítulo 2 evidencia-se as gerências de um Escritório de Projetos cujo objetivo é demonstrar como um PMO auxilia no planejamento do projeto.

O capítulo 3 expõe a proposta de solução do problema apresentado demonstrando o novo fluxo de processo, explica as ferramentas utilizadas para a implementação do processo e apresenta o modelo de avaliação da proposta.

No capítulo 4 demonstra-se o desenvolvimento da solução, ou seja, a criação dos repositórios citados(sites), os questionários e as entrevistas aplicados à equipe do projeto antes e após a proposta de melhoria.

No capítulo 5 é apresentada a conclusão do trabalho.

Parte I

Referenciais teóricos

1 Escritório de Projetos

Para se tratar do referido tema, é importante levar em considerações alguns aspectos que permeiam o problema de pesquisa em questão, assim serão apresentados conceitos relativos a projetos e gerenciamento de projetos bem como definidos as principais funções de um escritório de projetos, os níveis e diferentes papéis em que o mesmo atua.

1.1 Projeto

Projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único. A natureza temporária dos projetos indica que eles têm um início e um término definidos. O término é alcançado quando os objetivos do projeto são atingidos ou quando o projeto é encerrado porque os seus objetivos não serão ou não podem ser alcançados, ou quando a necessidade do projeto deixar de existir. Um projeto também poderá ser encerrado se um cliente (Cliente, fornecedor ou patrocinador) deseja encerrá-lo. Os projetos podem ter impactos sociais, econômicas e ambientais que terão duração mais longa que os projetos propriamente ditos (PMBOK, 2013).

Conforme definido por Keeling (2000) “Os projetos contemporâneos apresentam-se em muitas formas e tamanhos. Alguns são de curta duração, empreendimentos baratos que duram apenas alguns dias e necessitam de recursos mínimos. Há projetos que precisam ser executados em poucas horas ou não farão sentido.”

1.2 Gerenciamento de Projetos

“Gerenciamento de projetos é a aplicação do conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para atender aos seus requisitos.” (PMBOK, 2013). A aplicação do gerenciamento de projeto é dada através da integração dos 47 processos de gerenciamento de projetos, os quais estão reunidos em cinco grupos de processos. Estes grupos são:

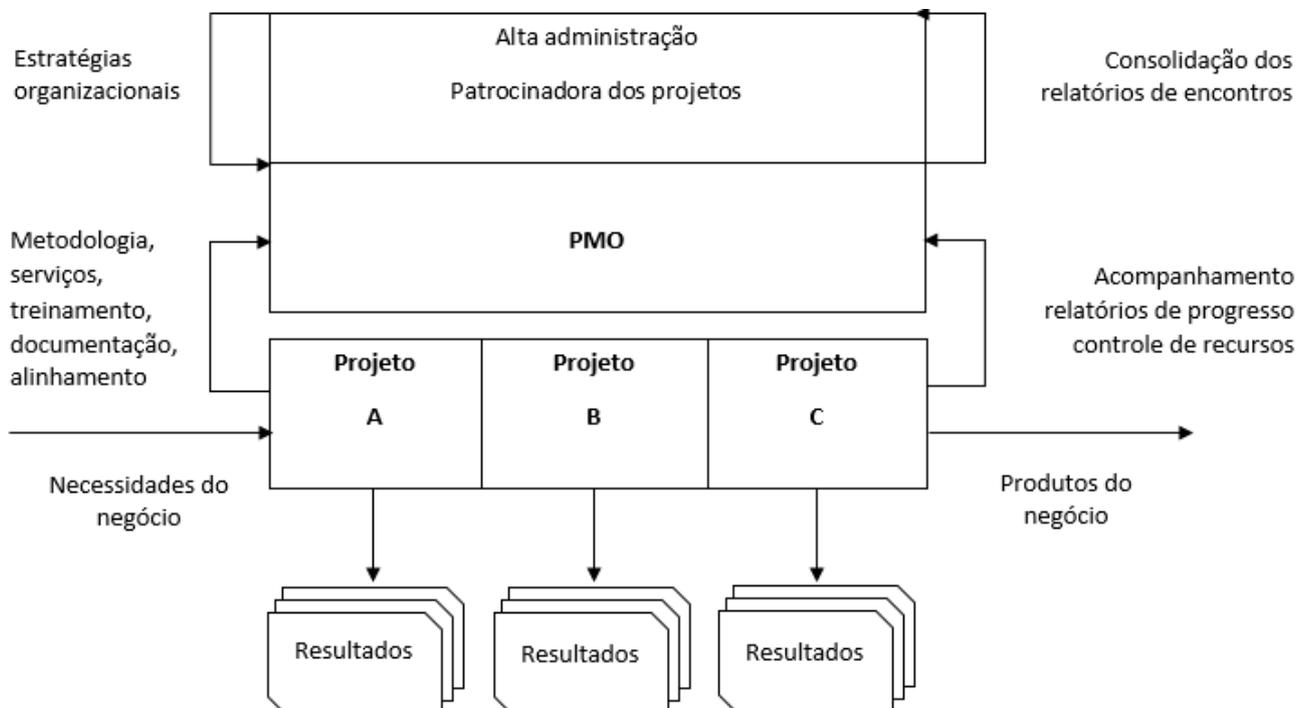
- Iniciação,
- Planejamento,
- Execução,
- Monitoramento e controle, e
- Encerramento.

“Na gerência de projetos o foco se volta para os objetivos da programação e cronogramas, dos controles de custos e de qualidade, gerência de contratos, de recursos, de escopo e de interfaces.” (MOLINARI, 2010). A gerência de projeto está centralizada em realizar os objetivos, é geralmente complexa e envolve limitações de prazos, grupos distintos e tecnologias variadas.

1.3 Visão Geral de um Escritório de Projetos

O *Project Management Office* - Escritório de Gerenciamento de Projetos (PMO) surge como um elemento organizacional responsável pela minimização dos problemas de falta de processos bem definidos e padronizados, pela divulgação das melhores práticas de gerenciamento de projetos para toda a organização e pelo fornecimento da infraestrutura necessária para um gerenciamento corporativo de projetos, possibilitando a diminuição dos índices de falhas e garantindo que os projetos mais importantes para a organização sejam os prioritários (MOLINARI, 2010).

Figura 1: Visão Geral de um PMO



Fonte: Adaptado de (MOLINARI, 2010)

A Figura 1 demonstra a visão de um PMO, apresentando a integração entre alta gestão, o PMO em si, projetos e resultados.

1.4 Funções de um PMO

Segundo [PMBOK \(2013\)](#) o PMO é responsável por reunir dados e informações dos projetos e avalia como os objetivos estratégicos de níveis mais altos estão sendo alcançados. O escritório de projetos pode ser considerado a união de portfólios, programas e projetos da empresa juntamente com os sistemas de medição utilizados na mesma.

A função, forma e estrutura do PMO estão ligadas diretamente com o seu papel desempenhado na organização. O escritório de projetos tem autonomia para atuar como uma parte integral e é um importante tomador de decisões que permanecerá durante todo o ciclo de vida do projeto. O PMO ainda pode encerrar projetos, tomar medidas de acordo com necessidades garantindo assim o alinhamento dos objetivos de negócios. Entre outras funções o PMO pode se envolver em seleção, gerenciamento e mobilização de recursos compartilhados ou dedicados.

A principal função de um PMO é apoiar os gerentes de projetos de diversas maneiras que podem incluir, mas não se limitam, a:

- Gestão de recursos compartilhados pelos projetos de responsabilidade do PMO;
- Descoberta e criação de metodologias, melhores práticas e padrões de gerenciamento de projetos;
- Orientação, aconselhamento, treinamento e supervisão;
- Revisão de conformidades de padrões, políticas, procedimentos e modelos através de inspeções de projetos;
- Criação e gerenciamento de políticas, procedimentos, modelos e outros documentos dos projetos;
- Gestão da comunicação entre projetos;

1.5 Níveis de PMO

Conforme ([MOLINARI, 2010](#)) podemos distinguir escritórios de projetos em três tipos de níveis, são eles:

- Nível 1 – Escritório de controle de projetos
- Nível 2 – Escritório de uma área de negócio
- Nível 3 – Escritório estratégico de projetos

Podemos verificar as diferenças e o *Capability Maturity Model* - Modelo de Capacidade de Maturidade (CMM) dos níveis na tabela 1:

Tabela 1: Maturidade de modelo PMO X CMM

Grau de maturidade(CMM)	Modelo de PMO(recomendado)
Inicial: Não há processos de gerenciamento de projetos em operação; Processos são vistos como únicos e há problemas de custos, qualidade e prazo; Não há documentação - lições aprendidas não são aproveitadas.	Modelo simplificado de PMO ou estágio embrionário dele. Algo que introduza a cultura de gerenciamento de projetos na organização.
Repetitivo: Há processos de gerenciamento de projetos para planejamento, previsão de prazos, acompanhamento e estimativas de custo; Utilizam-se softwares de gerenciamento de projetos; Os dados não estão integrados; Resultados não são evidentes; Falta visão geral dos projetos.	PMO de Nível 1 - Escritório de Controle de Projetos
Definido: Abordagem padronizada de gerenciamento de projetos; Sistemas de gerenciamento de projetos bem definidos, documentados e padronizados; Gasta-se muito tempo com modelos em detrimento da análise e solução de problemas.	PMO de Nível 2 - Escritório de Suporte de Projetos
Gerenciado: Processos de gerenciamento de projetos integrados, avaliados e controlados; Alta gerência interligada ao fluxo de informações dos principais projetos; Alta taxa de sucessos em projetos; Banco de dados consolidado.	PMO de Nível 3 - Escritório de Estratégico de Projeto
Otimizado: Processos continuamente aperfeiçoados; Sistemas atendem às necessidades da alta gerência e da linha; Informações confiáveis podem ser transferidas de um projeto a outro e analisadas de um ponto de vista corporativo; Recursos otimizados não só em termos de projetos, mas em termos empresariais.	PMO de Nível 3 em conjunto com um centro de Gerenciamento da Transformação Organizacional, uma espécie de maestro das transformações organizacionais e da relação da organização com o restante da rede na qual ela está inserida.

fonte: Adaptado de (MOLINARI, 2010)

1.5.1 Escritório de controle de projetos de nível um

Esse escritório se caracteriza por atender projetos únicos e relativamente complexos. Faz parte de suas atribuições o acompanhamento e a elaboração de materiais para validações

e inspeções nos projetos, contudo, não cabe ao escritório interferir na forma como são conduzidos os projetos (MOLINARI, 2010).

1.5.2 Escritório de projetos de uma área de negócio nível dois

Geralmente escritórios deste nível são utilizados para o gerenciamento e controle de projetos de grande porte ou de um número maior de projetos médios e pequenos. Incorpora todas as funções do primeiro nível e ainda visa o cumprimento de padrões (MOLINARI, 2010).

1.5.3 Escritório estratégico de projetos nível três

Escritórios deste nível operam em nível corporativo e possuem como principal função a gestão e definição de políticas para todos os projetos envolvidos na organização, orquestrando o portfólio corporativo e auxiliando os escritórios de nível 1 e 2, se os mesmos existirem. Estes PMOs são considerados centros de excelência em gerenciamento de projetos, servindo como guia para gerentes e toda a equipe envolvida no projeto, proporcionando assim o auxílio necessário para que os resultados sejam alcançados de maneira eficiente (MOLINARI, 2010).

1.6 Diferenças de papéis de escritório e gerente de projetos

De acordo com o (PMBOK, 2013) gerentes de projetos e os PMOs divergem nos seus objetivos, assim sendo, possuem requisitos diferentes. Porém tanto Gerente de Projetos (GP) quanto escritório, alinham os esforços perante necessidades estratégicas da empresa. Na Tabela 2 serão demonstradas algumas diferenças entre os papéis:

Tabela 2: Diferenças entre GP e PMO

Gerente de Projetos	Escritório de Projetos
Concentra nos objetivos específicos do projeto.	Gerencia mudanças no escopo, as quais podem ser vistas como possíveis melhorias para alcançar objetivos de negócio.
Gerencia recursos alocados no projeto, objetivando atender requisitos.	Otimiza o uso de recursos organizacionais compartilhados entre todos os projetos.
Gerencia as restrições(escopo, cronograma, custo, qualidade) de cada projeto individualmente.	Gerencia metodologia, padrões, riscos, oportunidades, métricas e interdependências entre os projetos, em nível empresarial.

fonte: (PMBOK, 2013)

1.7 Interação entre portfólio, programa e projeto

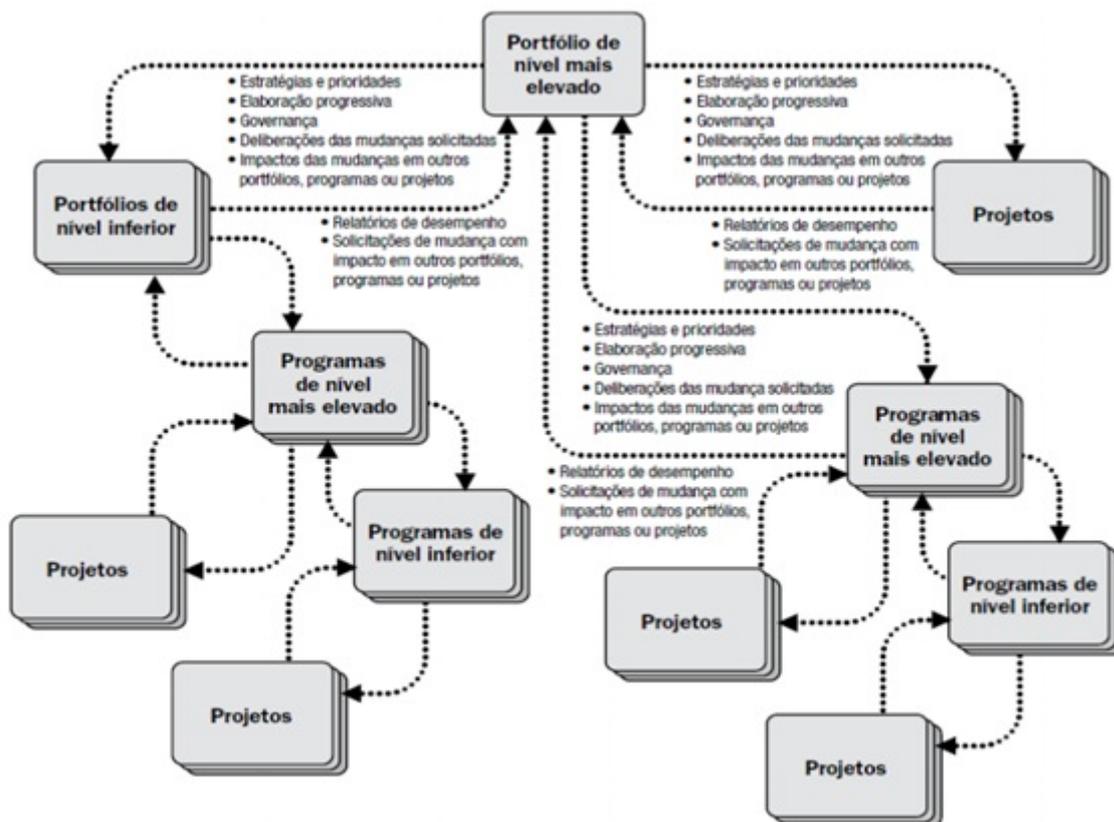
Na Figura 2 observa-se a representação de uma comunicação entre portfólio, programas e projetos. Esta relação demonstra os níveis de uma organização: tático, estratégico e operacional.

Portfólio: “Projetos, programas, subportfólios e operações gerenciados em um grupo, para alcançar objetivos estratégicos” (PMBOK, 2013).

Programa: “Um grupo de projetos, subprogramas e atividades do programa relacionados e que são gerenciados de modo coordenado para a obtenção de benefícios e controle que não estariam disponíveis se fossem gerenciados individualmente” (PMBOK, 2013).

Projeto: “Um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único” (PMBOK, 2013).

Figura 2: Relação entre portfólios, programas e projetos



Fonte: (PMBOK, 2013)

Segundo o PMBOK (2013) A interação que ocorre entre portfólio, programa e projetos é dada de uma maneira em que o portfólio é um conjunto de projetos, programas, subportfólios e operações, estes são gerenciados para alcançar objetivos estratégicos. Os programas são coleções de subprogramas, projetos ou outros trabalhos utilizados no apoio

ao portfólio. Todos os projetos são considerados parte de um portfólio, podendo ou não, estar em um programa. Podemos ter programas ou projetos que não são interdependentes ou diretamente ligados, porém mesmo assim, estão ligados, por meio de seu portfólio, diretamente ao plano estratégico da organização.

1.8 Gerencia de Portfólio

A seleção do portfólio de projetos é uma decisão crucial para muitas organizações, as quais tomam decisões informadas sobre um investimento, onde a distribuição de investimento é complexa, devido ao alto nível de risco, recurso e interações entre os projetos propostos.

Conforme [Pennypacker e Dye \(2000\)](#), a complexidade da gestão de portfólio contempla uma variedade grandiosa de tipos de projetos, devemos observar as distintas características dos projetos: grandes e pequenos, técnicos e não técnicos, estratégicos e operacionais. Estes fatores particulares de cada projeto podem acarretar num aumento considerável de insucesso.

Neste cenário, executivos tem dificuldades de acompanhar todos os projetos e assim delegam a gestão dos mesmos para níveis inferiores, isto demanda atenção dos gerentes nos aspectos de disponibilidade de recursos e uso de ferramentas apropriadas para o controle de projetos.

Segundo [PMBOK \(2013\)](#) um dos grupos de processo faz referência ao monitoramento e controle do portfólio no qual envolve: revisão e publicação dos resultados e mudanças estratégicas. A revisão e publicação dos resultados é responsável por coletar os indicadores de desempenho, publicação e revisar o portfólio com uma periodicidade definida. Cabe a mudança estratégica objetiva adequar o portfólio para com as mudanças da empresa.

1.8.1 Modelo de Cooper

O modelo de Cooper foi proposto com o objetivo de garantir os critérios de aceitação, o pleno atendimento dos requisitos e que esteja alinhado estrategicamente ao portfólio da empresa.

De acordo com ([COOPER; EDGETT; KLEINSCHMIDT, 2001](#)), a gerência de projeto é uma maneira de organizar e gerenciar ambientes de multiprojetos. Existem quatro metas para o sucesso da gestão por portfólio, são elas:

- Maximizar o valor do portfólio
- Buscar o balanceamento correto dos projetos
- Garantir o alinhamento estratégico correto do portfólio

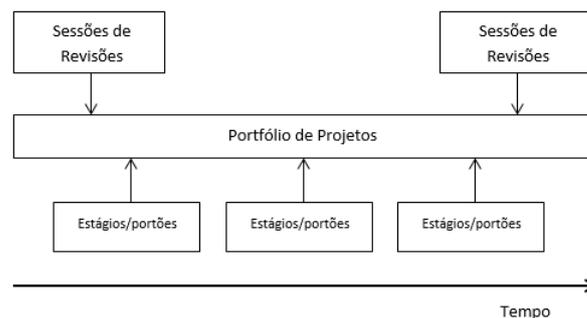
- Ter certeza que não existem muitos projetos para um número limitado de recursos

Este modelo é composto por dois processos:

- Sessões de revisão: Responsável pela avaliação do Portfólio. Neste processo, os projetos são periodicamente avaliados por uma avaliação holística em que um conjunto de projetos são analisados.
- Processo de Estágios/Portões: É um processo formal, usado em organizações para efetuar a Reunião que define a ocorrência do projeto (GO/NO-GO) de projetos individuais.

Na figura 3 são demonstradas as interações existentes no modelo de Cooper, garantindo assim que as quatro metas anteriormente citadas sejam atendidas:

Figura 3: Elementos do modelo Cooper - Gestão de Portfólio



Fonte: (COOPER; EDGETT; KLEINSCHMIDT, 2001)

O modelo apresentado por Cooper, demonstra que a gestão de portfólio é um processo de decisão dinâmica, onde a lista de projetos ativos é constantemente atualizada e revista. Neste modelo, novos projetos são avaliados, selecionados e priorizados; projetos existentes podem ser acelerados, finalizados ou ter sua prioridade diminuída. Além disso os recursos são compartilhados, ou seja, realocados conforme necessidade ou projetos ativos.

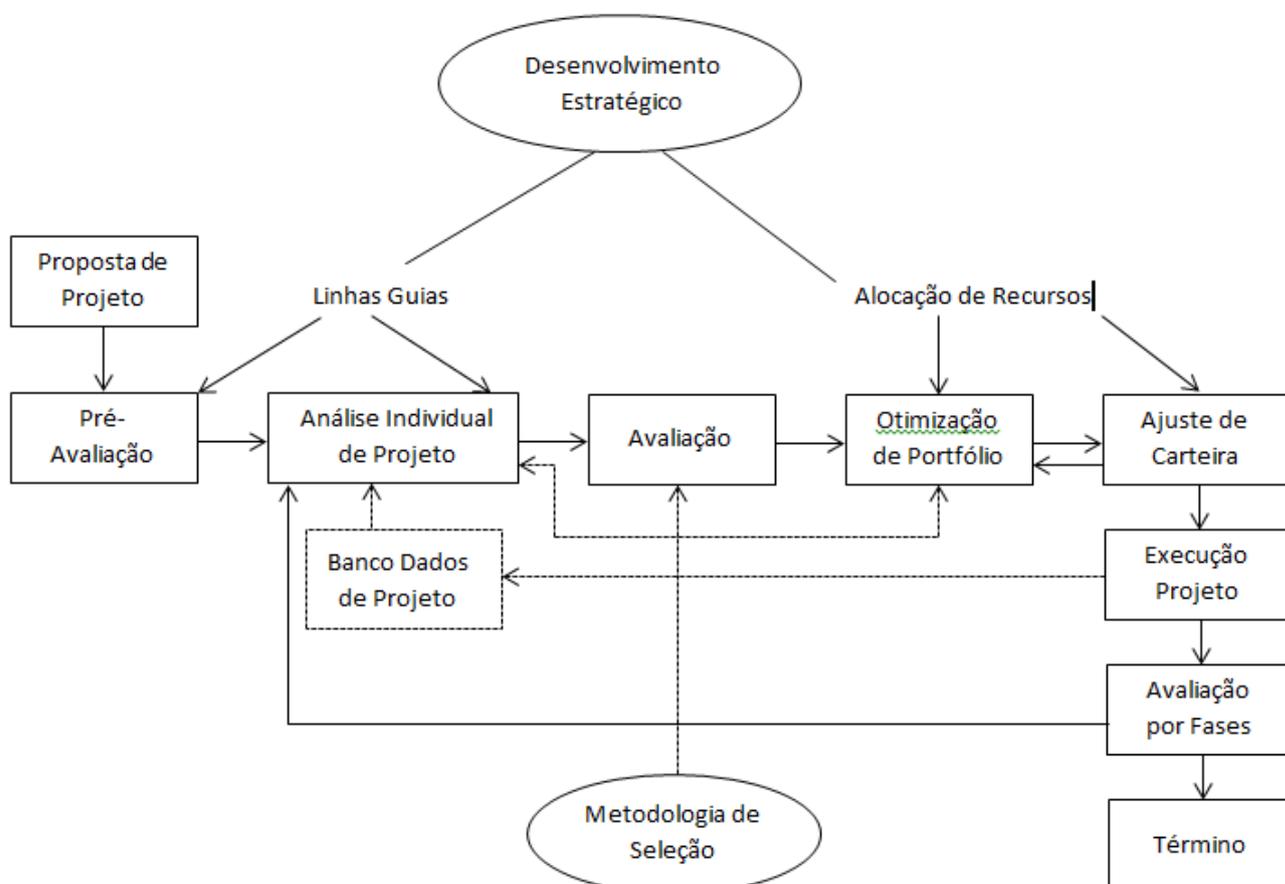
1.8.2 Modelo de Archer

Apesar do modelo de Archer não possuir um processo específico para as definições de critérios, ele apresenta a necessidade de se utilizar diretrizes estabelecidas com base no desenvolvimento da estratégia nos processos de avaliação.

De acordo com (ARCHER et al., 1998) a gerencia de portfólio é um processo passo-a-passo e deve estar comprometida com os objetivos estratégicos da empresa.

A figura 4 demonstra o modelo de Archer:

Figura 4: Elementos do modelo Archer - Gestão de Portfólio



Fonte: (ARCHER et al., 1998)

Na fase inicial do processo, as propostas de projetos são levantadas e os projetos são analisados de forma individual. O próximo passo é escolher o portfólio com base na análise de todos os conjuntos de projetos. Por fim o portfólio escolhido é apresentado para a gerência, que por sua vez deve fazer os ajustes necessários.

1.9 Instalação de um PMO

Um PMO é considerado maduro quando atingir as quatro fases citadas:

- Projeto;
- Implantação;
- Implementação;
- Melhoria contínua;

Maturidade é um conceito aplicado para uma organização e suas atividades de qualquer natureza, incluindo a área de gerenciamento de projeto e de PMO. (VALERIANO, 2014)

“Tipicamente, essas fases consumirão de um ou dois meses para o projeto, de seis meses a um ano para a implantação, e mais um ou dois anos até a implementação total.” (VALERIANO, 2014)

1.9.1 Projeto de instalação de um PMO

Deve-se criar um projeto específico para a instalação de um PMO. É de extrema importância que o gerente deste projeto seja corretamente designado para esta função, afinal ele deverá ser o responsável pela gestão do PMO no futuro, desta maneira é fundamental que o gerente esteja à frente do projeto desde as fases iniciais, e o gerente designado deve ser um profissional de uma experiência respeitável, o que chamamos de gerente sênior.

A necessidade da empresa deve ser definida nesta fase e também como ela deve ou pode supri-la no futuro, também se devem definir quais atribuições iniciarão no PMO e quais serão deixadas para um futuro definido. Considerar as partes interessadas, em especial, os clientes e finalmente devem ser confrontados, custos/resultados esperados (VALERIANO, 2014).

“Ao término do projeto devem estar definidos: objetivo, recursos para operação (humanos, físicos, financeiros), estrutura e funcionamento do PMO, treinamento (pessoal do escritório, gerentes e equipes), prazos e custos das fases seguintes” (VALERIANO, 2014).

Na fase de implantação deve ser definida a instalação física do PMO e os recursos necessários para a formação da equipe, permitindo assim iniciar os trabalhos, com treinamentos e aplicações de projetos iniciais (projetos piloto). Devemos avaliar todo o esforço despendido nesta fase a fim de corrigir e se necessário fazer um replanejamento das ações. “Depois de verificada a conformidade dos processos, dos meios materiais e da equipe, passa-se a ampliar o alcance do PMO, abrangendo número crescente de projetos, com todos os passos sendo acompanhados e avaliados” (VALERIANO, 2014). Esta fase é conhecida como Implementação. Após atingir os objetivos, os esforços devem ser direcionados para a melhoria de processos, atualização de softwares e comunicação, reciclar a equipe e demonstrar os resultados obtidos nas lições aprendidas. (VALERIANO, 2014).

1.10 Infraestrutura de um PMO

A infraestrutura de um PMO é diretamente proporcional às atribuições desempenhadas por ele.

Segundo (VALERIANO, 2014) os recursos podem ser estudados conforme os seguintes grupos:

- Equipe do PMO;
- Processos gerenciais;
- Parâmetros e padrões;
- Espaço físico;
- Comunicações;

1.10.1 Equipes de Projeto

“A escolha dos participantes da equipe é ditada por fatores como a natureza do projeto, tecnologia, complexidade, expectativas da profissão, a própria composição da equipe e as condições nas quais ela terá que trabalhar” (KEELING, 2000)

A equipe do projeto deve ser recrutada, treinada e exercitada para que esteja apta a executar as tarefas exigidas pelo escritório. Para toda equipe de projeto, deve ser indicado um responsável ao cargo de gerente, chefe ou diretor do PMO, este título varia conforme a estrutura da organização. Uma equipe de projeto é composta de membros que trabalham na mesma de modo integral, parcial e com consultoria tanto externa quanto interna (VALERIANO, 2014).

Uma equipe de projeto pode ter a composição variando de acordo com alguns fatores, são eles: escopo, localização e cultura organizacional. O nível de autoridade do gerente de projeto determina o relacionamento entre o GP e a equipe. (PMBOK, 2013)

1.10.2 Processos Gerenciais

Todo o PMO deve conter profissionais competentes para cada um dos processos gerenciais, deve contar com uma infraestrutura adequada, principalmente nos mecanismos de consulta e de softwares aplicados na organização.

Podemos definir gerenciamento específico, segundo (VALERIANO, 2014) como:

- Integração
- Escopo
- Tempo
- Recursos

- Custos
- Qualidade
- Ambiental
- Pessoal
- Comunicações
- Riscos
- Suprimentos
- Partes interessadas.

1.10.3 Parâmetros e Padrões

“O PMO deverá dispor de dados, parâmetros e padrões em uso na organização para implantá-los nos projetos, desenvolvê-los e aperfeiçoá-los. Os padrões vão desde vocabulário, gabaritos, modelos e padrões” (VALERIANO, 2014) Isso inclui dados, informações e softwares sobre:

- Seleção de projetos
- Recursos disponíveis
- Calendários
- Prioridades
- Modelos e padrões

1.10.4 Espaço Físico

Conforme (VALERIANO, 2014) o PMO necessita de um espaço para servir como abrigo para o seu pessoal, garantir a infraestrutura necessária e proporcionar o desempenho de suas atribuições. Isso implica em:

- Área para os participantes
- Meios de comunicações
- Local de reunião de grupos
- Arquivos
- Biblioteca de dados e informações

1.11 Modelos evolutivos do PMO

Existem quatro modelos evolutivos propostos por Dinsmore(1998). Estes modelos vão desde um simples setor para auxiliar o *Project Support Office* - Escritório de Suporte para Projetos (PSO), até um departamento da empresa propriamente dito onde comporta todos os projetos gerenciados pela empresa.(PATAH; CARVALHO, 2002)

1.11.1 *Project Support Office (PSO)*

O PSO serve como auxílio aos GPs fornecendo apoio técnico e administrativo, serviços e ferramentas. Visa auxiliar no planejamento, manutenção e criação no escopo e no gerenciamento de custos do projeto. Cada projeto possui suas características próprias e são essas que definem suas equipes. Ao longo da vida do projeto pode haver uma troca de recursos entre os projetos. Este modelo não é diretamente responsável pelo sucesso do projeto, esta responsabilidade está sob o gerente de projeto. (CARVALHO; JUNIOR, 2008)

1.11.2 *Project Management Center of Excellence (PMCOE)*

Podemos definir o *Project Management Center Of Excellence* - Centro de Excelência em Gestão de Projetos (PMCOE) como um centro de treinamento introduzido na empresa. A responsabilidade dos resultados do projeto não cabe ao modelo. Cabe ao PMCOE disseminar a ideia, converter as ideias dos incrédulos e dar suporte para adeptos se tornarem profissionais. As metodologias e o contato com pessoas externas são responsabilidades do modelo (PATAH; CARVALHO, 2002).

1.11.3 *Program Management Office (PrgMO)*

Este modelo gerencia os GPs e é responsável pelos resultados dos projetos. Conforme o tamanho da organização, O *Program Management Office* - Escritório de Gerenciamento de Programas (PrgMO) atua apenas nos projetos prioritários. O gerenciamento de projetos que não são de responsabilidade do PrgMO, cabem a pequenos núcleos, porém estes contam com o apoio do PrgMO dependendo da necessidade. Este modelo absorve funções do PMCOE e as vezes até mesmo do PSO. O bom funcionamento do modelo depende de algumas características, são elas: poder, prioridade corporativa e controle em âmbito empresarial (PATAH; CARVALHO, 2002).

1.11.4 *Chief Project Officer (CPO)*

Segundo (PATAH; CARVALHO, 2002), “A responsabilidade do CPO consiste em alimentar o portfólio de projetos desde o estágio de decisão de negócios à sua implementação

final.” A participação do CPO passa por decisões de negócios que originam novos projetos. Outras funções do PCO são: planejamento de negócios, supervisão da implementação de projetos, designação de recursos para projetos, aprimorar a conscientização e a capacidade de gerenciamento de projetos pela organização, gerenciamento sobre *stakeholders* de alto nível. O CPO tem autonomia para descontinuar projetos ou, se julgar necessário, interromper os projetos.

2 Gerências em um PMO

O PMBOK organiza as diversas áreas de conhecimento através de processos componentes, onde cada área de conhecimento refere-se a um aspecto envolvido em um projeto. Nesse capítulo serão apresentadas as diversas áreas onde o PMO atua.

2.1 Gerência de Escopo

“Por mais que cada profissional confie na qualidade e nas virtudes de seu trabalho, muitas vezes se vê frente a frente com tarefas que vão muito além do tempo proposto e das tarefas inicialmente propostas” (MOLINARI, 2010). As limitações das fronteiras de abrangência do projeto são denominadas escopo.

“O gerenciamento do escopo do projeto inclui os processos necessários para assegurar que o projeto inclui todo o trabalho necessário, e apenas o necessário, para terminar o projeto com sucesso” (PMBOK, 2013).

O foco principal do escopo, segundo (MOLINARI, 2010), é a definição e controle do que considerar ou não no projeto. Processos principais:

- **Iniciação:** comprometimento da organização para iniciar a próxima fase do projeto ou o projeto.
- **Planejamento do escopo:** determinar, por escrito, o escopo como fundamento para futuras decisões do projeto.
- **Definição do escopo:** dividir os resultados do projeto principal em componentes menores e mais gerenciáveis.
- **Verificação do escopo:** formalizar a aceitação do escopo do projeto.
- **Controle de mudança do escopo:** controlar as mudanças do escopo do projeto.

2.2 Gerência de Tempo

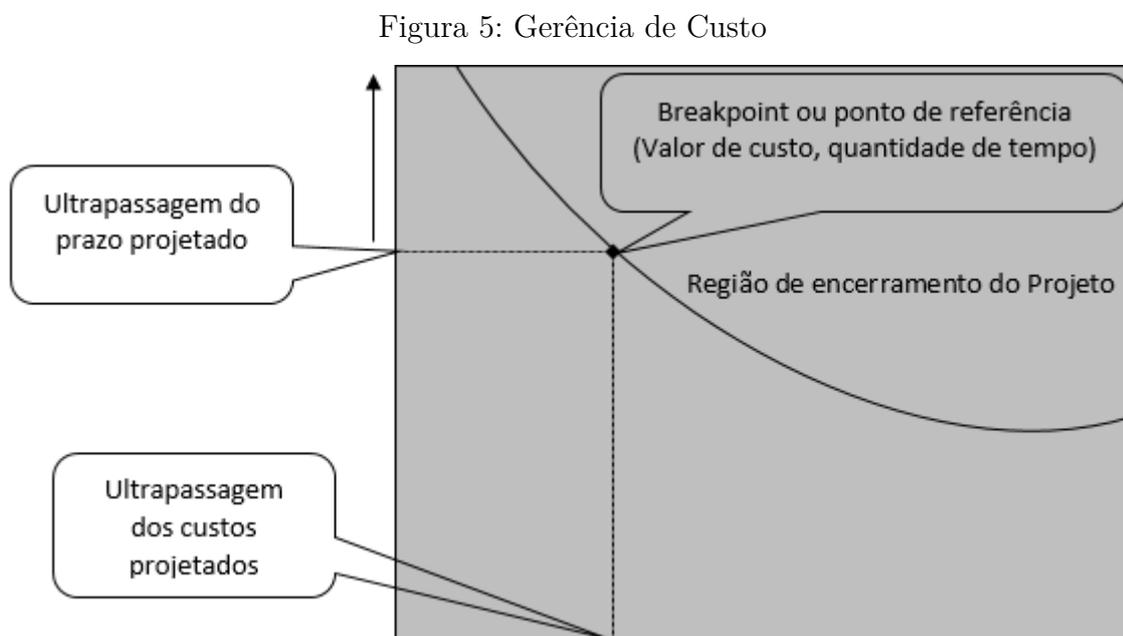
“O desenvolvimento do cronograma do projeto usa as saídas dos processos para definir e sequenciar as atividades, estimar os recursos e as durações das atividades em combinação com uma ferramenta para produzir o modelo do cronograma” (PMBOK, 2013)

Podemos considerar “prazo e tempo” como processos fundamentais para a conclusão do projeto no prazo estipulado. (MOLINARI, 2010) Os principais processos para o gerenciamento do tempo são:

- **Definir as atividades:** identificar as atividades específicas a serem executadas para produzir as várias entregas.
- **Sequenciar as atividades:** identificar e documentar as dependências interativas.
- **Estimar duração da atividade:** estimar os períodos de trabalho necessários para completar as atividades individuais.
- **Desenvolver o cronograma:** análise das sequências e durações das atividades e dos recursos necessários para gerar o cronograma do projeto.
- **Controlar o cronograma:** controle das alterações no cronograma do projeto.

2.3 Gerência de Custos

“O gerenciamento dos custos do projeto inclui os processos envolvidos em planejamento, estimativas, orçamentos, financiamentos, gerenciamento e controle dos custos, de modo que o projeto possa ser terminado dentro do orçamento aprovado” (PMBOK, 2013), como pode ser observado na Figura 5:



Fonte: Adaptado de (PMBOK, 2013)

Conforme (MOLINARI, 2010) os processos que garantam o cumprimento das metas de custos e de orçamentos planejados são:

- **Planejar os recursos:** identificar os recursos (pessoas, equipamentos, materiais) e a quantidade de cada um, usados na execução das atividades do projeto.

- **Estimar custo:** estimar o custo dos recursos necessários para completar as atividades do projeto.
- **Orçar custo:** alocar as estimativas de custo ao item de trabalho.
- **Controlar custo:** controlar as mudanças no orçamento do projeto.

2.4 Gerência de Qualidade

“O gerenciamento de qualidade do projeto inclui os processos e as atividades da organização executora que determinam as políticas de qualidade, os objetivos e as responsabilidades, de modo que o projeto satisfaça as necessidades para as quais foi empreendido” (PMBOK, 2013)

Para (MOLINARI, 2010) a qualidade visa garantir a eficácia, ou seja, que o resultado realmente foi alcançado com base nos requisitos levantados e na eficiência, ou seja, o processo foi o melhor possível com alta produtividade.

Define-se qualidade como:

- **Excelência.** Qualidade significa o melhor que se pode fazer, dado o padrão mais elevado de desempenho.
- **Valor.** Ter mais atributos, usar materiais ou serviços raros, que custam mais caros.
- **Especificações.** Onde a qualidade é planejada, a definição de como o produto ou serviço deve ser.
- **Conformidade.** O produto ou serviço está de acordo com as especificações do projeto.
- **Regularidade.** Qualidade significa uniformidade, os produtos ou serviços serem idênticos.
- **Adequação ao uso.** Qualidade significa Qualidade do projeto e ausência de deficiência.

2.5 Gerência de RH

“Planejar o gerenciamento dos recursos humanos é o processo de identificação e documentação de papéis, responsabilidades, habilidades necessárias e relações hierárquicas do projeto, além da criação de um plano de gerenciamento de pessoal” (PMBOK, 2013)

Os principais processos para executar uma boa gerência de RH, conforme (MOLINARI, 2010) são:

- **Planejamento:** identificar, documentar e designar regras, responsabilidades e pontos de medição o que inclui relatórios. Alocação: obter e alocar os recursos humanos necessários para trabalhar no projeto.
- **Preparação:** treinamento e desenvolvimento de habilidades ou perfis do indivíduo e do grupo para executar o projeto.
- **Acompanhamento:** acompanhamento e ajustes do plano de pessoal e de habilidades de uma das pessoas e do grupo de modo a melhorar o desenvolvimento do projeto.

O GP deve identificar as funções e trabalhos que serão executados no decorrer do projeto para que seja possível fazer o gerenciamento de equipes (CARVALHO; JUNIOR, 2008).

2.6 Gerência de Comunicação

O gerenciamento das comunicações do projeto inclui os processos necessários para assegurar que as informações do projeto sejam planejadas, coletadas, criadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas, gerenciadas, controladas, monitoradas e finalmente dispostas de maneira oportuna e apropriada (PMBOK, 2013).

A comunicação deve ser objetiva e clara, respeitando os limites estipulados por agentes que definem o negócio, seja de um projeto ou organização.

Conforme definido por (MOLINARI, 2010) os processos para gerência de comunicação são:

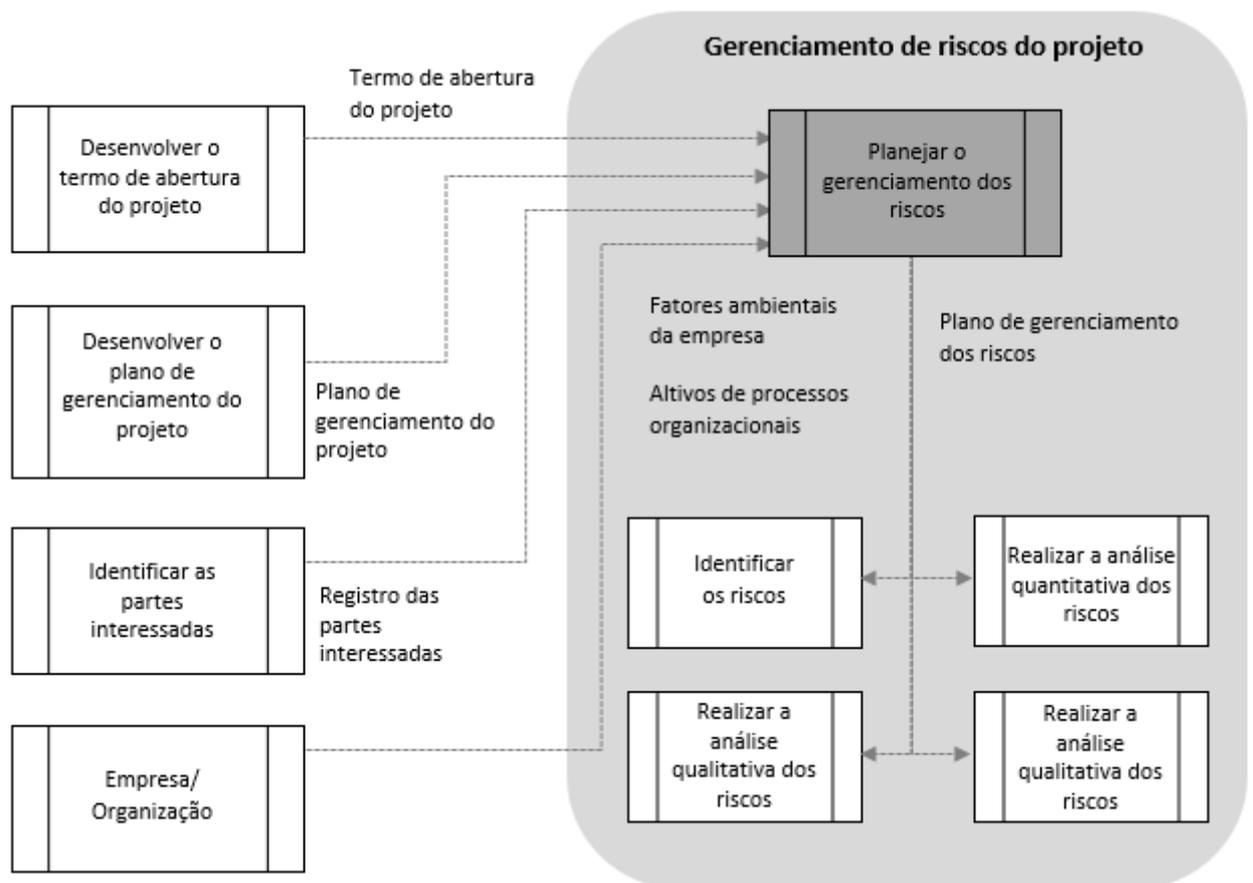
- **Planejamento de comunicação:** determinação das necessidades de informação e comunicação dos stakeholders: que necessidades, qual informação, quando será necessária e como lhes será dada.
- **Distribuir informações:** disponibilizar as informações necessárias dos stakeholders do projeto na forma adequada.
- **Relato de desempenho:** coleção e disseminação de informação de desempenho. Isso inclui relatório de situação, medição de progresso e previsões.
- **Término administrativo:** gerar, reunir e disseminar informações para formalizar uma fase ou concluir um projeto.

“O gerenciamento das comunicações em projetos deverá enfatizar, durante o ciclo de vida de um empreendimento, as reuniões no final de cada fase.” (CARVALHO; JUNIOR, 2008).

2.7 Gerência de Riscos

Gerenciar os riscos de um projeto inclui processos como planejamento, identificação, análise, planejamento de respostas e controle de riscos de um projeto. Na figura 6 pode-se verificar a interação na área de Gerência de Riscos de um projeto, cujo o objetivo é aumentar a probabilidade e o resultado dos eventos positivos e reduzir os eventos negativos (PMBOK, 2013).

Figura 6: Gerencia de Riscos



Fonte: Adaptado de (PMBOK, 2013)

“O risco de um projeto consiste na probabilidade de que um evento não desejado venha a ocorrer, ou seja, um problema em potencial, o fracasso de um ou mais dos componentes como prazo, custo, atividades.” (MOLINARI, 2010)

Os principais processos da gerência de riscos são:

- **Identificar riscos:** determinar os riscos que podem afetar o projeto e documentar as características de cada um.
- **Quantificar riscos:** avaliar os riscos e as interações entre eles para estimar os possíveis resultados do projeto.

- **Tratar riscos:** estabelecer as etapas para maximizar oportunidades e eliminar ameaças.
- **Controlar o tratamento de riscos:** responder às alterações de riscos internos no desenvolvimento do projeto.

A área de riscos está interligada com distintas áreas do projeto, são elas: integração, escopo, prazo e custo. Além disso, devemos analisar os Relatórios de Desempenho, provenientes da área de comunicação, para a análise dos riscos do projeto (CARVALHO; JUNIOR, 2008).

2.8 Gestão de Aquisições do Projeto

O gerenciamento de aquisições do projeto tem como objetivo adquirir produtos, resultados ou serviços externos à equipe do projeto. Esta aplicação cabe a empresas tanto compradoras quanto fornecedoras de produtos, serviços ou resultados (PMBOK, 2013).

Segundo (MOLINARI, 2010) os principais processos para a gestão de aquisições do projeto são:

- **Planejamento das aquisições:** determina o que adquirir e quando.
- **Planejamento da solicitação:** documenta os requisitos do produto e identificação das possíveis fontes.
- **Solicitação:** obtêm cotações, propostas conforme solicitado.
- **Seleção das fontes:** escolhas dos fornecedores.
- **Administração de contratos:** gerencia o relacionamento com fornecedores.
- **Encerramento do contrato:** conclui os contratos e eventuais itens em aberto.

Parte II

Proposta de solução

3 Proposta de Solução

Com base no referencial teórico exposto nos capítulos 1 e 2, será apresentada a proposta para a implementação de um modelo de PMO a fim de padronizar projetos de consultoria em uma organização de desenvolvimento de software. Atualmente, a empresa em estudo já possui, em sua área de consultoria, uma metodologia baseada em projetos. Esses projetos encontram-se no nível 1 do PMO e não seguem uma gerência de portfólio específica, pois não existe uma periodicidade definida para a análise do portfólio de projetos. Algumas funções de um PMO já são desenvolvidas pelos GPs. A equipe do projeto é definida pelos líderes da consultoria, não tendo assim o papel do gerente de projeto nessa etapa. Os GPs utilizam um software para o gerenciamento dos projetos; entretanto, os documentos gerados não estão em um local padronizado de acesso para todos os interessados. Embora a área não tenha gerências definidas conforme a bibliografia, acaba-se por atender as demandas de escopo, tempo, custos, RH, qualidade, riscos e comunicação - a execução do projeto exige o cumprimento destes quesitos.

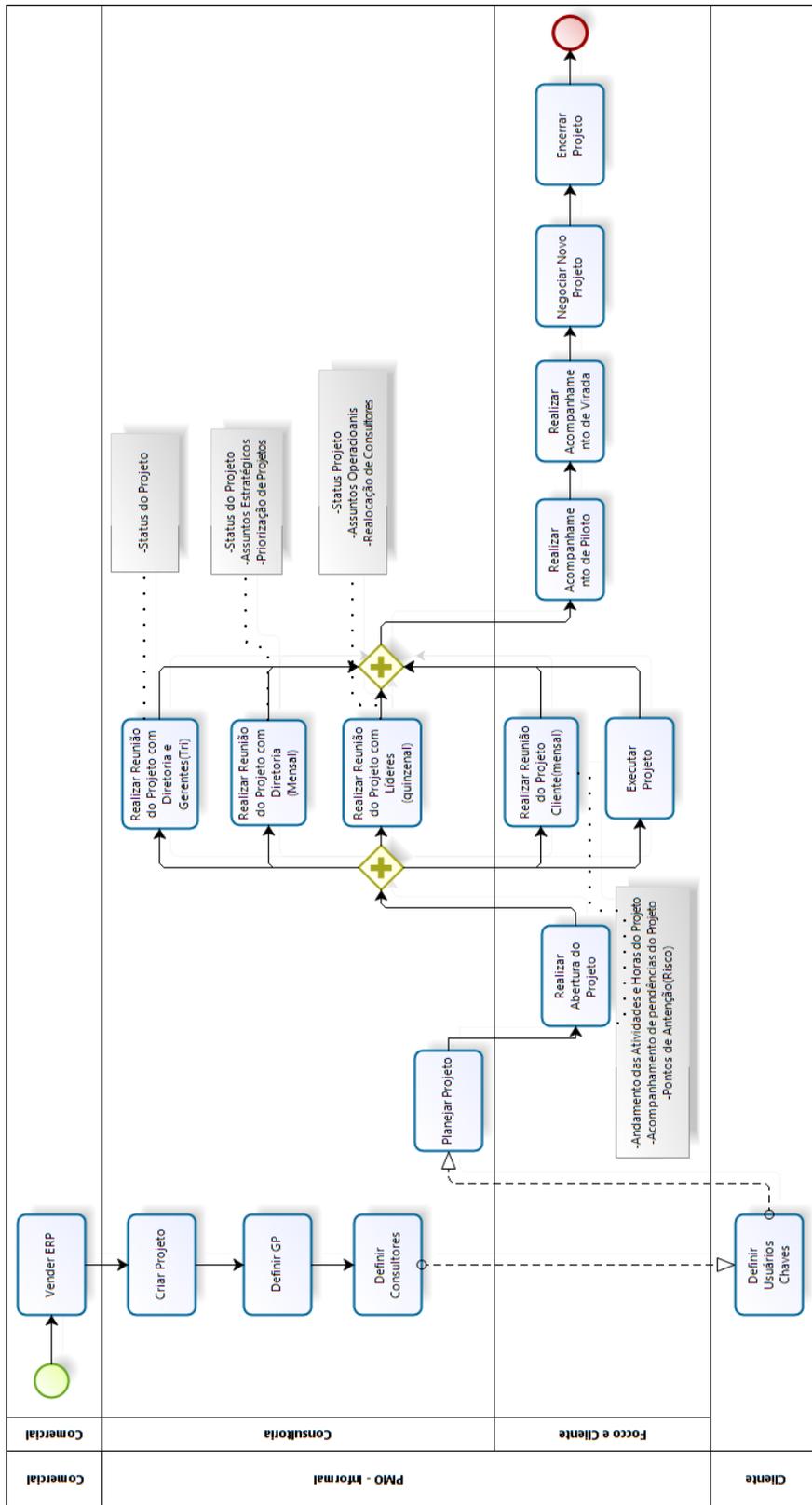
3.1 Apresentação da Empresa

A Focco Sistemas de Gestão S.A. atua há mais de 25 anos no ramo de desenvolvimento de software para gestão de empresas de médio e grande porte. Possui a matriz situada em Caxias do Sul – RS e sedes em São Leopoldo – RS, São José – SC, Ubá – MG, Arapongas – PR, São Paulo – SP e Fortaleza – CE. A organização conta com um quadro de aproximadamente 200 funcionários, na área de consultoria com 30 consultores de implementação, 4 líderes de segmento (moveleiro, metal-mecânico, administrativo e alimentos) e 2 gerentes de projeto. Um dos diferenciais da empresa é o seu modelo de implantação express que garante a implementação dos principais módulos do cliente em um prazo de 15 dias.

3.2 Situação Atual da Empresa

A seguir na Figura 7, é demonstrado o processo atual da empresa, em que não existe um departamento de PMO e suas funções são absorvidas pelos GPs.

Figura 7: Modelo atual de processos de implantação de projetos



Inicialmente, o setor comercial da empresa vende o ERP. A seguir, a equipe de consultoria, no papel do líder de segmento da empresa cliente, cria o projeto dentro do sistema de gerenciamento de projetos. Neste momento, é definido o gerente de projeto, bem como os consultores que irão atuar na implementação do mesmo; paralelamente, o cliente define os usuários chaves para interagir com o sistema nas fases iniciais. Seguindo algumas prerrogativas do PMO, os GPs planejam o projeto e realizam a reunião de abertura juntamente com o cliente. Enquanto o projeto está sendo executado, ocorrem periodicamente algumas reuniões de acompanhamento, são elas: Reunião de projetos com líderes (ocorrida quinzenalmente), reunião de projeto com cliente e outra do GP com a diretoria da Focco (mensalmente) e uma reunião com os gerentes e a diretoria (trimestralmente). Posteriormente, ocorre o piloto do projeto no cliente com a participação do GP, do líder e dos consultores responsáveis. A próxima etapa é a virada do sistema na qual o cliente começa a utilizar o produto efetivamente. Sempre que necessário são negociados novos projetos para a adequação do cliente com seu negócio e o projeto de implantação é encerrado.

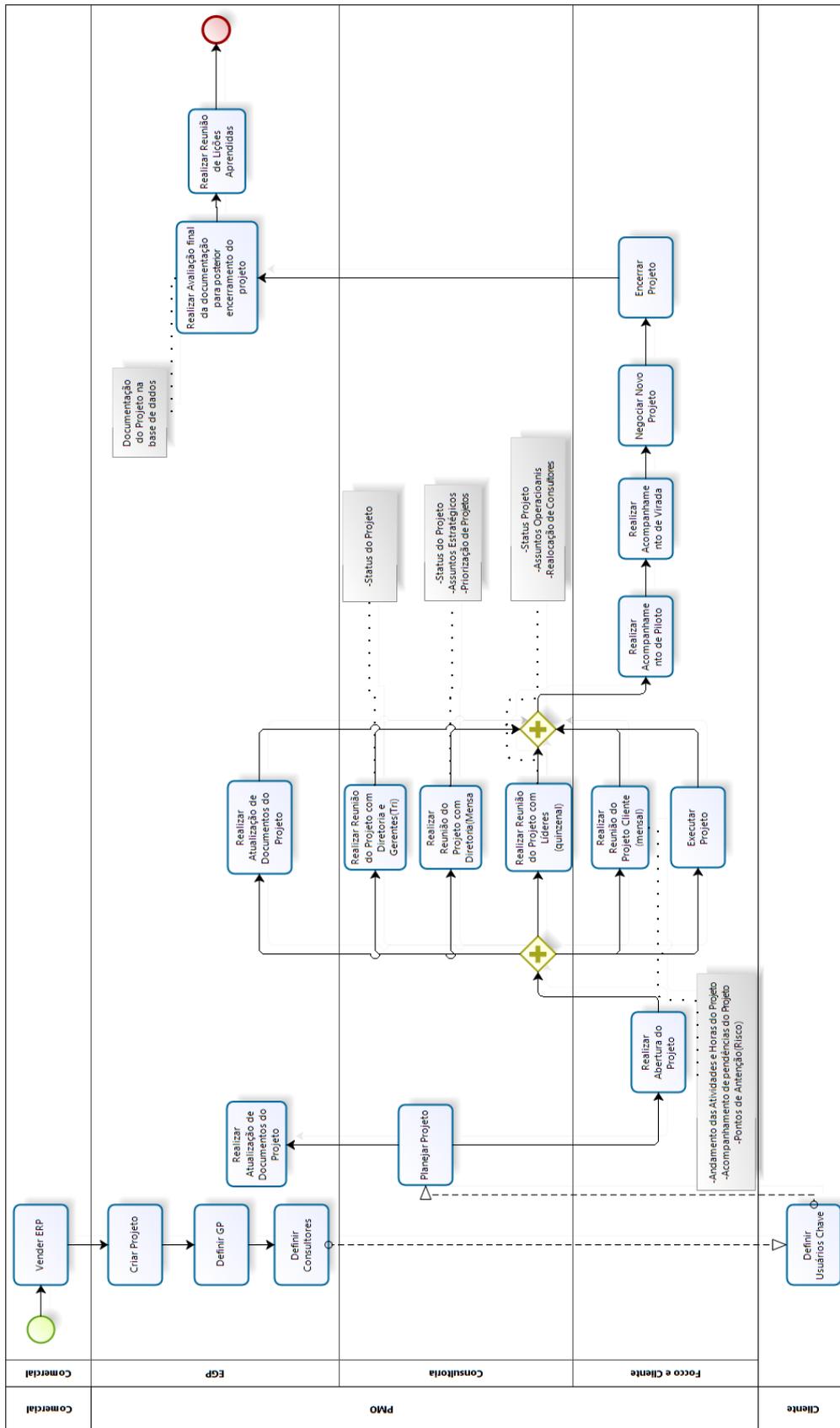
Atualmente, quando a Focco implementa um projeto, o GP responsável pelo mesmo, necessita assumir funções que não fazem parte do seu papel. Isso faz com que os gerentes dediquem seu tempo em atividades que poderiam ser gerenciadas por um centro específico, nesse caso o PMO. Outra questão que deve ser levada em conta no atual processo é a falta de padronização de documentos pelos GP, ocasionando problemas de entendimento dos consultores e, de forma geral, em toda equipe do projeto.

(MOLINARI, 2010) relata na gestão de comunicação a necessidade de um processo de gerenciamento ter um planejamento de comunicação, ou seja, saber exatamente as informações que o cliente e cada membro da equipe devem enxergar e disponibilizar em um diretório de fácil acesso. No processo atual, temos esse repositório elaborado de uma maneira extremamente manual, onde o gerente de projeto deve criar e adicionar documentos em um diretório no servidor do cliente.

3.3 Proposta de Solução

Com as mudanças propostas, teremos um novo modelo de PMO, conforme Figura 8

Figura 8: Modelo futuro de processos de implantação de projetos



O modelo proposto incluirá a área de Gerência de Projetos que será composta pelos GPs e pelos Líderes da Consultoria, os quais serão responsáveis pela criação dos projetos e a definição dos GPs e dos consultores que irão trabalhar diretamente com o cliente. Além disso, essa área será responsável pela atualização periódica dos documentos dentro do site do projeto e, no fim da implantação, a equipe realizará a avaliação final da documentação e a reunião de lições aprendidas.

Será criado o site do PMO, um diretório web que permite a visualização dos documentos nele contido. Os documentos desse ambiente são de uso comum da área de consultoria, como por exemplo: metodologia utilizada nos processos de implantação e funcionamento da área, fluxo de processos (Figura 8) e modelos de documentos. Além disso, no site do PMO serão armazenados os documentos de lições aprendidas (conforme Anexo B) de todos os projetos da consultoria. Isso propicia a resolução das questões de divergência de interpretação de documentos distintos, já que teremos, de forma padronizada, todos os documentos referentes a projetos de consultoria.

O site do projeto será responsável por armazenar todos os documentos referentes ao projeto. Como exemplos de documentos contidos nesse ambiente, podemos citar: Cronograma do Projeto e Ata da Reunião do Comitê de Acompanhamento do Projeto (Conforme Anexo A).

A área de Gerência de Projetos terá como responsabilidade qualificar os processos e documentos armazenados nos sites citados acima, com isso, teremos uma padronização no trabalho exercido pelos GPs. Essa nova área permitirá a padronização dos processos, centralizando documentos que são de grande valia dentro de cada projeto e de uma maneira geral em todos da consultoria. Qualquer proposta de mudança deverá ser submetida a um comitê formado por indicação da direção da empresa. A atualização ou inclusão dos documentos padronizados dentro da área de PMO estará a cargo do comitê. Os documentos que dizem respeito ao projeto específico devem ser mantidos pelo respectivo GP e os documentos gerais, pela equipe do projeto.

Com as mudanças propostas, haverá alterações nas atividades internas da equipe de consultoria, o que objetivará melhorias nos processos de implementação e qualidade de projetos. Outro fator que será melhorado é a adequação de horas em atividades e em projetos como um todo, o que faz com que mais contratos sejam firmados e consultores possam se liberar antes de suas atividades, podendo exercer participações em mais tarefas de um ou mais projetos. Com a criação de documentos padrões, os envolvidos nos projetos terão sempre o mesmo modelo e, por consequência, estarão mais ambientados com este, melhorando a performance em horas e entendimento de toda a equipe.

A Tabela 3 demonstra as diferenças entre o site do cliente e o site do PMO.

Tabela 3: PMOxProjeto

Site do PMO	Site do Projeto
Armazena documentos padrões dos projetos	Armazena documentos específicos de cada projeto
Acessado por GP, consultores e equipe interna	Acessado por GP, consultores e equipe externa
Atualização a cargo do comitê	Atualização a cargo de GP e equipe do projeto

3.4 Ferramentas Utilizadas

Para a implementação das propostas citadas, serão utilizadas as ferramentas:

- **Microsoft SharePoint:** O Sharepoint é uma ferramenta que permite o compartilhamento de informações para toda a equipe envolvida em um ou mais projetos. Ele permite a criação de um site para que sejam organizadas todas as informações em um único lugar. Dentro do site do Sharepoint, existe um campo para pesquisa, no qual podemos pesquisar no site por qualquer informação que seja dada permissão. O site é atualizado por etapas, o que permite que usuários acessem, alterem ou incluam qualquer informação ao mesmo tempo em que uma atualização está sendo efetuada.

Fonte: <https://products.office.com/pt-br/SharePoint/sharepoint-2013-overview-collaboration-software-features>

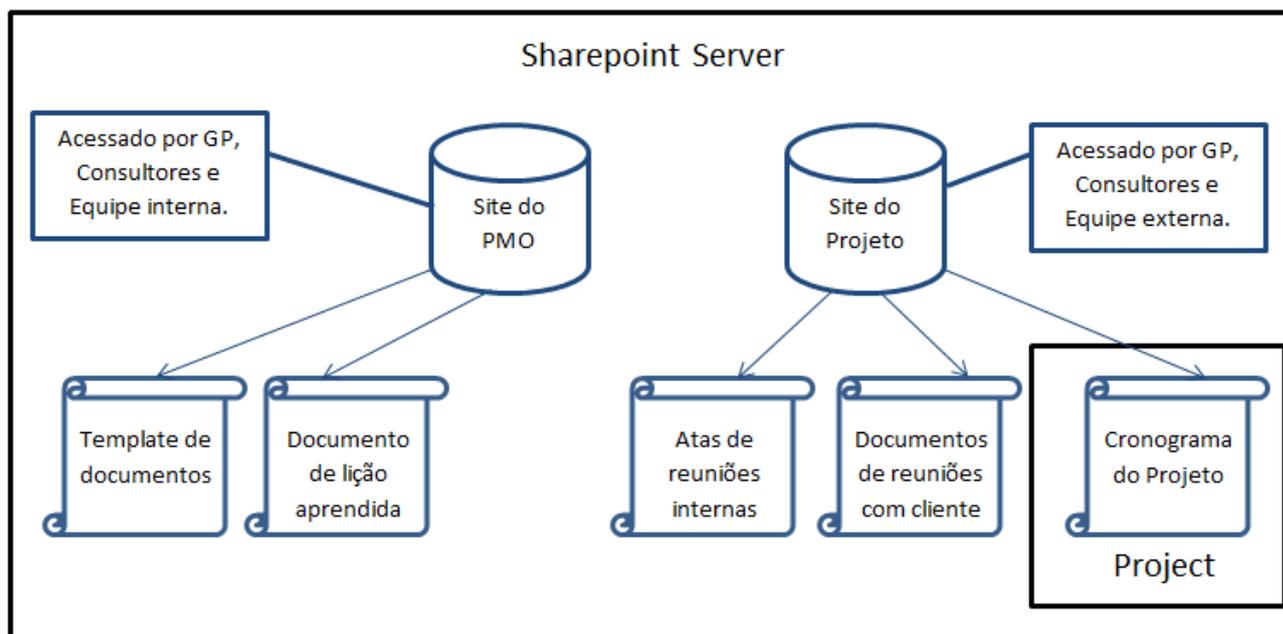
- **Microsoft Project:** O Project pode ser definido como um organizador de projetos e um facilitador para a colaboração de projetos com outros funcionários. O Project foi desenvolvido para que seja integrado facilmente com outras ferramentas e em serviços na nuvem da Microsoft. O Project 365 é uma solução online de colaboração diária para gerenciamento de portfólio.

Fonte: <https://products.office.com/pt-br/Project/project-top-features?tab=4ea8f1a1-86af-1945-ffa-f138d2960a78>

As ferramentas citadas foram escolhidas, porque já estão sendo utilizadas na empresa e integradas em algumas áreas da organização.

Conforme pode ser visto na Figura 9, a integração entre as ferramentas é feita de uma maneira simplificada. Com a ferramenta Sharepoint, tem-se a possibilidade de hospedar os sites, tanto do PMO quanto do Cliente. Os sites são totalmente independentes, porém interligados. A plataforma possibilita a individualização de permissões, ou seja, o administrador do site pode adicionar permissões para usuários ou para grupos. Com isso, podemos garantir a integridade das informações, assegurando qualidade e segurança.

Figura 9: Integração de Ferramentas



Fonte: O autor

Todos os *Templates* de documentos, os documentos de lições aprendidas, o fluxoograma do processo e documentos auxiliares estarão alocados no site do PMO. Esse permite que os GPs, os consultores e a equipe interna da Focco tenham acesso ao seu conteúdo a qualquer momento. O site do projeto terá seu conteúdo restrito ao cliente e à equipe do projeto. Nele serão encontrados os documentos de reuniões com o cliente, as atas de reuniões internas e o cronograma do projeto. Os usuários do site poderão acessar as informações a qualquer momento do ciclo de vida do projeto.

3.5 Modelo de Avaliação

A proposta deste trabalho é definida como uma adequação de modelos distintos já utilizados por gerentes de projetos em um único modelo padrão. Por este motivo, a comparação será feita entre os modelos existentes e o modelo proposto. Para a avaliação do trabalho, serão realizados um questionário e entrevistas com as partes interessadas (consultores, gerentes de projetos e líderes de segmento), a fim de identificar o entendimento atual da equipe em relação a implantação dos projetos. Após inserir o novo modelo, serão realizados novamente o questionário e novas entrevistas, avaliando a evolução da inteligibilidade dos colaboradores envolvidos no projeto.

O questionário será focado nos seguintes pontos de melhoria:

- **Tempo de compreensão dos documentos:** Avaliar a facilidade de adequação

dos entrevistados com os novos modelos propostos.

- **Tempo de duração de atividades:** Avaliar se houve redução no tempo de execução de tarefas tanto de gerenciamento quanto de implementação
- **Inteligibilidade do processo:** Verificar o quão acessível o sistema se torna. Os documentos estão em locais adequados, ou seja, de fácil acesso?
- **Documentação de processos:** Avaliar a melhoria efetiva que a documentação exerceu.

Todos os pontos citados serão avaliados conforme Tabela 4

Tabela 4: Avaliação

Pontuação	Nível de Compreensão
1	Ruim
2	Regular
3	Bom
4	Muito Bom
5	Excelente

Será proposta uma nova avaliação das atividades nos contratos firmados com os clientes, a fim de adequar de uma maneira mais produtivas as horas despendidas em cada tarefa. Essa revisão terá como objetivo a redução de horas excedentes em cada tarefa e alocação dessas horas em necessidades que estavam com o prazo limitado. Com esse novo modelo, os orçamentos enviados aos clientes estarão mais próximos da realidade acarretando menos horas de implantação, o que trará benefícios tanto para o cliente quanto para a Focco - menos tempo em cada projeto, viabiliza novos projetos os quais podem utilizar os mesmos recursos, além disso, com a redução de horas, conseqüentemente teremos uma redução no valor de cada projeto, propiciando um número maior de contratos fechados.

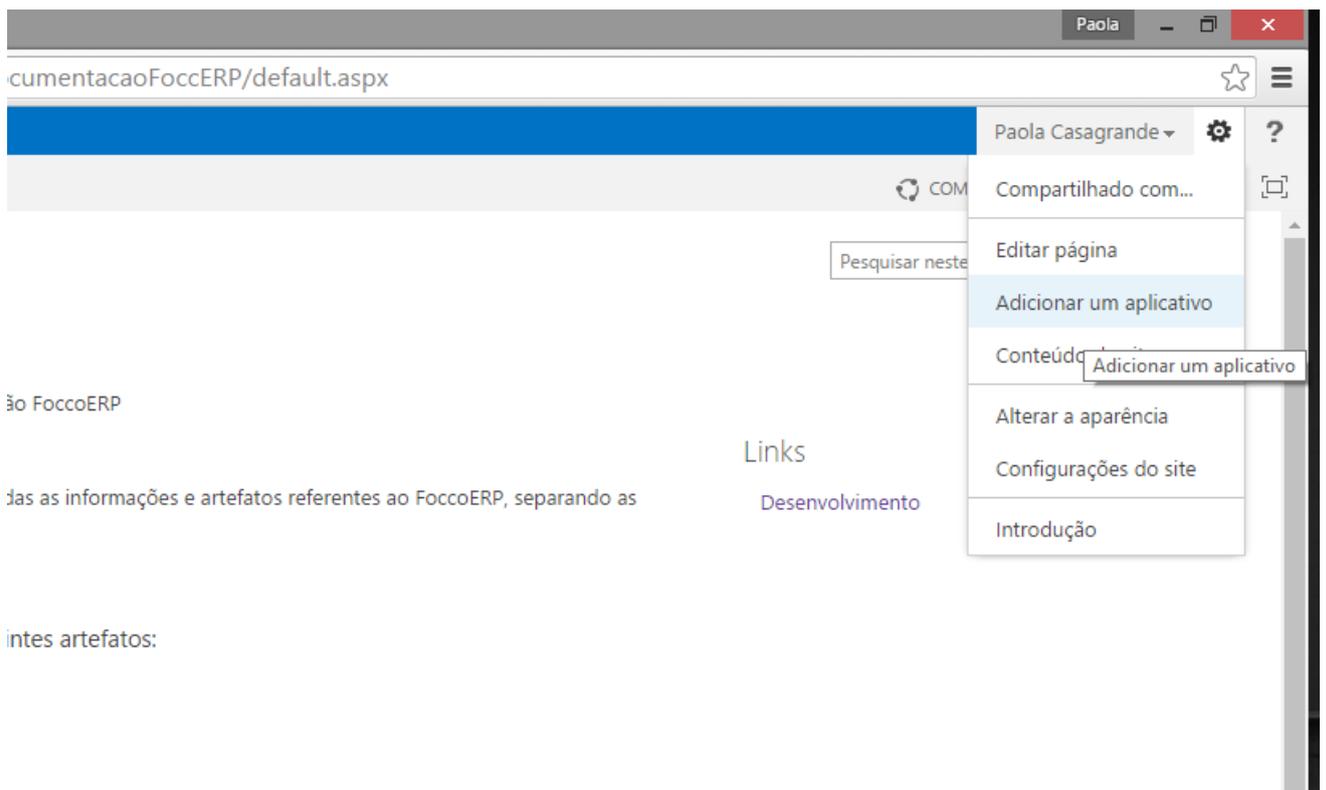
4 Desenvolvimento da Solução

Neste capítulo, será demonstrada a criação dos sites do PMO e do cliente, apresentado o resultado das entrevistas efetuadas antes e depois do projeto e exposto o conteúdo dos sites.

4.1 Criação dos Sites

Neste subcapítulo, será apresentada a maneira como os sites são criados no Sharepoint. Para que os sites sejam criados, o usuário com permissão deve entrar no site raiz da aplicação e clicar em adicionar um aplicativo, conforme figura 10:

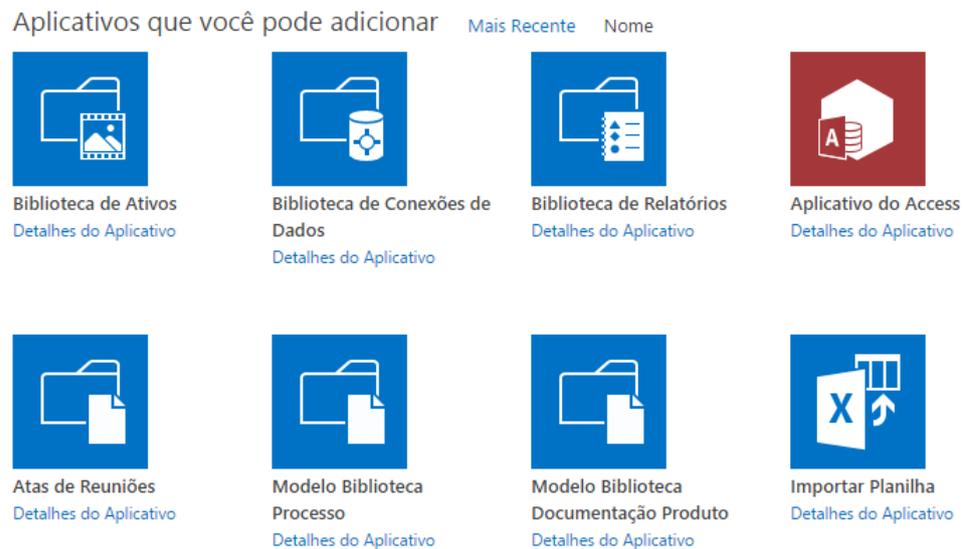
Figura 10: Página principal dos Sites



Fonte: O autor

Após o passo anterior ser efetuado, deve-se escolher uma opção de modelo de site. Nesse caso, será escolhida a opção "Modelo Biblioteca Documentação Produto". Isso é demonstrado na figura 11:

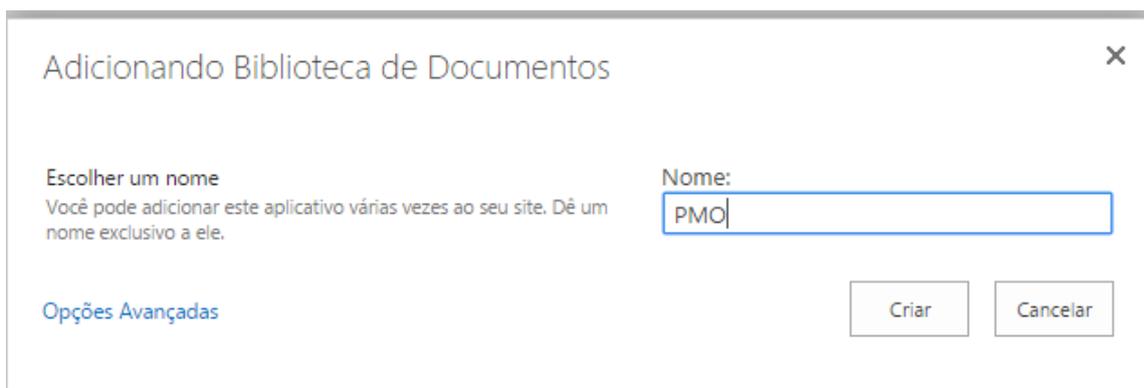
Figura 11: Modelos de Sites



Fonte: O autor

Quando a opção for escolhida, deve-se informar o nome do site conforme demonstrado na figura 12:

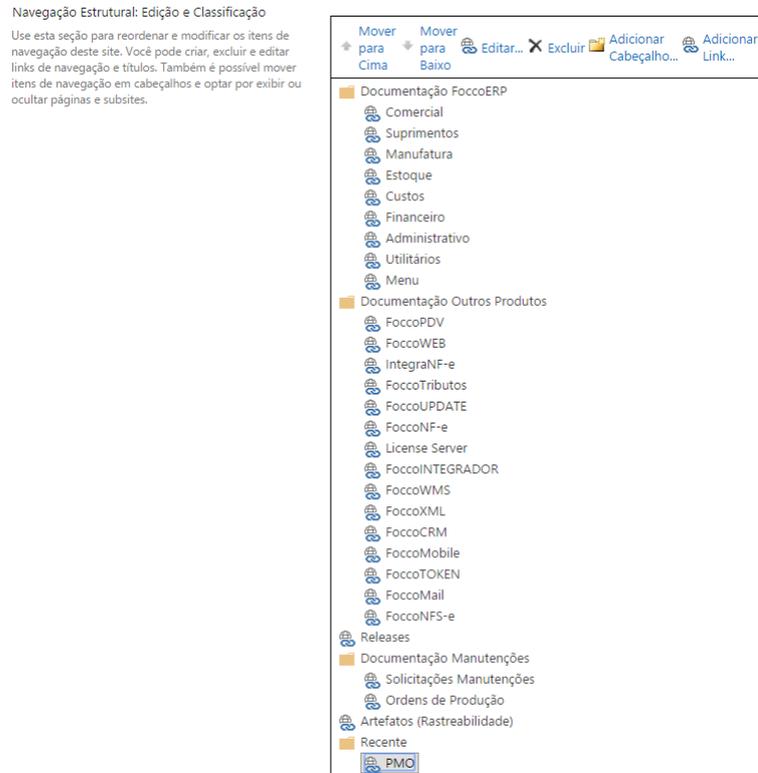
Figura 12: Definição de nome dos Sites



Fonte: O autor

No passo demonstrado na figura 13, é definida a navegação da página que está sendo criada. Para que a navegação seja definida, deve-se clicar na opção de configurações do site. O site recém criado, deve ser atribuído para a pasta correta na árvore exposta na imagem.

Figura 13: Navegação dos Sites



Fonte: O autor

4.2 Site do PMO

O site do PMO contém todos os documentos padrões necessários para a condução dos projetos. Têm acesso a esse site a área de consultoria da empresa, os GPs e os líderes. Esse site serve para armazenamento de todos os *templates*- os quais nortearão os projetos e encontram-se nos anexos A, B, C e D-, além do fluxo do processo de implantação, exemplificado na Figura 8. O site possibilita ainda que o usuário conectado acesse, pela aba "Projetos - Consultoria Focco", os sites de projetos no qual está inserido. Isso faz com que o usuário tenha um acesso simplificado para todos os seus projetos e evita que pessoas não autorizadas tenham acesso a sites que não lhes competem, garantindo a segurança e a integridade das informações. Esse repositório serve como um centralizador de documentos necessários em todos os projetos, assim, os GPs buscam sempre no mesmo local os documentos de forma padronizada. Nesse ambiente, teremos uma melhoria contínua visto que todos os documentos aprovados pelo comitê serão adicionados nos locais destinados a eles.

A figura 14 demonstra como será a página inicial do site do PMO. Na parte esquerda do site, verifica-se o menu que, de forma intuitiva, direciona o usuário para os caminhos de documentos necessários. O repositório online facilita o acesso dos envolvidos no projeto, interna e externamente.

Figura 14: Página inicial site PMO

Logo	Cliente	Tipo Projeto	Status projeto	Situação atual	Gerente do projeto	Cidade - Estado	Consultores	Data Virada	Observações
	PADO	Implantação FoccoERP	Em andamento		Helen Klering	Cambé - PR	Daion (COM, SUP) e Criciane (ADM, FIN)	01/10/2016	Otimiza - Consultoria externa (responsável implantação FoccoERP áreas engenharia, produção e custos) Risco: itens importados SAP
	FUNCIONAL	Implantação FoccoERP	Novo		Helen Klering	Pinhais - PRS	A definir	A definir	
	Moinho Estrela	Implantação FoccoERP	Novo		Ana Britto	Canoas - RS	A definir	A definir	
	Moinho Estrela	Implantação FoccoERP	Novo		Ana Britto	Cachoeirinha - RS	A definir	A definir	

Fonte: O autor

Ainda no site do PMO, verifica-se, pela figura 15, a existência da pasta para armazenamento dos *templates* e o fluxo do processo. Esse espaço é destinado ao armazenamento de documentos padrões de todo o processo de implantação dos clientes. Para facilitar o

entendimento das partes envolvidas no decorrer dos projetos, os documentos foram divididos em três pastas: Planejamento, Acompanhamento/Execução e Encerramento. Com essa divisão, os envolvidos no projeto sabem exatamente quais documentos devem preencher no ciclo de vida da implantação. Excepcionalmente na pasta Acompanhamento/Execução encontra-se o documento de Ata de Comitê de Acompanhamento, este é preenchido tanto na etapa de acompanhamento quanto na etapa de encerramento do projeto.

Figura 15: Página de projetos do PMO

The screenshot shows a SharePoint page titled "Documentos PMO - Templates". At the top, there is a navigation bar with "PROCURAR", "ARQUIVOS", and "BIBLIOTECA" tabs. Below the navigation bar is the FOCCO logo (SISTEMAS DE GESTÃO) and an "EDITAR LINKS" button. The main heading is "Documentos PMO - Templates". Below the heading, there is a "+ novo documento ou arraste os arquivos até aqui" button and a "Todos os Documentos" link. A table lists the documents:

	Nome	Modificado	Modificado por
✓	Nome		
	Templates documentos - Implantação FoccoERP	13 de maio	<input type="checkbox"/> Helen Klering
	fluxo_PMO	14 de maio	<input type="checkbox"/> Helen Klering

On the left side, there is a sidebar with "Página Inicial", "Recente", "Projetos - Consultoria Focco", "Documentos PMO - Templates" (highlighted), "Sites Projetos", "CLIENTE", and "PADO". There is also an "EDITAR LINKS" button at the bottom of the sidebar.

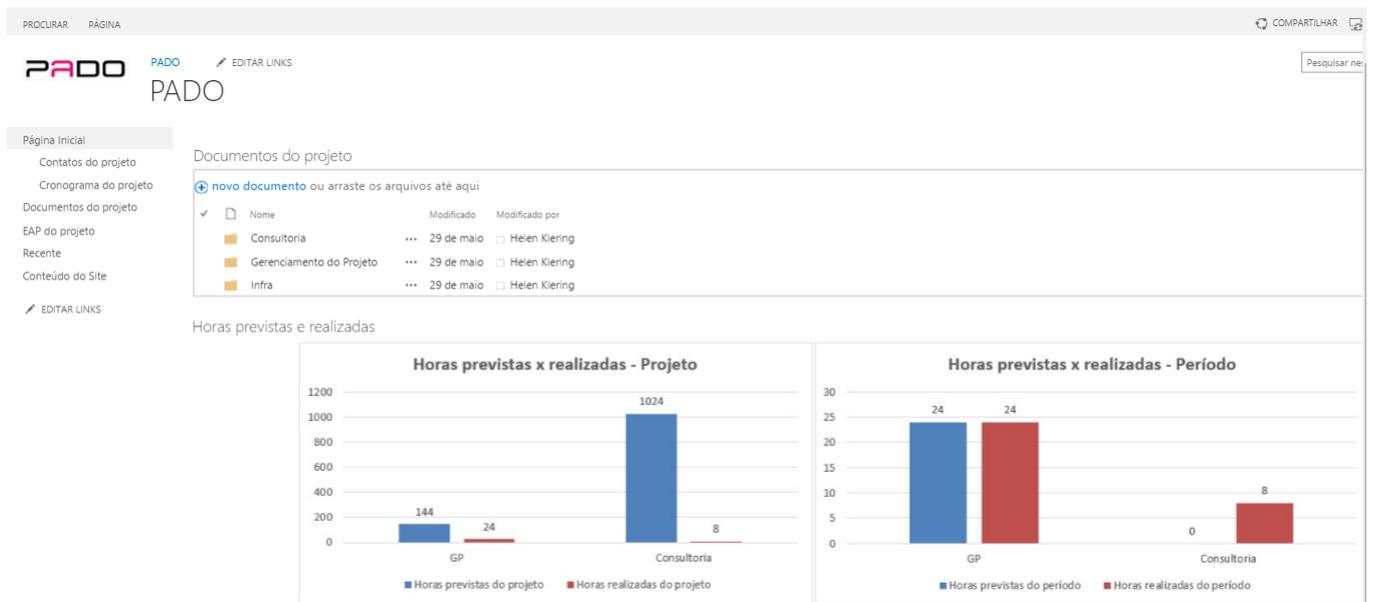
Fonte: O autor

Na aba "Sites Projetos" o usuário conectado tem acesso a todos os projetos de implantação nos quais está inserido. Basta um clique no nome do cliente que o link direciona para o site do cliente escolhido. Assim, de forma rápida e clara, todos os projetos dos quais o usuário faz parte podem ser acessados facilmente. O site Cliente será o site padrão dos clientes, assim, quando se inicia um novo projeto de implantação, esse site é copiado e alterado conforme necessário para o cliente.

4.3 Site do Cliente

O site do cliente é responsável por manter todos os documentos que dizem respeito ao cliente e a Focco. Esse repositório permite uma comunicação clara com os clientes, facilitando a troca de informações e assegurando a integridade dos arquivos. Com o armazenamento no site, ocorre o versionamento dos arquivos e, dessa forma, tem-se o histórico de atualização dos documentos, podendo retornar, a qualquer instante, a versões anteriores. A Figura 16 demonstra a tela inicial do site.

Figura 16: Página inicial do Cliente



Fonte: O autor

Verifica-se 2 gráficos, conforme Figura 16. O primeiro demonstra as horas previstas X realizadas do projeto como um todo. O segundo apresenta a mesma diferença porém, do início do projeto até o dia em que se acessa a informação. Desta maneira, o usuário visualiza de uma forma rápida a informação do andamento do projeto.

A aba de contatos do projeto, demonstrada na figura 17, expõe os contatos que compõem a equipe responsável pelo projeto, facilitando assim a comunicação entre os clientes e os participantes da equipe do projeto.

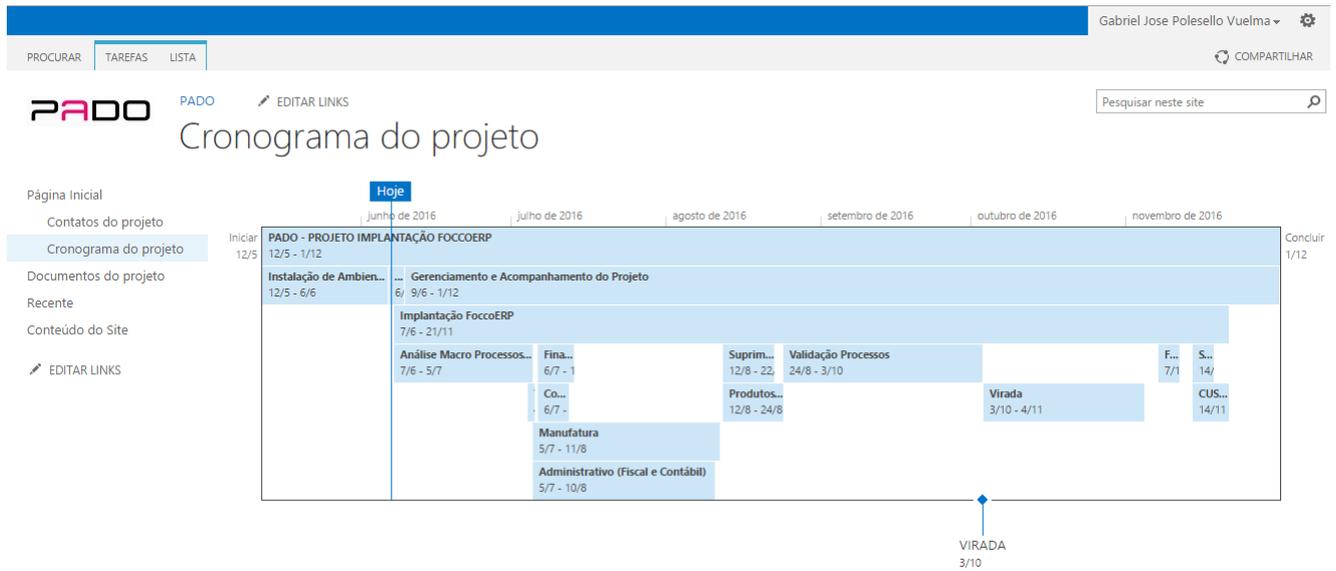
Figura 17: Contatos do Projeto

Nome Completo	Empresa	Telefone Comercial	Telefone Celular	Cargo na empresa	E-mail	Função no projeto
Helen Klering	Focco	(54) 3025-9000 ramal 9007	(54) 9206-9285	Gerente de Projetos	helen.klering@focco.com.br	Gerente do projeto

Fonte: O autor

A segunda aba apresenta o cronograma do projeto de uma maneira interativa com o usuário, uma linha do tempo com os marcos do projeto é exposta para consulta, e é atualizada conforme o término das atividades relacionadas. Dessa forma, o cliente poderá consultar, em tempo real, o andamento do projeto, verificando a porcentagem de atividades planejadas X realizadas. Com essa aproximação da realidade do projeto, a negociação de tarefas ou treinamentos extras ficam justificadas, facilitando o convencimento do cliente de que são necessárias mais horas para o cumprimento das atividades. A figura 18 demonstra a linha do tempo e os marcos do projeto.

Figura 18: Cronograma do Projeto



Fonte: O autor

Ainda na aba de Cronograma do Projeto, evidencia-se a comunicação das ferramentas Sharepoint e Project. A figura 19 demonstra as tarefas geradas pelo Project com as datas de início e conclusão e horas previstas X realizadas. Após a conclusão das tarefas, o consultor marca o *check-box*, desta maneira determina-se o fim da tarefa, propiciando a criação de relatórios e gráficos para demonstração de resultados.

Figura 19: Tarefas do Projeto

	Nome da tarefa	Data de Início	Data de Conclusão	Atribuída a	Previsto	Realizado
<input checked="" type="checkbox"/>	PADO - PROJETO IMPLANTAÇÃO FOCCOERP	12 de maio	1 de dezembro		0 hrs	0 hrs
<input type="checkbox"/>	Instalação de Ambientes	12 de maio	Ontem		0 hrs	0 hrs
<input type="checkbox"/>	Instalar FoccoERP	12 de maio	Ontem		0 hrs	0 hrs
<input type="checkbox"/>	Planejamento	Ontem	quinta-feira		0 hrs	0 hrs
<input type="checkbox"/>	Alinhar projeto com cliente	Ontem	Hoje		0 hrs	0 hrs
<input type="checkbox"/>	Elaborar cronograma e planilha de agendas	Hoje	quinta-feira		0 hrs	0 hrs
<input type="checkbox"/>	Elaborar Apresentação Abertura do Projeto	quinta-feira	quinta-feira		0 hrs	0 hrs
<input type="checkbox"/>	Realizar Fórum de Abertura do Projeto	quinta-feira	quinta-feira		0 hrs	0 hrs
<input type="checkbox"/>	Implantação FoccoERP	Hoje	21 de novembro		0 hrs	0 hrs
<input type="checkbox"/>	Análise Macro Processos de Negócio	Hoje	5 de julho		0 hrs	0 hrs
<input type="checkbox"/>	Analisar Processos de Negócio - ADM, FIN	Hoje	14 de junho		0 hrs	0 hrs
<input type="checkbox"/>	Analisar Processos de Negócio - COM, SUP	Hoje	14 de junho		0 hrs	0 hrs
<input type="checkbox"/>	Analisar Processos de Negócio - MAN, CST	Hoje	5 de julho		0 hrs	0 hrs
<input type="checkbox"/>	Treinamentos Iniciais	4 de julho	5 de julho		0 hrs	0 hrs
<input type="checkbox"/>	Treinamento Navegação usuários	4 de julho	4 de julho		0 hrs	0 hrs
<input type="checkbox"/>	Treinamento Administrador FoccoERP	5 de julho	5 de julho		0 hrs	0 hrs

Fonte: O autor

4.4 Questionário

Neste capítulo, serão apresentadas as respostas do questionário. Primeiramente será demonstrada a situação atual da empresa. Em seguida, na subcapítulo, 4.4.2 serão apresentadas as respostas do questionário com a as melhorias propostas. Para uma maior facilidade de acompanhamento a tabela 5 demonstra as perguntas do questionário:

Tabela 5: Perguntas

Perguntas	
1	Como você considera a legibilidade dos documentos nos projetos de implantação nos clientes?
2	Como você avalia o tempo levado para a compreensão de documentos do projeto?
3	Como você avalia o tempo disposto para atuação em tarefas?
4	Você considera o tempo total de tarefas adequado?
5	Como você avalia o local de armazenamento dos documentos no projeto?
6	Como você avalia a acessibilidade dos documentos do projeto, por exemplo, quando necessita de um documento sabe onde procura-lo?
7	Você considera que os processos relacionados ao projeto, estão documentados de forma correta?
8	Você considera que as partes importantes do projeto estão corretamente documentadas?

4.4.1 Posição Anterior as Melhorias

Para medir a evolução do processo com as melhorias propostas, foi aplicado o questionário que encontra-se no anexo E. As respostas do referido questionário foram dadas pela equipe do projeto, ou seja, os GPs, o líder da consultoria responsável pelo projeto e três consultores de implementação. Os resultados obtidos antes da proposta de melhoria podem ser observados na Tabela 6:

Tabela 6: Questionário

	Respondentes						
	GP1	GP2	Líder	Cons.1	Cons.2	Cons.3	Media
1	2	4	3	4	2	3	3
2	3	4	3	3	2	3	3
3	2	3	3	3	3	3	3
4	2	3	2	3	3	2	2
5	2	3	1	2	2	4	2
6	2	3	1	3	1	4	2
7	3	3	3	2	1	2	2
8	3	3	3	3	1	2	2

Conforme evidenciado na tabela 5, atualmente na empresa existem deficiências no processo em relação aos quesitos levantados no estudo. Verifica-se que as partes de:

Documentação de processos e Inteligibilidade do processo receberam uma nota média de 2(Regular) pontos e, as demais áreas receberam uma média de 3(Bom).

4.4.2 Posição Posterior as Melhorias

Após a realização das melhorias propostas, foi aplicado aos mesmos participantes o questionário tal qual anteriormente, para que fosse medida a evolução dos assuntos destacados. Os resultados obtidos após a aplicação das melhorias encontram-se na Tabela 7:

Tabela 7: Questionário Pós

		Respondentes						
		GP1	GP2	Líder	Cons.1	Cons.2	Cons.3	Média
Perguntas	1	4	4	3	4	4	4	4
	2	4	4	3	4	3	4	4
	3	3	4	3	3	3	3	3
	4	3	3	3	3	3	4	3
	5	4	4	4	5	4	4	4
	6	4	4	3	4	4	5	4
	7	3	4	3	3	3	4	3
	8	4	4	3	4	3	5	4

A Tabela 6 mostra a melhoria em praticamente todos os assuntos abordados, após a utilização do modelo proposto no trabalho. O quesito Tempo de duração das atividades permaneceu com a média 3(Bom), enquanto a média final ficou com o valor 4(Muito Bom).

4.5 Entrevistas

Neste capítulo serão apresentadas as entrevistas com alguns dos participantes do projeto piloto. Primeiramente as entrevistas referem-se à situação anterior das propostas de melhorias e posteriormente, serão demonstradas as entrevistas após a aplicação das propostas de melhoria.

4.5.1 Entrevistas Anteriores as Melhorias

Após aplicado o questionário, foram entrevistados alguns dos participantes do projeto. Confirmou-se que a maioria considera a metodologia confusa e deve ter mais clareza para todos. Verificou-se também que os consultores, por não ter uma metodologia especificada e clara, têm dificuldades para definir quais são os documentos necessários para a condução do processo de implantação de projetos. Esta dificuldade é evidenciada pela duplicidade de informações nos documentos disponíveis. Outro fator que ocasiona a dificuldade da implementação de um projeto é a utilização de planilhas de controle.

Estas podem ser acessadas por qualquer pessoa, demonstrando falha na segurança e confiabilidade das informações. Por estarem em um ambiente de livre acesso, os documentos são atualizados por qualquer usuário e não controlam a versão. Eles são sobrepostos e é perdido o histórico de modificações/atualizações do conteúdo do documento.

4.5.2 Entrevistas Posteriores as Melhorias

A fim de comprovar que as melhorias propostas foram efetivamente proveitosas no processo de implantação nos clientes, foram realizadas, juntamente com o GP e um consultor responsáveis pelo projeto, entrevistas questionando o ganho com as melhorias. Verificaram-se evoluções nos quesitos: controle, agilidade, integração e padronização das atividades relacionadas ao projeto. Constatou-se também a facilidade e clareza dos documentos propostos. Observou-se a segurança e integridade que o local escolhido para o armazenamento trouxe. Analisando individualmente o quesito controle, percebe-se que houve melhoria, pois, somente usuários com permissão terão acesso às informações. Além disso, com o versionamento, não existe mais a perda de documentação. Em relação a agilidade, verifica-se o ganho em relação a atualização dos documentos e pelo fato de não ser mais necessário a conexão com o cliente. No quesito integração, observa-se a centralização de documentos e processos, além da comunicação das ferramentas Project e Sharepoint. A padronização é percebida pela uniformidade dos documentos.

5 Conclusão

Esse trabalho propôs consolidar uma área de gerenciamento de projetos em uma organização de desenvolvimento de software, mais especificamente na equipe de consultoria, padronizando documentos e propondo fluxos de novos processos. Para que não se limitasse à teoria, buscou-se, junto aos profissionais da área, saber quais os processos e documentos que, de fato, eram úteis e o que poderia ser melhorado. Pode-se, chegar, assim, a algumas conclusões: havia uma ausência de uniformidade nos documentos utilizados e apresentados pelos GPs, o armazenamento dos documentos era realizado de maneira pouco segura e o PMO fez-se necessário para padronizar os documentos e processos.

Dessa maneira, percebe-se pela análise bibliográfica exposta que o futuro da organização caminha para uma consolidação de uma área única de escritório de projetos na empresa.

As melhorias são consequências da aplicação do modelo proposto com base na criação dos sites, definição dos padrões, redefinição de processos, aplicação do que foi proposto e ajustes de acordo com apontamentos pelas partes interessadas. Desta maneira, verifica-se a real utilidade do projeto pelos próprios usuários.

Com a conclusão do trabalho, evidencia-se a possibilidade de aplicação do projeto em empresas semelhantes a do estudo ou, até mesmo, em áreas que utilizem o controle por projetos. O trabalho demonstra uma iniciação com a área de escritório de projetos em uma organização, onde, a padronização de documentos e a escolha de um repositório seguro e controlado é feita de uma maneira fácil e compreensível.

Em suma, concluir a aplicação do trabalho reitera a necessidade de um repositório de fácil acesso para o cliente e para a equipe do projeto, pois, assim, tem-se padronização, versionamento, segurança, integridade de dados e comunicação eficaz. Sugere-se que, futuramente, seja realizado o acompanhamento de tarefas no projeto por segmento para a melhor identificação do que está pendente a cada consultor. Haja uma integração com a ferramenta *Outlook* para que o GP possa gerar uma tarefa para o consultor e o mesmo apontar diretamente na ferramenta.

Referências

- ARCHER, N. P. et al. A decision support system for project portfolio selection. *International Journal of Technology Management*, Inderscience Publishers, v. 16, n. 1-3, p. 105–114, 1998. Citado 2 vezes nas páginas 28 e 29.
- BARCAUI, A. B. *PMO-Escritórios de Projetos, Programas e Portfólio na prática*. [S.l.]: Brasport, 2012. Citado na página 15.
- BRIDGES, D. N.; CRAWFORD, J. K. How to startup and rollout a project office. In: *Proceedings of the Project Management Institute Annual Seminars & Symposium*. Houston. [S.l.: s.n.], 2000. Citado na página 15.
- CARVALHO, M. M. de; JUNIOR, R. R. *Construindo competências para gerenciar projetos: teoria e casos*. [S.l.]: Atlas, 2008. Citado 3 vezes nas páginas 33, 38 e 40.
- COOPER, R. G.; EDGETT, S. J.; KLEINSCHMIDT, E. J. *Portfolio management for new products*. [S.l.]: Basic Books, 2001. Citado 2 vezes nas páginas 27 e 28.
- DAI, C. X.; WELLS, W. G. An exploration of project management office features and their relationship to project performance. *International Journal of Project Management*, Elsevier, v. 22, n. 7, p. 523–532, 2004. Citado na página 15.
- KEELING, R. *Project management: an international perspective*. [S.l.]: Macmillan Press, 2000. Citado 2 vezes nas páginas 21 e 31.
- MOLINARI, L. *Gestão de Projetos: Teoria, Técnicas e Práticas*. São Paulo: Érica, 2010. Citado 11 vezes nas páginas 22, 23, 24, 25, 35, 36, 37, 38, 39, 40 e 45.
- PATAH, L. A.; CARVALHO, M. M. d. Estruturas de gerenciamento de projetos e competências em equipes de projetos. *Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Curitiba, PR, Brasil*, 2002. Citado na página 33.
- PENNYPACKER, J. S.; DYE, L. D. Project portfolio management and managing multiple projects: two sides of the same coin. *Managing multiple projects*, Marcel Dekker Inc. New York, p. 1–10, 2000. Citado na página 27.
- PMBOK, G. Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos. *5ª Edição*, 2013. Citado 13 vezes nas páginas 15, 21, 23, 25, 26, 27, 31, 35, 36, 37, 38, 39 e 40.
- VALERIANO, D. L. *Moderno gerenciamento de projetos*. [S.l.]: Pearson Prentice Hall, 2014. Citado 4 vezes nas páginas 16, 30, 31 e 32.

Anexos

ANEXO A – Reunião do Comitê de



Acompanhamento do Projeto Ata de Reunião – Comitê de Acompanhamento do Projeto

Projeto: Implantação FoccoERP

Cliente: <Cliente>

Gerente do projeto: <GP>

Data: <Data>

Local	Hora Início	Hora Término
<Local>	<Hora início>	<Hora fim>

PARTICIPANTES		
Nome	Função	Assinatura

DETALHAMENTO

Acompanhamento das Atividades do Projeto

Verificar o percentual de atividades projetadas X realizadas.

Percentual de Atividades Projetadas	Percentual de Atividades Realizadas	Diferença de Percentual

Acompanhamento de Horas do Projeto

Verificar horas projetadas X realizadas.

Horas Projetadas	Horas Realizadas	Diferença de Horas

Alterações de Escopo

Descrição das alterações realizadas no escopo do projeto.

Pendências do Projeto

Descrição das tarefas que estão pendentes no projeto.



Pontos de Atenção

Verificar possíveis problemas no andamento do projeto

Considerações Gerais

Observações relevantes ao projeto.

ANEXO B – Reunião de Lições Aprendidas



Ata de Reunião – Lições Aprendidas

Projeto: Implantação FoccoERP

Cliente: <Cliente>

Gerente do projeto: <GP>

Data: <Data>

Local	Hora Início	Hora Término
<Local>	<Hora início>	<Hora fim>

PARTICIPANTES

Nome	Função	Assinatura

DETALHAMENTO

Histórico Geral do Projeto

Resumo das principais ocorrências do projeto.

Principais Aprendizados

Descrição das principais lições aprendidas durante o projeto.

Sumário de Recomendações

O que deve ser alterado em futuros projetos.

Considerações Gerais

Observações relevantes ao projeto.

ANEXO C – Aceite Encerramento do Projeto

Termo de aceite e encerramento do projeto



Projeto: Implantação FoccoERP

Cliente: <Cliente>

Gerente do projeto: <GP>

Data: <Data>

Local	Hora Início	Hora Término
<Local>	<Hora início>	<Hora fim>

PARTICIPANTES

Nome	Função	Assinatura

DETALHAMENTO

Conforme pedido de venda Focco número **XXX/YYY**, as partes concordam que o projeto de Implantação do FoccoERP na empresa <cliente> foi concluído, com a execução de todas as tarefas definidas no início do projeto.

Por estarem assim ajustadas, as partes assinam o presente termo dando por encerradas as responsabilidades e atividades da Focco Informática, referentes a este projeto.

A partir desta data o atendimento respeitará o contrato mensal da <cliente> com a Focco para suporte e manutenção do sistema, e quando for necessário atendimento de consultoria remoto ou presencial, será atendido pelo consultor responsável <consultor responsável>, nas áreas comercial, manufatura e suprimentos, da consultora <consultor custos> na área de custos, e da consultora <consultor adm e fin> nas áreas contábil e financeira, com horas cobradas sob demanda, via RAT assinada.

ANEXO D – Requisição de Mudança



Requisição de Mudança 01

Projeto: Implantação FoccoERP

Cliente: <Cliente>

Gerente do projeto Focco: <GP Focco>

Gerente do projeto <Cliente>: <GP Cliente>

Data: <Data>

Solicitado por: <Nome do solicitante da mudança>

DETALHES DA MUDANÇA

Descrição:

Motivo:

AVALIAÇÃO DOS IMPACTOS

Escopo:

Custo:

Prazo:

APROVAÇÃO DA MUDANÇA

Solicitação Aprovada ()

Solicitação Rejeitada ()

Justificativa:

Gerente do Projeto Focco:

Data:

Gerente do Projeto <Cliente>:

Data:

Responsável pela Aprovação:

Data:

ANEXO E – Questionário

Questionário:

- 1) Como você considera a legibilidade dos documentos nos projetos de implantação em clientes? **Tempo de compreensão dos documentos**
1) RUIM 2) REGULAR 3) BOM 4) MUITO BOM 5) EXCELENTE
- 2) Como você avalia o tempo levado para a compreensão de documentos do projeto? **Tempo de compreensão dos documentos**
1) RUIM 2) REGULAR 3) BOM 4) MUITO BOM 5) EXCELENTE
- 3) Como você avalia o tempo disposto para atuação em tarefas? **Tempo de duração de atividades**
1) RUIM 2) REGULAR 3) BOM 4) MUITO BOM 5) EXCELENTE
- 4) Você considera o tempo total de tarefas do projeto adequado? **Tempo de duração de atividades**
1) RUIM 2) REGULAR 3) BOM 4) MUITO BOM 5) EXCELENTE
- 5) Como você avalia o local de armazenamento dos documentos do projeto? **Inteligibilidade do processo**
1) RUIM 2) REGULAR 3) BOM 4) MUITO BOM 5) EXCELENTE
- 6) Como você avalia a acessibilidade dos documentos do projeto, por exemplo, quando necessita de um documento sabe onde procura-lo? **Inteligibilidade do processo**
1) RUIM 2) REGULAR 3) BOM 4) MUITO BOM 5) EXCELENTE
- 7) Você considera que os processos relacionados ao projeto, estão documentados de forma correta? **Documentação de processos**
1) RUIM 2) REGULAR 3) BOM 4) MUITO BOM 5) EXCELENTE
- 8) Você considera que as partes importantes do projeto estão corretamente documentadas? **Documentação de processos**
1) RUIM 2) REGULAR 3) BOM 4) MUITO BOM 5) EXCELENTE