

O ESTABELECIMENTO DE UM ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Dairton Lopes Martins Filho¹

RESUMO:

Este estudo teve por objetivo analisar os métodos de estruturação do Escritório de Gerenciamento de Projetos – EGP, para elaboração da proposta de implantação no âmbito do Ministério Público de Minas Gerais – MPMG. Neste contexto, avaliou-se os efeitos positivos e negativos percebidos pelos gerentes de projetos e membros da Superintendência de Tecnologia da Informação. Apresenta-se que a implantação de EGP tem se demonstrado como um fator fundamental no processo de melhoria da gestão de projetos nas organizações públicas, pois esses projetos podem resultar em inovações organizacionais. Quanto à metodologia, trata-se de uma pesquisa baseada na análise das referências bibliográficas. Foi analisado também um estudo de caso que permitiu a conceituação dos termos e jargões envolvidos, além da contextualização de sua aplicação e tipos de estruturas organizacionais. Os resultados indicam o tipo de influência que o EGP deve exercer na organização objeto de estudo. As análises apontam os benefícios e dificuldades gerados no processo de implantação do EGP na Superintendência de tecnologia de Informação do MPMG.

Palavras-Chave: Implantação de Escritório de Gerenciamento de Projetos. Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP). Gerenciamento de Projetos.

ABSTRACT:

This study aimed to analyze the methods of structuring a Project Management Office - PMO, to prepare the implementation proposal under the Minas Gerais Government Agency for Law Enforcement- MPMG. In this context, we evaluated the positive and

¹ Analista de Sistemas – Ministério Público de Minas Gerais. Graduado em Ciências da Computação pela Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG, Pós-graduado em Gestão Pública e Gestão de Projetos em Tecnologia da Informação pela Faculdade Signorelli. E-mail: dairton@gmail.com

negative effects perceived by project managers and members of the Information Technology Superintendence. It shows that the PMO deployment has been demonstrated as a key factor in the process of improving project management in public organizations, as these projects may result in organizational innovations. As for methodology, it is a research based on the analysis of references. It was also considered a case study that allowed the conceptualization of terms and jargon involved, beyond the context of their application and types of organizational structures. The results indicate the type of influence that the PMO must exercise on the organization object of study. The analyzes show the benefits and difficulties generated in PMO deployment process by the Information Technology Superintendence of MPMG.

KeyWords: Implementation of Project Management Office. Project Management Office. Project Management.

1. INTRODUÇÃO

O estudo do conceito de gerenciamento nos últimos anos tem contribuído na viabilização de estratégias atuariais de diversas lideranças empresariais e também do setor público. Isto pode ser percebido observando-se o crescimento significativo do número de profissionais interessados em entender e se especializar em gerenciamento de projetos, principalmente na área de Tecnologia de Informação (Rabechini Jr, R., & PESSOA, M. S., 2005).

Gerenciar projetos é aplicar conhecimentos, habilidades e técnicas para definir, ordenar e acompanhar a execução das atividades suficientes e necessárias para a obtenção do que foi planejado. As atividades são acompanhadas através de processos de iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento.

Para que a Superintendência de Tecnologia de Informação desenvolva a capacidade de gerenciar projetos de forma efetiva, é fundamental que ela defina um procedimento padronizado, ou seja, uma metodologia de gerenciamento de projetos, para obter métricas de desempenho, processos de controle e melhoria contínua, compromisso com o gerenciamento de projetos alocação adequada de recursos a projetos, trabalho em equipe e priorização de projetos e seu alinhamento com a estratégia do Ministério Público. Para tanto deve-se buscar incessantemente o uso de melhores práticas de gerenciamento de Projetos. Essa busca tem sido incentivada e

facilitada pelo PMI - *Project Management Institute* - organização referência mundial em Gerenciamento de Projetos. Uma das grandes contribuições do PMI, para a divulgação das boas práticas de gerenciamento de projetos, foi a publicação de um documento denominado "Um Guia de Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (PMBOK)".

O PMBOK sugere quais processos devem ser executados, durante o gerenciamento de projetos, nas áreas de Escopo, Tempo, Custo, Recursos Humanos, Comunicação, Risco, Aquisições e Qualidade, propondo também um conjunto de processos para a integração dessas áreas. Esse guia tem sido a principal fonte de informações para que as empresas melhorem os seus processos de gerenciamento.

Existem várias vantagens e benefícios na adoção bem sucedida de gerenciamento de projetos, dentre os quais se destacam: orçamentos menores, diminuição de recursos alocados, possibilidade de se concentrar em prioridades, melhoria no monitoramento e controle (provendo métodos consistentes para acompanhamento de tarefas e marcos de projeto), mecanismos para medição de desempenho, a capacidade de sobrepujar desafios e problemas, tornar-se flexível o suficiente para se adaptar rapidamente a mudanças e uma maior probabilidade de sucesso em cada projeto. O propósito do gerenciamento de projeto é prever ou adivinhar tantos perigos e problemas quanto possível e planejar, organizar e controlar as atividades para que os projetos sejam completados obtendo tanto sucesso quanto possível apesar de todos os riscos.

Durante o ciclo de vida dos projetos, vários problemas são enfrentados, como falta de estimativa, imprecisão quanto a prazo e custo, dificuldade na seleção de pessoas apropriadas, ausência de um histórico de projetos para melhor planejar os novos (também chamado de "lições aprendidas"), expansão do número de projetos desenvolvidos nas empresas, ou seja, alto custo para as organizações de Tecnologia da Informação (TI).

A criação de um Escritório de Projetos, também conhecido como *Project Management Office* – PMO, seria uma solução para enfrentar os problemas já relacionados, sobretudo, para aquelas organizações que trabalham com vários projetos, pois o custo de um PMO é significativo durante a pré-implantação e a pós-implantação.

O PMO simplifica, facilita e aperfeiçoa o gerenciamento a custo muito baixo, que tem se mostrado útil em empresas que desenvolvem muitos projetos simultaneamente; alivia o trabalho dos gerentes de projetos, ao compartilhar a execução das tarefas de planejamento e acompanhamento, sobrando tempo para esses gerentes “fazerem as coisas acontecerem”, ou seja, para executar mais tranquilamente o seu trabalho.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA: A METODOLOGIA DA GESTÃO DE PROJETOS

2.1. Gerência de Projetos

O ser humano e as organizações humanas realizam atividades em conjunto e de acordo com suas necessidades. Essas atividades envolvem rotinas e/ou projetos. Rotinas e projetos possuem várias características em comum, tais como: realizados por pessoas; restringidos por recursos e delimitados no tempo; planejados, executados, controlados e finalizados.

Segundo o PMBOK (2013), serviços e projetos distinguem-se principalmente quanto à continuidade (projetos são temporários, rotinas são continuadas) e à repetitividade (projetos são únicos, rotinas são repetitivas).

Segundo o (PMBOK, 2013), gerenciar projetos é a aplicar conhecimentos, habilidades e técnicas para definir, ordenar e acompanhar a execução das atividades suficientes e necessárias para a obtenção do que foi planejado. As atividades são acompanhadas através de processos de iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento.

O conjunto de conhecimentos, habilidades e técnicas para gerenciamento de projetos têm sido alvo de intensos estudos, e diversas organizações como ISO – Organização Internacional para Padronização – e PMI – Instituto de Gerência de Projetos – têm definido padrões e orientações para as melhores práticas de gerência de projetos (PMBOK,2013).

O Universo de Conhecimento em Gerência de Projetos (PMBOK) é uma denominação que representa todo o somatório de conhecimento dentro da profissão de gerência de projetos. Como qualquer outra profissão - advocacia, medicina e contabilidade – o conjunto de conhecimentos baseia-se na contribuição daqueles profissionais e estudantes que aplicam esses

conhecimentos no dia a dia, desenvolvendo-os. Este Conjunto Completo de Conhecimentos em Gerência de Projetos (*Full PMBOK*) inclui os conhecimentos já comprovados através de práticas tradicionais que são amplamente utilizadas, assim como conhecimentos de práticas mais inovadoras e avançadas que têm tido uma aplicação mais limitada, incluindo tanto material publicado ou não. (PMBOK, 2013).

O PMBOK delimita os conceitos de Projeto e de Gerência de Projetos. Sobre o primeiro, preconiza: “Um projeto é um empreendimento temporário, com o objetivo de criar um produto ou um serviço único”.

E sobre Gerência de Projetos, afirma: “... é a aplicação de conhecimentos, habilidades, e técnicas para projetar atividades que visem atingir os requerimentos do projeto”.

Pelo primeiro conceito, depreende-se que uma atividade, para ser considerada Projeto, deve possuir as qualidades de temporariedade e unicidade. Por temporário, entende-se que cada projeto deve possuir um início e um término muito bem delimitados. Um projeto é considerado encerrado quando os seus objetivos foram atingidos ou quando se torna claro que esses objetivos são inatingíveis ou ainda se o projeto torna-se desnecessário. Por unicidade depreende-se o desenvolvimento de algo inédito, que nunca foi feito antes, e que é, portanto, único (PMBOK, 2013).

Além destes diferenciais, o PMBOK destaca como característica dos projetos a Elaboração Progressiva. Os projetos são elaborados de forma progressiva, pois as características peculiares do seu objeto vão se revelando à medida que o entendimento das pessoas sobre este objeto cresce. Isto se deve ao fato de que o objeto dos projetos é sempre único e, portanto, não há um entendimento total sobre ele enquanto o projeto não termina (PMBOK, 2013).

Gerenciar projetos envolve o controle de demandas concorrentes de escopo, tempo, risco e qualidade; partes envolvidas com diferentes necessidades e expectativas e a identificação de requerimentos por meio de processos tais como: iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento (PMBOK, 2013).

Os conhecimentos e práticas em gerência de projetos foram organizados, no PMBOK, em nove áreas de conhecimento, conforme os processos que as compõem.

2.1.1. Gerência da Integração do Projeto

A gerência da integração do projeto pode ser caracterizada como um conjunto de processos e atividades para identificar, definir, combinar, unificar e coordenar as várias atividades dentro dos grupos de gerenciamento do projeto. Neste contexto, a integração inclui características de unificação, consolidação, comunicação e ações de integração que são cruciais para o monitoramento do projeto até a sua conclusão, com a finalidade de gerenciar com sucesso as expectativas das partes interessadas, além de atender aos requisitos. O gerenciamento da integração do projeto demonstra como fazer escolhas sobre alocação de recursos, concessões entre metas e alternativas conflitantes e gerenciamento das dependências comuns entre as áreas de conhecimento que abrangem a área de gerenciamento de projetos. Os processos normalmente são apresentados como diferentes e com interfaces definidas, embora, eles estejam ligados e interagem de diversas maneiras (PMBOK, 2013).

2.1.2. Gerência do Escopo do Projeto

A gerência do escopo do projeto demonstra os processos necessários para garantir que o projeto possui o conteúdo necessário para terminar o projeto com sucesso (PMBOK, 2013). O gerenciamento do escopo do projeto está voltado principalmente com a definição e controle do que está ou não incluso no projeto.

2.1.3. Gerência do Tempo do Projeto

De acordo com (PMBOK, 2013), o gerenciamento do tempo do projeto inclui os processos necessários para supervisionar o término pontual do projeto. Os processos de gerenciamento do tempo do projeto e suas ferramentas e técnicas associadas são registrados no cronograma, que permite a avaliação contínua do projeto, monitorar e controlar o cronograma.

2.1.4. Gerência do Custo do Projeto

Segundo (PMBOK, 2013), o gerenciamento dos custos do projeto abrange os processos envolvidos em planejamento, probabilidades, orçamentos, financiamentos,

supervisão e controle dos custos, de maneira que o projeto se cumpra dentro do orçamento definido.

A tendência de influenciar o custo pode ser maior nos estágios primários do projeto, tornando complicada a definição inicial do escopo.

2.1.5. Gerência da Qualidade do Projeto

Esse tipo de gerência permite compreender os processos e atividades que definem as políticas de qualidade, os objetivos e as competências, com o objetivo de suprir as necessidades para as quais o projeto foi proposto. O gerenciamento da qualidade dá apoio às atividades de melhoria dos processos contínuos e tenta garantir que os requisitos do projetos e produtos sejam atendidos de maneira eficaz (PMBOK, 2013).

O gerenciamento da qualidade se aplica a todos os projetos num contexto geral, contudo poderá ser necessário que as medidas e técnicas de qualidade, sejam elaboradas de forma específica.

2.1.6. Gerência dos Recursos Humanos do Projeto

É constituída por processos que organizam, gerenciam e orientam a equipe do projeto. A equipe do projeto é formada por pessoas com funções e responsabilidades definidas para concluir o projeto. Os membros dessa equipe podem apresentar diversas habilidades e podem atuar em tempo integral ou parcial, além disso, podem ser acrescentados ou removidos durante o andamento do projeto (PMBOK, 2013).

Pode ser que exista também uma equipe de gerenciamento de projetos, a qual pode ser chamado de equipe principal, ou equipe de liderança, que são responsáveis pelas principais etapas de planejamento, execução e controle do projeto.

2.1.7. Gerência das Comunicações do Projeto

Envolve os processos necessários para garantir que as informações do projeto sejam organizadas, estruturadas, que estejam seguras, prontas para serem enviadas no momento que forem requisitadas, bem como ser dispostas de maneira oportuna e apropriada.

2.1.8. Gerência dos Riscos do Projeto

A gerência dos riscos do projeto traz os processos de planejamento, identificação e análise, que posteriormente levam ao planejamento de respostas e controle de riscos que norteiam um projeto. O gerenciamento dos riscos tem como objetivo aumentar a expectativa e o impacto dos eventos positivos, visando reduzir a probabilidade e o impacto causado pelos eventos negativos (PMBOK, 2013).

2.1.9. Gerência das Aquisições do Projeto

De acordo com (PMBOK, 2013), essa gerência é constituída pelos processos necessários para adquirir produtos, serviços, bens ou resultados externos à equipe do projeto. Inclui os processos de gerenciamento de contratos, controle de mudanças, administração dos contratos lançados por uma organização externa que está adquirindo os resultados do projeto da organização que executa, além da administração das obrigações contratuais atribuídas à equipe do projeto pelo contrato.

2.1.10. Gerência das Partes Interessadas

O gerenciamento das partes interessadas do projeto inclui os processos necessários para identificar todas as pessoas, grupos ou organizações que podem interferir ou serem impactados pelo projeto. Além disso, exige analisar as expectativas das partes interessadas e quais os impactos gerados pelo projeto, para desenvolver estratégias apropriadas que permitem o engajamento das partes interessadas na tomada de decisões e execução do projeto (PMBOK, 2013).

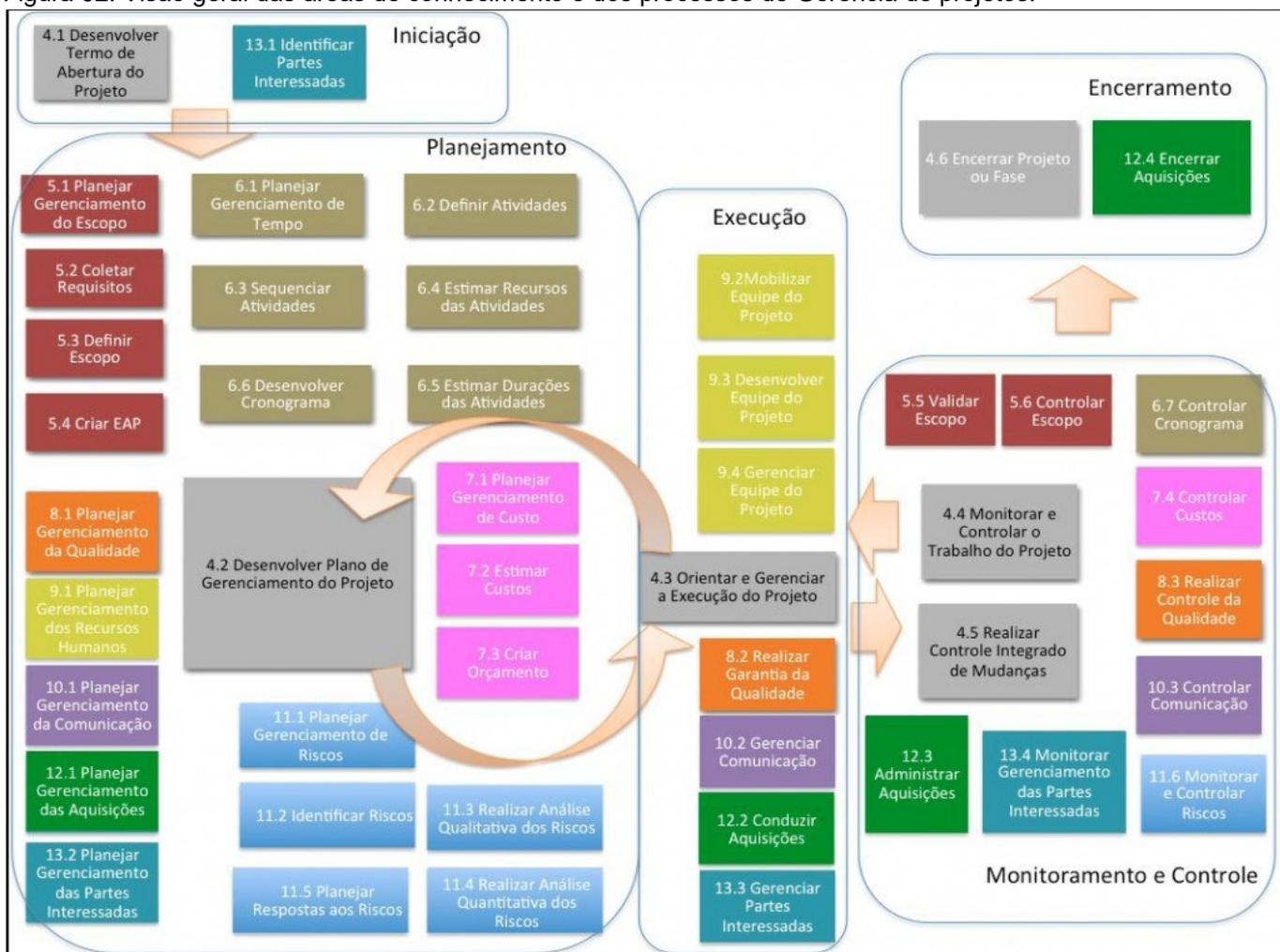
O gerenciamento das partes interessadas também se baseia na criação de diálogo com as partes interessadas, visando entender suas necessidades e expectativas, levantando as questões conforme elas acontecem e gerenciando os interesses conflitantes. A opinião das partes interessadas deve ser levada em consideração durante a execução do projeto (PMBOK, 2013).

Figura 01: Visão geral das áreas de conhecimento e dos processos de Gerência de projetos.

| GUIA PMBoK 5ª ed. | | | | | |
|----------------------------|--|---|---|--|-----------------------------|
| ÁREA DE CONHECIMENTO | INICIAÇÃO | PLANEJAMENTO | EXECUÇÃO | MONITORAMENTO E CONTROLE | ENCERRAMENTO |
| INTEGRAÇÃO | 4.1 Desenvolver o termo de abertura do projeto | 4.2 Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto | 4.3 Orientar e gerenciar o trabalho do projeto | 4.4 Monitorar e controlar o trabalho do projeto 4.5 Realizar o controle integrado de mudanças | 4.6 Encerrar o projeto |
| ESCOPO | | 5.1 Planejar o gerenciamento do escopo 5.2 Coletar os requisitos 5.3 Definir o escopo 5.4 Criar a EAP | | 5.5 Validar o escopo 5.6 Controlar o escopo | |
| TEMPO | | 6.1 Planejar o gerenciamento do cronograma 6.2 Definir as atividades 6.3 Sequenciar as atividades 6.4 Estimar os recursos das atividades 6.5 Estimar a duração das atividades 6.6 Desenvolver o cronograma | | 6.7 Controlar o cronograma | |
| CUSTOS | | 7.1 Planejar o gerenciamento de custos 7.2 Estimar os custos 7.3 Determinar o orçamento | | 7.4 Controlar os custos | |
| QUALIDADE | | 8.1 Planejar o gerenciamento da qualidade | 8.2 Realizar a garantia da qualidade | 8.3 Controlar a qualidade | |
| RECURSOS HUMANOS | | 9.1 Planejar o gerenciamento dos recursos humanos | 9.2 Mobilizar a equipe do projeto 9.3 Desenvolver a equipe do projeto 9.4 Gerenciar a equipe do projeto | | |
| COMUNICAÇÕES | | 10.1 Planejar o gerenciamento das comunicações | 10.2 Gerenciar as comunicações | 10.3 Controlar as comunicações | |
| RISCOS | | 11.1 Planejar o gerenciamento dos riscos 11.2 Identificar os riscos 11.3 Realizar a análise qualitativa dos riscos 11.4 Realizar a análise quantitativa dos riscos 11.5 Planejar as respostas aos riscos | | 11.6 Controlar os riscos | |
| AQUISIÇÕES | | 12.1 Planejar o gerenciamento das aquisições | 12.2 Conduzir as aquisições | 12.3 Controlar as aquisições | 12.4 Encerrar as aquisições |
| PARTES INTERESSADAS | 13.1 Identificar as partes interessadas | 13.2 Planejar o gerenciamento das partes interessadas | 13.3 Gerenciar o engajamento das partes interessadas | 13.4 Controlar o engajamento das partes interessadas | |

Fonte: PMBOK, 2013.

Figura 02: Visão geral das áreas de conhecimento e dos processos de Gerência de projetos.



Fonte: PMBOK, 2013.

2.2. Escritório de Gerenciamento de Projetos – EGP

2.2.1. Conceitos, Termos e Definições

Os fundamentos e conceitos do EGP não são novos. O escritório de projetos, que foi associado a projetos de engenharia, aeroespaciais e de defesa nacional, surgiu na década de 1950 com o aumento da escala e complexidade dos projetos. Contudo a popularidade deste conceito começou a crescer rapidamente a partir de meados dos anos 1990, com demonstra o estudo de Dai e Wells (2004) sugerindo um crescimento quase exponencial dos EGPs desde 1995. Parte desse crescimento é atribuída a projetos do bug do milênio(Y2K) mas, mais recentemente, o crescimento parece ter sido impulsionado por um desejo de obter um melhor controle dos riscos dos projetos, de padronizar e melhorar a utilização de metodologias, ferramentas e

técnicas de gestão de projeto, de melhorar o acompanhamento do desempenho do projeto, e de gerenciar e divulgar o conhecimento adquirido das práticas de gestão de projeto, especialmente em TI. Este último caso parece estar ocorrendo em resposta às preocupações sobre as altas taxas de falhas de projeto de TI e um aumento da pressão para entregar valor a partir de projetos de TI. No entanto, apesar de crescentes relatos de implantação, estudos recentes sugerem que a maioria dos EGPs só foi criada há menos de dois anos. Embora a origem conceitual do EGP ter sido em engenharia, projetos de TI agora possuem uma relevância significativa para o EGP, e em mais recente pesquisa, sugere-se que a maior incidência de EGPs é, hoje, no setor de TIC.

O EGP é uma entidade organizacional onde são atribuídas várias responsabilidades relacionadas com a gestão centralizada e coordenada dos projetos no âmbito do seu domínio. As responsabilidades de um EGP pode compreender entre o fornecimento de funções de suporte de gerenciamento de projetos até realmente ser responsável pela direta gestão dos projetos. Os projetos apoiados ou administrados pelo EGP podem não estar relacionados, embora sejam geridos em conjunto. A forma, função e estrutura específica de um EGP é adaptada para as necessidades da organização que ele dá suporte. Em algumas organizações, um EGP pode até ter a autoridade para agir como parte interessada integral e ter um papel decisório chave no início de cada projeto, para recomendar ações necessárias para manter os objetivos dos negócios do projeto consistentes. Não apenas isso, mas também um EGP pode estar envolvido na seleção, gestão e implementação de recursos compartilhados ou dedicados nos projetos.

Há uma grande quantidade de literatura disponível sobre o EGP, incluindo vários modelos e conceitos documentados sobre a estrutura organizacional e estrutura de governança de projeto e de programas. No entanto, há uma lacuna evidente na literatura no que diz respeito à relação entre as funções do EGP e os critérios que determinam o sucesso de um projeto. A maior parte da literatura pré-existente não explora adequadamente o papel do EGP em alinhar os projetos com a estratégia de negócios. A questão que então se coloca é, “Qual é a influência que o EGP tem sobre os principais critérios de desempenho/áreas de conhecimento da gestão de projetos tais como custo, tempo, qualidade, recursos, contratos, planejamento, riscos e comunicações?” Deve-se explorar o papel de um EGP em

organizações técnicas e examinar o seu impacto sobre o desempenho dos projetos de TI alinhando-os aos objetivos estratégicos da organização.

Atualmente o EGP possui diversas definições, sendo que a maioria delas está associada ao fato de agregar as fontes das melhores práticas de gerenciamento de projetos. Desta forma, o Escritório de Gerenciamento de Projetos pode ser definido como uma entidade organizacional, formal ou não formal, criada para auxiliar os gerentes e os times de projetos da organização na implementação das diretrizes, práticas, metodologias, ferramentas, técnicas e padrões de gerenciamento de projetos. Ou seja, consiste em uma estrutura voltada para a aplicação dos conceitos de gerenciamento de projetos dentro de uma organização, podendo assumir diferentes funções junto à mesma: desde um simples setor para o auxílio no controle de projetos, até um departamento da empresa por onde passam todos os projetos gerenciados pela organização tem como função básica dar orientação e suporte que permita à organização desenvolver seus projetos da forma mais eficiente e eficaz possível.

2.2.2. Objetivos

O objetivo fundamental de um EGP é buscar o alinhamento das iniciativas ou projetos com a estratégia da organização, direcionando, não apenas os esforços, mas também os recursos investidos, na tentativa de atingir os objetivos traçados pela administração superior, através dos seguintes domínios de trabalho:

- Padrões, metodologias e processos

Definição da metodologia; definição de métricas; desenvolvimento e melhoria de processos.

- Gestão de Entregáveis de Projeto/Programa

Definir os objetivos de negócio; gestão de recursos; gerenciamento de programação/custo/escopo; gestão de realização de negócios; gerenciamento de riscos; gerenciamento das partes interessadas; comunicações; Integração de Projeto.

- Gerenciamento De Portfólio

Priorização; alinhamento estratégico; relatórios de portfólio; gestão de alocação de recursos; oportunidade e análise de investimentos; gerenciamento de riscos; rastreamento/comunicação de benefícios de realização de projeto.

- Gestão de Talentos

Formação, planos de carreira, desenvolvimento de carreira, desenvolvimento de capacidade e competências e certificações/qualificações /credenciais.

- Governança e Gestão de Desempenho

Relatórios de desempenho; classificação de problemas; distribuição de informação; métricas/KPI; cumprimento e adequação de metas; gestão financeira; Gestão de desempenho EGP.

- Gestão de Mudança Organizacional

Satisfação dos clientes/partes interessadas; gestão da resistência institucional; avaliação de prontidão; gerenciamento das partes interessadas; comunicações.

- Administração e Suporte

Ferramentas (provisionamento/implementação/suporte); consultoria; suporte de TI.

- Gestão Do Conhecimento

Definição de políticas de gestão do conhecimento, gestão de propriedade intelectual, lições aprendidas, gerenciamento de conteúdo e colaboração.

- Planejamento Estratégico

Confirmação das prioridades estratégicas; definição de objetivos de negócio e alinhamento das iniciativas; monitoramento ambiental: análise de oportunidades.

2.2.3. Tipologias

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

1. EGP Administrativo;
2. EGP de Suporte;
3. EGP Funcional;
4. EGP de Controle;
5. EGP Diretivo.

2.2.3.1. EGP Administrativo

O EGP Administrativo é responsável por manter as políticas, processos e procedimentos aprovados aplicados em comum em todos os programas / projetos, bem como dar suporte centralizado de administração de projetos necessário para garantir uma aplicação coerente.

2.2.3.2. EGP de Suporte

O EGP de Suporte geralmente fornece apoio instantâneo e contínuo na forma de conhecimento, modelos, melhores práticas, o acesso a informações e conhecimentos em outros projetos, e etc. Este tipo se encaixa em uma organização onde os projetos são feitos com sucesso de forma ligeiramente controlada e onde o controle adicional é considerado desnecessário. Além disso, se o objetivo é ter informação de gerenciamento de projetos de forma transparente em toda a empresa e se a informação puder ser livremente utilizada por gerentes de projeto, então o EGP de Suporte é o tipo mais indicado.

2.2.3.3. EGP Funcional

O EGP Funcional, por outro lado, é uma atividade organizacional que provê ao Gerente de Projeto recursos aplicáveis no custo do programa / projeto, cronograma e desempenho técnico / de qualidade. É importante notar que um EGP Funcional também realiza todas as funções de um EGP Administrativo ou de Suporte, incluindo a atribuição de um administrador do projeto.

2.2.3.4. EGP de Controle

Em organizações onde há um desejo de "controlar" as atividades, processos, procedimentos, documentação, e muito mais - um EGP de Controle é a opção adequada. Não só a organização fornece suporte, mas também exige que este suporte seja utilizado. Requisitos para este tipo podem incluir a adoção de metodologias, modelos, formulários, conformidade com a governança e a aplicação de outros conjuntos de regras específicas. Além disso, os escritórios de projetos podem passar por revisões periódicas pelo EGP controlador, e isso pode representar um fator de risco no projeto. Este tipo de EGP funciona se:

1. Há um caso claro em que a conformidade com as regras de gerenciamento de projeto organizacional trará melhorias na organização e em como ela executa os projetos
2. O EGP tem suporte executivo suficiente para embasar os controles que o EGP estabelece.
3. Existe um planejamento para incluir todos os instrumentos, processos, modelos e revisões de apoio necessário em um EGP de controle para efetuar as alterações desejadas dentro da organização.

2.2.3.5. EGP Diretivo

Este tipo vai além do controle e, na verdade, "assume" os projetos, proporcionando a experiência de gerenciamento de projetos e recursos para gerenciar o projeto. Assim como as organizações se comprometem aos projetos, gerentes de projetos profissionais do EGP são atribuídos a eles. Isto injeta uma grande dose de

profissionalismo aos projetos, e, uma vez que cada um dos gerentes de projeto se origina e se reporta ao EGP diretivo, garante um alto nível de consistência da prática em todos os projetos. Este tipo é eficaz em grandes organizações que dão apoio em diversas áreas, e onde esta configuração se encaixam a sua cultura.

A escolha do melhor tipo de EGP é muito específico para cada organização, e depende muito da sua cultura e da sua história. Mas os objetivos gerais são:

1. Implementar uma metodologia comum;
2. Padronizar uma terminologia;
3. Introduzir processos de gerenciamento de projeto eficazes e repetíveis;
4. Fornece ferramentas de suporte comuns;
5. Em última análise, o objetivo é melhorar os níveis de sucesso do projeto dentro da organização.

2.3. Estudo de Caso

2.3.1. Caracterização da Organização

O Ministério Público do Estado de Minas Gerais é uma Instituição permanente, essencial à função jurisdicional do Estado, tendo como missão a defesa da ordem jurídica, do regime democrático e dos interesses sociais e individuais indisponíveis. Sua sede, a Procuradoria Geral de Justiça, está localizada em Belo Horizonte à Avenida Álvares Cabral, 1690 – Bairro de Lourdes. Existem também as comarcas, que são as instâncias do Ministério Público presentes por todo o Estado.

São atribuições do Ministério Público:

- Promover, privativamente, a ação penal pública.
- Zelar pelo efetivo respeito dos poderes públicos e dos serviços de relevância pública aos direitos assegurados na Constituição.
- Promover o inquérito civil e a ação civil pública para proteção do patrimônio público e social, do meio ambiente e de outros interesses difusos e coletivos.

- Promover a ação de inconstitucionalidade ou representação para fins de intervenção da União e dos Estados, nos casos previstos na Constituição.
- Defender judicialmente os direitos e interesses das populações indígenas.
- Expedir notificações nos procedimentos administrativos de sua competência, requisitando informações e documentos para instruí-los.
- Exercer o controle externo da atividade policial
- Requisitar diligências investigatórias e a instauração de inquérito policial.
- Exercer outras funções que lhe forem conferidas, desde que compatíveis com sua finalidade, sendo-lhe vedada a representação judicial e a consultoria jurídica de entidades públicas.

Os membros da Instituição, considerados agentes políticos, não integram a categoria de servidores públicos. Gozam das garantias constitucionais da vitaliciedade, da inamovibilidade e da irredutibilidade de salários.

2.3.2. Projeto Gestão Estratégica (2010-2023)

O Projeto Gestão Estratégica 2010-2023 representa o planejamento estratégico da Instituição para o período 2010-2023, elaborado por meio da metodologia *Balanced Scorecard (BSC)*. O projeto vem sendo desenvolvido em várias etapas, sob a gestão da Coordenadoria de Planejamento Institucional - COPLI.

Planejamento estratégico é o processo de elaborar a estratégia definindo a relação entre a organização e o ambiente. O processo de planejamento estratégico compreende a tomada de decisões sobre qual o padrão de comportamento que a organização pretende seguir, produtos e serviços que pretende oferecer, e mercados e clientes que pretende atingir.

O principal objetivo da 1ª etapa do projeto foi construir o Mapa Estratégico do MPMG, que consiste em um instrumento gráfico para a visualização da estratégia institucional, no qual os objetivos estratégicos (desafios de médio e longos prazos) da Instituição aparecem distribuídos ao longo de cinco perspectivas distintas e conectados por meio de relações de causa e efeito.

Para que fosse possível construir o Mapa, foram definidas a Missão Institucional, fazendo com que este unificasse os esforços de todos na organização rumo ao alcance da Visão, através dos Valores.

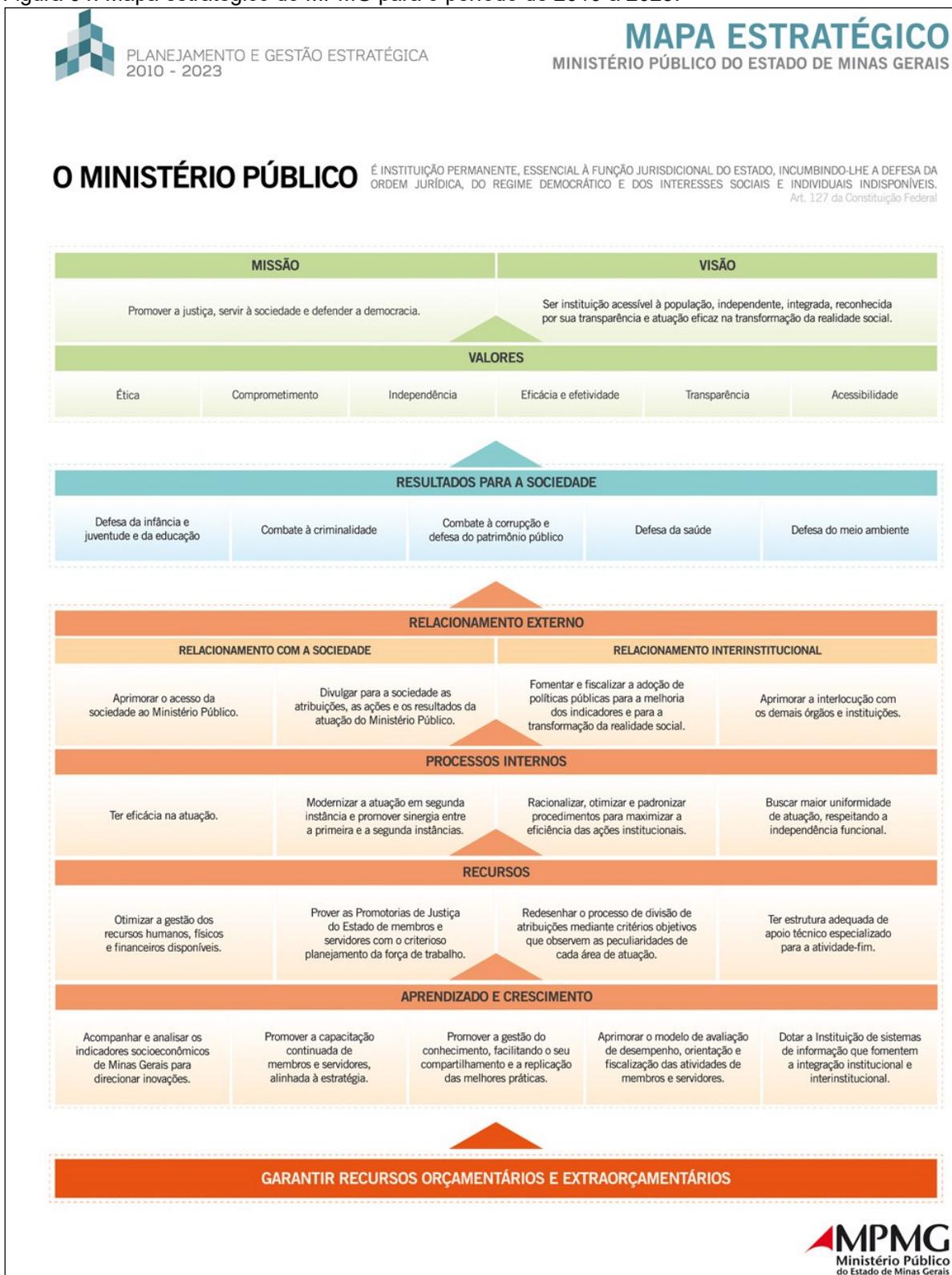
Figura 03: Definições de Missão, Visão e Valores do MPMG.



Fonte: Ministério Público de Minas Gerais – MPMG, 2015.

Em seguida, foi montado o mapa estratégico do MPMG para o período de 2010 a 2023, o qual pode ser observado a seguir:

Figura 04: Mapa estratégico do MPMG para o período de 2010 a 2023.



Fonte: Ministério Público de Minas Gerais – MPMG, 2015.

2.3.3. A Superintendência de Tecnologia da Informação

A Superintendência de Tecnologia da Informação – STI, é a unidade responsável, conforme a Resolução PGJ nº 18/2011 que a instituiu, por:

- I. propor, elaborar, coordenar, executar, acompanhar e avaliar políticas, diretrizes, planos e normas referentes a:
 - a. configuração, monitoramento e utilização da infraestrutura de tecnologia da informação;
 - b. desenvolvimento, aquisição, implantação, instalação e manutenção de sistemas corporativos informatizados;
 - c. modelagem, implantação e disponibilização de bancos de dados corporativos informatizados;
 - d. atendimento ao usuário, manutenção e instalação dos equipamentos de informática sob a responsabilidade da instituição.
- II. propor, planejar e avaliar a disponibilização e a arquitetura da infraestrutura de tecnologia da informação, visando a otimização do desempenho organizacional;
- III. participar da elaboração de políticas de segurança no que diz respeito à tecnologia da informação, bem como executar as atividades relativas à segurança da informação digital;
- IV. planejar, elaborar e homologar a metodologia de aquisição e desenvolvimento de sistemas, bem como as especificações técnicas relativas à infraestrutura de tecnologia da informação;
- V. homologar os softwares a serem utilizados na instituição;
- VI. propor, planejar e promover a implementação de inovações e boas práticas relacionadas à infraestrutura de tecnologia da informação;
- VII. manter intercâmbio de caráter técnico com outras instituições a fim de auxiliar a troca de informações e expandir os conhecimentos relativos à infraestrutura de tecnologia da informação;

VIII. disponibilizar informações em conformidade com a política organizacional de segurança da informação;

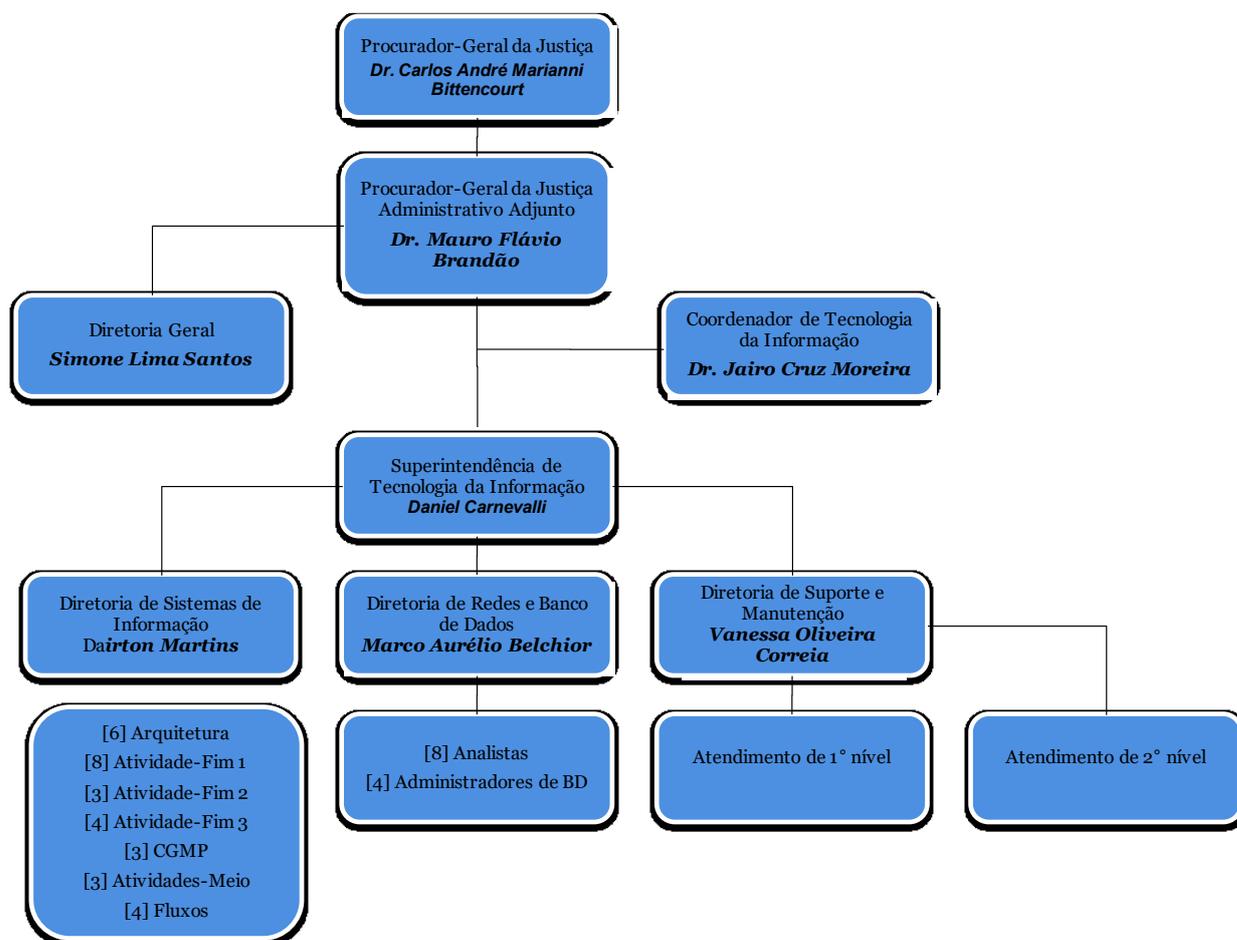
IX. exercer outras atividades correlatas que lhe forem delegadas.

Desta forma, é a STI quem recebe as demandas de TI, desenvolve as soluções necessárias para atender às demandas, implanta essas soluções e presta o suporte técnico necessário à execução destas.

Em março de 2011 foi criada a estrutura organizacional da Superintendência de Tecnologia da Informação (STI), através da Res. PGJ nº 18/2011. Além da Superintendência foram criadas três diretorias: Diretoria de Redes e Bancos de Dados (DRBD), Diretoria de Sistemas de Informação (DISI), Diretoria de Informática, Suporte e Manutenção (DSMT).

O organograma da STI encontra-se abaixo:

Figura 05: Organograma da Superintendência de Tecnologia da Informação.



As atribuições estão assim divididas:

- **Diretoria de Redes e Bancos de Dados (DRBD):** tem como finalidade planejar, coordenar, promover, controlar e avaliar as atividades concernentes à infraestrutura de redes de comunicação de dados, áudio e vídeo, bem como aqueles referentes à modelagem, implantação e disponibilização dos bancos de dados corporativos informatizados no âmbito da instituição.
- **Diretoria de Sistemas de Informação (DISI):** tem como finalidade planejar, coordenar, promover, controlar e avaliar as atividades relativas ao processo de desenvolvimento, aquisição e implantação de sistemas corporativos informatizados na instituição.
- **Diretoria de Informática, Suporte e Manutenção (DSMT):** tem como finalidade planejar, coordenar, promover, controlar e avaliar as atividades relacionadas à especificação, instalação e manutenção dos equipamentos de informática, bem como aquelas relativas ao atendimento ao usuário, na instituição.

Existem na STI as seguintes unidades administrativas que funcionam de maneira informal:

- **Assessoria de Aquisições e Contratos:** unidade ligada a STI e que teria por objetivo fazer a gestão administrativa unificada dos diversos processos de aquisição e gerenciamentos de contratos de TI;
- **Assessoria de Monitoramento e Indicadores:** unidade ligada a STI e que teria por objetivo fazer a gestão dos indicadores da superintendência e das três diretorias, assim como realizar o acompanhamento operacional das atividades acordadas no PDTI;
- **Divisões na Diretoria de Redes e Bancos de Dados:** realocação das atividades através da criação de Divisões de Infraestrutura, Segurança da Informação e Comunicação de Dados;

- **Diretoria de Banco de Dados:** as atribuições seriam separadas da Diretoria de Redes e a nova unidade comportaria as Divisões de Administração de Bancos de Dados (DBA) e Administração de Dados (AD);
- **Divisões na Diretoria de Sistemas da Informação:** criação das Divisões de Arquitetura de Sistemas; Sistemas Finalísticos e Sistemas Administrativos;
- **Divisões na Diretoria de Suporte e Manutenção:** criação das Divisões de Atendimento ao Usuário e Distribuição e Manutenção de Equipamentos.

2.3.4. Recursos Humanos na STI

O Tribunal de Contas da União, no Acórdão nº 1.603/2008-Plenário, recomendou também aos órgãos que compõem o Ministério Público da União que “9.1.2. atentem para a necessidade de dotar a estrutura de pessoal de TI do quantitativo de servidores efetivos necessário ao pleno desempenho das atribuições do setor, garantindo, outrossim, sua capacitação, como forma de evitar o risco de perda de conhecimento organizacional, pela atuação excessiva de colaboradores externos não comprometidos com a instituição”.

O Conselho Nacional de Justiça – CNJ editou, em 29 de setembro de 2009, a Resolução nº 90, que dispõe sobre os requisitos de nivelamento de TI no âmbito do Poder Judiciário. A Resolução estabelece, entre outras coisas, que cada Tribunal deve:

- Manter quadro de pessoal de TI permanente compatível com a demanda e o porte, adotando como critérios para fixar o quantitativo necessário, dentre outros, o número de usuários de TI, o grau de informatização, o número de estações de trabalho, o desenvolvimento de projetos na área de TI e o esforço necessário para o atingimento das metas do Planejamento Estratégico, tomando como referencial o mínimo de 2% do quadro, para órgãos com que têm entre 5.001 e 10.000 usuários de TI, (art. 2º, § 4º e Anexo I). No caso do MPMG, temos (situação em maio de 2015) aproximadamente 6.705 usuários de TI. Assim, o quadro ideal para a área de TI, seria de pelo menos 134 servidores efetivos;

- Deve ser elaborado e implantado plano anual de capacitação para desenvolver as competências necessárias à operacionalização e gestão dos serviços de TI. (art. 3º, caput).

Tabela 01: Quadro de funcionários da STI (situação em maio de 2015).

| Unidade | Cargo | Qtde. |
|-----------------------|--|-----------|
| STI | Superintendente | 1 |
| | Oficial do MP | 1 |
| | Recepcionista | 1 |
| | Office-Boy | 2 |
| DISI | Coordenador II | 1 |
| | Assessor II | 1 |
| | Analista do MP | 23 |
| | Oficial do MP (<i>executando funções análogas a de analista</i>) | 4 |
| | Estagiários | 3 |
| DRBD | Coordenador II | 1 |
| | Assessor II | 1 |
| | Analista do MP | 11 |
| | Técnico em Informática (terceirizado) | 1 |
| DSMT | Coordenador II | 1 |
| | Assessor II | 1 |
| | Auxiliar Administrativo II | 2 |
| | Técnico em Informática (terceirizado) | 12 |
| | Estagiários | 8 |
| Total do Setor | | 74 |

Fonte: Ministério Público de Minas Gerais – MPMG, 2015.

A STI possui, portanto 55,2% do efetivo considerado ideal, se considerarmos o número de servidores, terceirizados e estagiários (74 pessoas). Quanto ao número de

efetivo próprio (47 servidores) este número representa 35% do efetivo considerado ideal, segundo o CNJ.

2.3.5. Alinhamento Estratégico

O Tribunal de Contas da União, no Acórdão nº 1.603/2008 Plenário, recomendou ao Conselho Nacional de Justiça – CNJ, ao Conselho Nacional do Ministério Público – CNMP, e aos Tribunais e ao Ministério Público da União que “9.1.1. promovam ações com o objetivo de disseminar a importância do planejamento estratégico, procedendo, inclusive mediante orientação normativa, ações voltadas à implantação e/ou aperfeiçoamento de planejamento estratégico institucional, planejamento estratégico de TI e comitê diretivo de TI, com vistas a propiciar a alocação dos recursos públicos conforme as necessidades e prioridades da organização”.

Considerando que o alinhamento dos Projetos de TI com os objetivos da Instituição é o principal objetivo da Governança de TI, deriva-se que isso só pode ser alcançado se levado em conta as metas estratégicas da alta administração, isto é, da Procuradoria Geral de Justiça.

2.3.6. Governança de TI

O professor João R. Peres, da Fundação Getúlio Vargas define Governança de TI como “um conjunto de práticas, padrões e relacionamentos estruturados, assumidos por executivos, gestores, técnicos e usuários de TI de uma organização, com a finalidade de garantir controles efetivos, ampliar os processos de segurança, minimizar os riscos, ampliar o desempenho, otimizar a aplicação de recursos, reduzir os custos, suportar as melhores decisões e conseqüentemente alinhar TI aos negócios.”

A adoção cada vez maior das boas práticas de Governança de TI, tais como estabelecer Comitê Estratégico de TI nas organizações, possuir Plano Diretor de TI, possuir Catálogo de Serviços, utilizar modelos consagrados na literatura como COBIT, ITIL, BSC, CMM e outros, têm sido recorrentes em diversos Acórdãos do TCU.

Em que se pese a importância de todos os objetivos do Mapa Estratégico do Ministério Público, um se destaca por estar relacionado diretamente às atividades de Tecnologia de Informação: “Dotar a Instituição de sistemas de informação que fomentem a integração institucional e interinstitucional.” Também foi realizado o desdobramento da estratégia, tarefa que consistiu no levantamento de até cinco objetivos estratégicos presentes no mapa Institucional e que a STI considerou como aqueles que mais pode contribuir com a sua concretização. Para cada objetivo estratégico foram identificados Projetos e rotinas internas que materializam essa contribuição.

O resultado do desdobramento encontra-se abaixo:

Tabela 02: Objetivos estratégicos apresentado de acordo com as ações e rotinas.

| | | | | | |
|-----------------------------|--|--------------|--|----------------|--|
| Objetivo Estratégico | Dotar a Instituição de sistemas de informação que fomentem a integração institucional e interinstitucional | Ações | 1. Integrar os principais sistemas de informação | Rotinas | A. Desenvolvimento e manutenção de sistemas de informação |
| | | | 2. Implantar Processo digital no âmbito do MPMG (feitos internos e documentos administrativos) | | B. Implementação e manutenção dos bancos de dados corporativos |
| | | | 3. Preparar a infraestrutura para integrar o sistema de processo eletrônico | | C. Aprimoramento e manutenção da infraestrutura de rede, segurança e suporte técnico |
| Objetivo Estratégico | Otimizar a gestão dos recursos humanos, físicos e financeiros disponíveis | Ações | 1. Aprimorar a governança de TI | Rotinas | A. Mapeamento de processos internos de TI |
| | | | 2. Buscar a padronização e modernização da infraestrutura de TI | | B. Manutenção da infraestrutura de rede, segurança e suporte técnico |
| | | | 3. Trabalhar em conjunto com o CEAF para aprimorar a capacitação dos usuários no uso da tecnologia da informação | | C. Treinamento de usuários em TI |

| | | | | | |
|-----------------------------|--|--------------|---|----------------|---|
| Objetivo Estratégico | Aprimorar o acesso da sociedade ao Ministério Público | Ações | 1. Tornar o portal do MPMG na internet uma ferramenta efetiva de interação com a sociedade | Rotinas | A. Manutenção do Portal do MPMG na Internet |
| | | | 2. Implantar Processo digital no âmbito do MPMG (feitos internos e documentos administrativos) | | B. Desenvolvimento e manutenção de sistemas de informação |
| | | | 3. Preparar a infraestrutura para integrar o sistema de processo eletrônico | | C. Disponibilização de informações |
| | | | | | |
| Objetivo Estratégico | Racionalizar, otimizar e padronizar procedimentos para maximizar a eficiência das ações institucionais | Ações | 1. Remeter todas as demandas de TI ao CETI para que seja observado o alinhamento com a estratégia do MPMG | Rotinas | A. Desenvolvimento de soluções de TI que apoiem a tomada de decisão |
| | | | 2. Aprimorar a governança de TI | | B. Desenvolvimento e manutenção de sistemas de informação |
| | | | 3. Institucionalizar o PDTI – Plano Diretor de Tecnologia da Informação | | C. Levantamento de indicadores de TI |
| | | | | | |
| Objetivo Estratégico | Aprimorar a interlocução com os demais órgãos e instituições | Ações | 1. Investir esforços numa política de integração com o TJMG (na área de TI) | Rotinas | A. Visita a outros órgãos públicos |
| | | | 2. Manter rede de relacionamento entre os MPs estaduais (no que diz respeito a TI) | | B. Troca de informações entre o MPMG e órgãos externos |
| | | | 3. Investir esforços na integração com a SEDS e as polícias civil e militar (na área de TI) | | C. Manutenção da infraestrutura da rede de comunicação entre o MPMG e órgãos externos |

Fonte: Acervo do Autor, 2015.

2.3.7. Missão da área de Tecnologia da Informação

Prover o MPMG de uma estrutura de TI compatível com suas necessidades e orientada a sua missão institucional.

2.3.8. Visão da área de Tecnologia da Informação

Ser unidade de apoio, visando o atendimento preferencial da atividade finalística e propiciando a atividade meio condições de atender a Instituição.

2.3.9. Razões para Implantação do EGP na STI

A grande maioria dos fatores que motivam a implantação de um EGP está relacionada às causas principais de fracasso dos empreendimentos ou dos objetivos organizacionais (CRAWFORD, 2001). Dentre essas razões, o autor cita:

- a) gerentes de empreendimentos não conscientes das diretrizes estratégicas da organização ou que não conseguem guiar seus empreendimentos de acordo com essas diretrizes. Isso faz com que os empreendimentos sejam gerenciados individualmente, o que, por conseguinte, torna maior a probabilidade de não alcançar os objetivos organizacionais;
- b) os empreendimentos não são ativamente monitorados e gerenciados durante sua execução; conseqüentemente, as decisões de interromper o empreendimento ou então de recuperar empreendimentos mal conduzidos são tomadas tarde demais, quando boa parte dos recursos e a imagem da organização já foram comprometidos;
- c) falha no treinamento adequado dos gerentes de empreendimentos, falta de comprometimento e entendimento da importância dos empreendimentos por parte da alta administração;
- d) falta de procedimentos, processos e ferramentas definidos e divulgados;
- e) falta de profissionalismo no gerenciamento dos empreendimentos;
- f) falta de troca de informações e experiências entre os empreendimentos.

Segundo (RODRIGUES, 2002), os empreendimentos podem ser meios para a implementação das estratégias empresariais e, por isso, necessitam de um controle

mais elaborado, que inclui a verificação de alinhamento com essas estratégias. Essa necessidade de alinhamento, bem como os fatores a seguir são motivadores da implementação de um EGP:

- a) carência de estrutura organizacional e competências específicas nas empresas em gerenciamento de empreendimentos;
- b) crescente complexidade e diversidade do portfólio de empreendimentos das empresas;
- c) gerenciamento de portfólio mais eficaz.

Ainda nesta mesma linha, (BRIDGES; CRAWFORD, 2000), colocam como o fator motivador da implantação do EGP a necessidade de informar as causas dos fracassos dos empreendimentos.

Com base nessa explanação, é seguro afirmar que os fatores motivadores da implantação de um EGP em uma organização estão associados à preocupação da organização em não conseguir cumprir, com seus empreendimentos, seus objetivos estratégicos e, por conseguinte, começar a perder competitividade frente ao mercado. Portanto, a organização está preocupada com o nível de maturidade em gerenciamento em que ela se encontra e como ela fará para cumprir as metas estratégicas.

O EGP é uma ferramenta organizacional para garantir que o planejamento estratégico será perseguido pelos empreendimentos com qualidade e métodos. Além disso, caberá ao EGP prover a devida competência na prática do gerenciamento de empreendimentos, de modo que os empreendimentos que venham a ser gerenciados pela organização sejam conduzidos com a maior eficiência e com a menor exposição de riscos possíveis.

3. RESULTADOS

Após a análise dos métodos de gerenciamento de projetos descritos no PMBOK, foi possível compreender sua aplicação nas estruturas organizacionais e a partir disso estruturar um método singular de gerência que pode ser aplicada na Superintendência de Tecnologia da Informação.

Como pode ser evidenciado através do referencial teórico, o uso de métodos e das técnicas de gestão de projetos, permite a dinâmica do fluxo informacional do projeto. Pois, essas técnicas permitem o acompanhamento e envio de informações onde elas realmente são úteis e no momento em que forem requisitadas, de forma que sejam relevantes, precisas e confiáveis, diminuindo assim, o retrabalho e as oportunidades perdidas.

A implantação de um escritório de gerenciamento de projetos, sendo estruturada de forma a atender as necessidades da Superintendência de Tecnologia da Informação, pode trazer diversos benefícios, principalmente no que diz respeito à organização do local de trabalho, pois atendem a questão de inovação de forma rápida e consideram as especificidades técnicas, o tempo, o custo e a qualidade que se deseja atingir nos serviços.

Sabe-se que os projetos são compostos por diferentes atividades integradas, devido a isso a maneira que as informações são trocadas entre as equipes de trabalho é de suma importância. Neste cenário a implantação do EGP, pode proporcionar um pilar para o compartilhamento destas informações e conhecimentos de forma segura e organizada, fazendo com que o gestor consiga acompanhar os prazos estabelecidos e identificar a evolução na qualidade dos serviços desenvolvidos pela Superintendência.

3.1. Estratégia para a Implantação de um EGP no MPMG

Embasado na revisão bibliográfica, a implantação do EGP deve ser simples, focada na geração de valores para a organização e estruturada com um plano (CRAWFORD, 2001). Os autores garantem ainda que a implantação deve gerar resultados a curto prazo, porém, não pode deixar de considerar as metas a longo prazo. A sugestão de implantação dos autores compreende quatro fases.

a) Fase I — Fundação e Planejamento: nesta fase, o EGP é definido e determina seus imediatos interesses e objetivos a longo prazo. Uma série de reuniões e sessões de avaliação é conduzida para determinar o estágio em que se encontra o gerenciamento de projetos na organização e como a organização pretende estar no futuro. Esta fase acaba com a aprovação e a criação do EGP;

b) Fase II — Partida com as iniciativas de curto prazo: esta fase é determinada pela implantação das iniciativas de curto prazo e a supervisão dos projetos. Tarefas como a criação de *templates*, relatórios, desenvolvimento de uma metodologia de gerenciamento, dentre outras, são realizadas nesta fase;

c) Fase III — Soluções de longo prazo: esta é a fase quando a organização começará a ficar mais madura no gerenciamento de projetos. As soluções de longo prazo incluem o desenvolvimento de pessoas, o desenvolvimento de um plano de treinamento, relatórios detalhados, dentre outras. Todas essas tarefas devem começar com testes pilotos em alguns projetos;

d) Fase IV — Crescimento e Suporte: o EGP, nesta fase, já está operando e dando suporte à organização. As operações do dia-a-dia são desenvolvidas e expandidas onde necessário. Segundo (CRAWFORD, 2001), ainda elencam os cinco principais pontos de uma implantação bem-sucedida e o que não funciona:

Tabela 03: Implantação bem sucedida.

| Funciona | Não funciona |
|---|---|
| Simplicidade | Fazer tudo ao mesmo tempo |
| Foco no valor | Adiar parte da implantação |
| Planejamento | Esquecer <i>stakeholders</i> fundamentais |
| Assegurar o patrocínio da alta direção da Organização | Demandar antes de providenciar serviços |
| Comunicação | Trabalhar sozinho |

Fonte: Acervo do Autor (2015).

Sabe-se que é essencial que a implantação do EGP seja de cima pra baixo (entenda-se como o comprometimento da alta direção); caso contrário, a equipe do EGP passará a maior parte do tempo tentando explicar que este não é mais um gasto desnecessário (BARCAI, 2001). Outro ponto importante é o convencimento dos gerentes de projetos de que o EGP serve para ajudá-los a atingir os objetivos do projeto e não para ser mais um órgão fiscalizador da organização. O EGP tem de ser encarado pelos gerentes de projetos como um parceiro que está do lado de fora do projeto e tem um ponto de vista global de fora dele. Por fim, o autor sugere que a atuação do EGP comece por um projeto piloto e depois se estenda para os demais projetos da organização.

Recomenda-se, então, a criação de uma unidade administrativa vinculada à STI, instituída através de Resolução, que estabelece os procedimentos para registro e acompanhamento de todos os projetos empreendidos pela STI e suas diretorias e define os critérios de como estes projetos deverão ser acompanhados. O EGP torna-se o responsável pela aplicação desses novos procedimentos e pela fiscalização do cumprimento das disposições da resolução pelas unidades funcionais da STI.

As atividades da STI devem ser registradas e acompanhadas pelo EGP e têm que ter as características de temporariedade (esforço temporário), unicidade (resultado exclusivo), não-repetitivo e possuir parâmetros bem definidos de tempo, custo, recursos e qualidade. Todas as outras atividades são consideradas atividades continuadas ou processos, e não são alvos de interesse ou controle do EGP.

A identificação de novos projetos deve ser realizada pelos coordenadores da Superintendência e diretorias, que levantam os dados do projeto, elaboram o Termo de Abertura de Projeto – TAP – formulário padronizado da organização, e envia este ao EGP, devidamente assinado pelas partes envolvidas. Caso necessite, os coordenadores podem solicitar auxílio ao EGP para o preenchimento do TAP.

Ao receber o TAP, o EGP verifica seu correto preenchimento e, caso necessário, solicita as alterações aos coordenadores. Estando correto o TAP, uma reunião para entendimento, nivelamento e esclarecimento do escopo do projeto é convocada. Nessa reunião devem participar os coordenadores, o responsável pelo projeto, um representante do EGP, grupos externos envolvidos e demais interessados. O representante do EGP presidirá a reunião e providenciará seu registro em ata, que será encaminhada a todos os participantes.

Depois deste nivelamento, o Projeto é encaminhado a todas as diretorias envolvidas, para avaliação e aprovação total, parcial ou reprovação total. As diretorias podem reconhecer ou não o início do projeto e/ou seu representante. De acordo com a decisão das diretorias, o projeto se aprovado totalmente é inscrito na carteira de projetos da STI e recebe um código; se aprovado parcialmente deve ser ajustado pelos coordenadores e retorna para o início do processo; se reprovado será arquivado. Qualquer que seja a decisão das diretorias, o EGP manterá os coordenadores informados.

O coordenador solicita ao responsável pelo projeto aprovado que elabore a Matriz de Responsabilidades, o cronograma e o Plano de Riscos. Todos estes artefatos baseados nos modelos definidos pelo PMBOK.

O EGP, juntamente com as diretorias envolvidas no projeto, define a periodicidade de acompanhamento do projeto, não podendo ter intervalos superiores a um mês. Caso o projeto envolva a contratação de prestação de serviço ou financiamento, será acompanhado quinzenal ou semanalmente.

O acompanhamento é realizado por meio de reuniões entre as partes envolvidas no projeto e presididas por um representante do EGP, que será responsável pela anotação da ata da reunião. Estas reuniões seguem o seguinte rito:

- **Preparação**

Previamente à reunião, o gerente do projeto deve atualizar o cronograma, o plano de riscos e o mapa de responsabilidades.

- **Avaliações preliminares**

Na reunião, o representante do EGP certifica-se da atualização dos documentos e verifica possíveis desvios, em particular, se a produtividade da equipe está refletida no cronograma, se novos riscos foram identificados e se algum risco ocorreu.

- **Ações corretivas e preventivas**

Caso existam atividades pendentes e/ou atrasadas, o cronograma deve ser planejado e os impactos deste replanejamento são discutidos.

Durante a reunião de acompanhamento, ações corretivas e preventivas devem ser discutidas caso novos riscos tenham sido identificados. O Gerente do Projeto deve atualizar o Plano de Riscos. Para os riscos que aconteceram, o gerente de projeto deverá colocar em prática os planos de contingência definidos para os mesmos. Todas as atividades corretivas devem constar no cronograma do projeto.

Para os problemas identificados, o representante do Escritório de Projetos registra a não conformidade em formulário específico e envia ao Gerente do Projeto ou responsável, por e-mail. De posse da RNC (Relação de Não Conformidade), o Gerente de Projeto ou responsável retorna o prazo estabelecido para resolução do

problema e ação a ser tomada. O Escritório de Projetos acompanha a RNC até sua completa resolução, escalando o problema, caso necessário.

3.1.1. Gerência de mudança

Caso ocorra alteração significativa de escopo, mudança na alocação de equipe, necessidade de acréscimo de investimento, necessidade de replanejamento do cronograma por impacto de atraso superior a 10% do prazo global do projeto, o Gerente de projeto ou responsável deve preencher o formulário específico e submeter ao EGP para avaliação. O EGP encaminhará o formulário de Controle de Mudança à diretoria patrocinadora para avaliação. Caso a mudança seja formalmente aprovada, uma nova versão de linha de base será gerada.

Ao término de todas as atividades do projeto, o responsável por ele deve realizar seu encerramento junto ao EGP. Um projeto é considerado findo quando for concluído com êxito, for cancelado ou substituído por outro projeto.

O Gerente de Projeto é responsável por preencher o Termo de Encerramento do Projeto – TEP – (utilizando formulário específico), que deve ser impresso, assinado pelo Gerente de projeto ou responsável e pelos envolvidos e encaminhado para avaliação do EGP, que deve encaminhá-lo às Diretorias envolvidas, solicitando o encerramento formal do projeto.

O gerente ou responsável pelo projeto solicita ao EGP uma reunião com todos os envolvidos para análise e encerramento do projeto. Durante a reunião, o EGP, o Gerente de projeto ou responsável e os envolvidos comparam o previsto e o realizado para o escopo, o prazo, a produtividade, o esforço, a alocação de equipe e o investimento.

O Gerente de projeto ou responsável pelo projeto é responsável pela avaliação dos riscos. Essa avaliação inclui as comparações dos riscos identificados versus riscos não identificados, ações de mitigação previstas e realizadas, ações de contingência previstas e realizadas, impacto dos riscos no projeto e outras considerações importantes sobre os riscos do projeto. As não conformidades geradas durante a execução também devem ser avaliadas e registradas, bem como as lições aprendidas.

O Gerente ou responsável pelo Projeto deve documentar estas análises em formulário específico. Todos os documentos gerados na abertura, acompanhamento

e encerramento dos projetos são organizados e arquivados pelo Escritório de Projetos e são disponibilizados, em forma digital, em uma máquina servidora de arquivos de acesso público interno.

3.2. Adequação às Melhores Práticas e Áreas de Conhecimento PMBOK

3.2.1. Escopo

O PMBOK define, como produtos da Gerência de Escopo, um “Project Charter” (um documento que reconhece formalmente a existência do projeto), a indicação formal do gerente do projeto, a declaração de escopo, as restrições, as premissas e a Estrutura Analítica do Projeto – EAP.

O TAP – Termo de Abertura de Projeto – da STI é um “Project charter” ampliado, pois, além de reconhecer formalmente a existência do projeto, nomeia o seu gerente, define as restrições e premissas e traz uma declaração preliminar de escopo.

Segundo o PMBOK, a declaração preliminar de escopo deve ser detalhada até se transformar numa declaração formal de escopo e dar origem a uma Estrutura Analítica do Projeto – EAP – e a um dicionário da EAP. Estas três partes formam então uma linha de base para o escopo do projeto. Na STI, o TAP passa por um processo burocrático de formalização muito rigoroso e, a partir da sua assinatura pelas partes envolvidas, a declaração preliminar de escopo torna-se formalmente a linha de base do projeto.

O Cronograma do Projeto, exigido pelo Escritório de Projetos, acaba se tornando, por semelhança, a EAP do projeto e é usado em todo o andamento do projeto em substituição a este.

3.2.2. Tempo

A gerência do tempo inclui os processos para garantirem que o projeto será concluído no prazo previsto. Os produtos finais desta gerência são o cronograma do projeto e o plano de gerência do cronograma.

Na STI, o cronograma do projeto atenderá a todas as orientações do PMBOK (conter todas as atividades sequenciadas e com data estimada de início e término).

3.2.3. Custo

A gerência de custos envolve o planejamento dos recursos (pessoas, equipamentos e materiais), a estimativa, o orçamento e o controle dos custos.

O TAP – Termo de Abertura do Projeto – lista os equipamentos e outros recursos materiais necessários para o desenvolvimento do projeto e informa a estimativa de investimentos e a dotação orçamentária que fomentará o projeto. A matriz de responsabilidades nomeia os recursos humanos que serão envolvidos no projeto. Isto é tudo o que a STI realiza em termos de gerência de custos.

3.2.4. Qualidade

Qualidade é garantir que o projeto irá satisfazer as necessidades para as quais ele foi concebido. O PMBOK indica três processos para garantia da qualidade:

- Planejamento da Qualidade: identificar quais padrões de qualidade são relevantes para o projeto e determinar a forma de satisfazê-los.
- Garantia da Qualidade: avaliar periodicamente o desempenho geral do projeto buscando assegurar a satisfação dos padrões relevantes de qualidade.
- Controle da Qualidade – monitorar os resultados específicos do projeto para determinar se eles estão de acordo com os padrões de qualidade relevantes e identificar as formas para eliminar as causas de desempenhos insatisfatórios.

O EGP definirá metodologia para a gerência de qualidade. Nos projetos que envolvem o desenvolvimento de software, a qualidade será buscada pela adoção de processos de melhoria de qualidade do software, como CMM e MPS, BR.

O controle da qualidade será confirmado mediante os aceites dos clientes em cada reunião de acompanhamento do projeto. Nestas ocasiões, os requisitos ou as expectativas dos clientes que não estão sendo atendidas, são postas em discussão e o gerente do projeto deverá apresentar soluções para estes problemas.

3.2.5. Recursos Humanos

A natureza das operações da STI, que consistem em desenvolvimento de software, pesquisa e desenvolvimento de infraestrutura de tecnologia da informação e fornecimento de soluções de tecnologia da informação, apontam para uma organização orientada a projetos, ou projetada – Tipo de estrutura na qual o gerente do projeto tem plenas autoridade quanto à definição de prioridades e à administração das pessoas alocadas para trabalhar no projeto PMBOK.

O desenvolvimento de habilidades individuais será promovido pelo Escritório de Projetos na forma de minicursos, palestras, mostras tecnológicas e outros eventos afins. Este trabalho objetiva elevar a capacidade gerencial dos funcionários e também dos clientes institucionais da STI. A capacitação técnica, quando necessidade de um projeto específico, deve ser relatada pelo gerente do projeto no Plano de treinamento da equipe do projeto. Os gerentes funcionais competentes, apoiados pelo Escritório de Projetos, é que são responsáveis por viabilizar esta capacitação.

3.2.6. Comunicações

As comunicações são formais e estarão sob a gestão do Escritório de Projetos, numa tentativa de homogeneizar as formas como estas se dão. As comunicações se darão principalmente nas reuniões periódicas de acompanhamento, onde são avaliadas as atividades do período anterior, as futuras atividades são planejadas, a produtividade e os riscos são analisados.

A distribuição das informações também é feita de forma padronizada, com a utilização de formulários pré-definidos e a disponibilização dos dados de cada projeto em servidor de acesso público interno.

3.2.7. Riscos

O plano de riscos é elaborado desde o início, como parte dos procedimentos de abertura do projeto que contempla, dentre outras informações, a identificação do risco, sua probabilidade de ocorrer, seu impacto e quais as ações corretivas.

Os riscos são acompanhados nas reuniões formais e, quando ocorrem, devem ser registrados os dados sobre a situação em que aconteceram e as ações e estratégias adotadas para resolver o problema e minimizar os danos causados.

Caso novos riscos sejam identificados, são também discutidos em uma reunião formal e são incluídos no plano de riscos do projeto.

3.2.8. Aquisições

As aquisições na STI obedecem aos princípios legais estabelecidos na Constituição Federal e na lei 8.666/93, que trata das licitações e contratos realizados pelo poder público. Ao gerente de projetos cabe apenas identificar quais produtos (material, equipamento, serviço, etc) precisam ser adquiridos. Todo o processo de aquisição, como obtenção de propostas, seleção de fornecedor, administração e encerramento de contratos é realizado pela Superintendência Administrativa e pela Comissão Permanente de Licitação.

3.2.9. Integração

Integração de projeto significa assegurar que todas as partes do projeto sejam adequadamente coordenadas. Todos os outros processos de gerencia de projetos são integrados, enquanto os processos desta área são integradores – PMBOK. A integração envolve três processos principais:

- Desenvolvimento do plano do projeto, que na STI ocorre na iniciação do projeto. Os documentos gerados nesta fase formam um conjunto uniforme, consistente e coerente, que define uma linha-base, usada durante toda a vida do projeto, tanto para sua execução quanto no seu controle.
- Execução do plano do projeto é a criação do produto do plano do projeto, é a articulação do trabalho técnico e organizacional para obtenção dos resultados. É acompanhada nas reuniões formais, onde o desempenho, as dificuldades e problemas ocorridos em cada fase do projeto são discutidos e onde os clientes têm a oportunidade de apresentar suas críticas e sugestões sobre o produto.

Controle geral de mudanças. As mudanças de escopo, riscos, premissas, ou qualquer outro fator que impacte no cronograma do projeto são discutidas e

avaliadas nas reuniões formais, podendo levar a renegociações com os clientes e na redefinição do projeto.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Desde a sua criação, a STI vem se adaptando às novas situações tecnológicas que surgem no mercado e se alinhando com as tecnologias de ponta, na busca de bem atender seus clientes institucionais e promover a tecnologia como veículo para melhoria da qualidade de vida do cidadão mineiro.

Frente aos desafios atuais, onde a sociedade e os integrantes do Ministério Público de Minas Gerais exigem cada vez mais qualidade e presteza na execução dos serviços públicos, a STI inicia um processo de modernização de suas técnicas e metodologias de produção, buscando melhorar a qualidade de seus produtos e serviços, melhorar sua imagem e seu relacionamento com os clientes institucionais e otimizar sua capacidade produtiva para obter o uso mais efetivo de seus recursos no atendimento das necessidades do cidadão.

Este trabalho apresentou um modelo de implantação de um novo Escritório de Projetos, cuja missão é registrar e acompanhar todos os projetos executados na STI e também dar suporte aos gerentes e equipes de projetos no uso de técnicas e conhecimentos de gerência de projetos. Este Escritório de Projetos deverá adotar o corpo de conhecimentos em gerência de Projetos reunidos no PMBOK, que é tido como o “Universo de Conhecimento em Gerência de Projetos ... todo o somatório de conhecimento dentro da profissão de gerência de projetos.” (PMBOK, 2013). Este conjunto completo de conhecimentos baseia-se na contribuição de profissionais e estudantes do mundo inteiro que os aplicam e os desenvolvem nas suas práticas do dia-a-dia.

Os próximos passos que a STI dará em busca da garantia de qualidade de software certamente passarão pela adoção de padrões de projeto consagrados no mercado e que resolvem problemas de ordem prática no desenvolvimento de softwares. Esta tendência é evidenciada pela criação de grupos de estudo para analisarem os processos de engenharia de *software*, as linguagens de desenvolvimento e os padrões de construção de software.

Considerando-se que toda implantação de novos processos tende a ser dificultada pela resistência a mudanças, restrições financeiras, possíveis disputas de poder, concorrência de projetos mais urgentes no momento da implantação e, em alguns casos, pelo aumento da carga de trabalho a ser executada por cada funcionário, é importante cuidar para que os processos definidos não sejam exageradamente complexos e trabalhosos. A ideia não deve ser definir o processo mais completo e perfeito possível, mas sim um bom processo que tenha alta probabilidade de ser efetivamente implantado com sucesso, e produzir grande parte dos benefícios esperados, como por exemplo conseguir aumentar a taxa de sucesso na conclusão dos projetos dentro do prazo, custo e qualidade desejada, e produzir evidências concretas e mensuráveis de que os trabalhos estejam sendo executados dentro de padrões de qualidade aceitos no mercado. Além disso, é importante produzir as documentações adequadas dos projetos e dos sistemas para que possíveis alterações no quadro de pessoal não comprometam o sucesso dos projetos. Desse modo, é preferível ter um processo menor, mais simples e menos trabalhoso sendo efetivamente aplicado na prática como um padrão, exatamente como foi definido, que elaborar um processo complexo e trabalhoso que nunca chegue a ser verificado no dia a dia como foi concebido.

Foi observado também que para implantar um PMO exigem-se investimentos financeiros elevados, além do comprometimento da alta direção e colaboração de todos os *stakeholders* (partes envolvidas). Devido a esse custo, somente organizações que trabalham com grande quantidade de projetos, ou projetos de alto risco e impacto, têm necessidade de implantar um PMO; que é o caso do Ministério Público de Minas Gerais e seus projetos de TI.

REFERÊNCIAS

BARCAUI, Andre (org), et al (ABDOLLAHYAN, Farhad; ALBERGARIAS, Raphael; ALMEIDA, Norberto; BAHIA, Fabio; BARBOSA, Christina; BELMIRO, Tânia; CAMARGO, Álvaro; CARNEIRO, Margareth; COGHI, Marco; COSTA, Helio; FABRA, Marcantonio; DE SOUZA, Luiz H. G.; HERSZON, Leon; LIMA, Guilherme; KRAUSE, Walther; MENEZES, Luís C.; PINTO, Rui; PRADO, Darci; REGO, Marcos; SAMPAIO, Mario; SANTO, Sonja M.; SILVEIRA, Gutenberg; SOTILLE, Mauro; VIANNA JR.,

Aloysio; XAVIER, Carlos M. da S.) **PMO: Escritório de Projetos, Programas e Portfólio na Prática**. Rio de Janeiro: Brasport, 2012.

BOLLES, Dennis; HUBBARD, Darrel. **A Compendium of PMO Case Studies: Reflecting Project Business Management Concepts**. PBMconcept, 2013.

BARCAUI, André. **PMO: A Better life for the Organization and for the ProjectManagers too**. Proceedings of the PMI Annual Seminars & Symposium, 2001.

BRASIL, **Acórdão nº 1.603/2008 – Tribunal de Contas da União – TCU**. Disponível em: <<http://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A14D78C1F1014D794CB1636774>> Acesso em 12 de jun. de 2015.

BRASIL, **Resolução nº 90 de 29 de setembro de 2009, Conselho Nacional de Justiça - CNJ**. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/atos-normativos?documento=81>> Acesso em 12 de jun. de 2015

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, 2000.

BRIDGES, D. N., CRAWFORD, J. K. **A Project Office – Where and Waht Type**. In: Proceedings of the Project Management Institute Annual Seminars & Symposium, Nashville, Novembro de 2001.

Dai, C. X., & Wells, W. G. **An Exploration of Project Management Office Features and their Relationship to Project Performance**. International Journal of Project Management, out, 2004.

DAPTIV. (2012). **Top 10 PMO worst practices: Pitfalls to avoid [White paper]**. Disponível em: <http://www.daptiv.com/document_library/whitepapers/Top-10-Project-Management-Office-PMO-WorstPractices.pdf> Acesso em: 26 de fev. de 2015.

DOW, Willian. **The Tactical Guide for Building a PMO**. William Dow, 2012.

GONSALEZ, F.; RODRIGUES, I. **Implementação de escritórios de gerenciamento de projetos. Monografia (MBA em Projetos)** — Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil, 2002.

KERZNER, Harold. **O Que os Executivos Precisam Saber Sobre Gerenciamento de Projetos.** Ed. Bookman, 2011.

MINAS GERAIS, **RESOLUÇÃO PGJ Nº 11, DE 3 DE FEVEREIRO DE 2011.**

Disponível

em:<<http://www.mpmg.mp.br/lumis/porta1/file/fileDownload.jsp?fileId=8A91CFAA42E2BC3E01439CDF6B4D3170>> Acesso em 12 de jun. de 2015.

PMBOK. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos.** Guia PMBOK® 5a. ed. – EUA: Project Management Institute, 2013.

PMI (2012). **The project management office in sync with strategy.** Newtown Square, PA.

PMI. (2013). **Pulse of the profession.** Disponível em: <http://www.pmi.org/~media/PDF/Publications/PMI_Pulse_PMO-Frameworks.ashx> Acesso em: 26 de fev. de 2015.

RABECHINI Jr, R., & PESSOA, M. S. (2005). **Um modelo estruturado de competências e maturidade em gerenciamento de projetos.** *Revista Produção*, 15(1), 034-043 p.

TENSTEP (2010). **Learn how to setup and run a project management office [White paper].** Disponível em: <http://www.aspe-sdlc.com/offers/pickups_0386572/pmo_whitepaper_by_tenstep.pdf> Acesso em: 26 de fev. de 2015.

VALLE, A.; SOARES, C.A.; FINOCCHIO, J.; SILVA, L. **Fundamentos do Gerenciamento de Projetos**.Rio de Janeiro: FGV Editora, 2010.