

## DIAGNÓSTICO DO PERFIL DE ATUAÇÃO DOS ESCRITÓRIOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DO SISTEMA ELETROBRAS.

Área temática: Gestão pela Qualidade Total

**Eduardo Arduino**

[eduardo.arduino@eletrobras.com](mailto:eduardo.arduino@eletrobras.com)

**José Filho**

[gestor.eng.producao@gmail.com](mailto:gestor.eng.producao@gmail.com)

**Resumo:** *O escritório de Gerenciamento de projetos (EGP), conhecido como PMO (Project Management Office) tem um papel crescente nas organizações a fim de tornar-se um vetor de gestão por excelência e com isso, comandar e facilitar o uso das melhores práticas de gerenciamento de projetos, no intuito de atingir as metas estabelecidas (ENGLUND; GRAHAM; DINSMORE, 2003).*

*Segundo o Plano Diretor de Negócios e Gestão do sistema Eletrobras (PDNG) (2014 / 2018), o advento da Medida Provisória (MP) 579 de 11/09/2012, convertida na Lei nº 12.783 de 11/01/2013, impactou profundamente a estratégia de atuação do Sistema Eletrobras em função dos ajustes praticados pelo Governo Federal sobre a dinâmica de operação, manutenção e expansão do Setor Elétrico Brasileiro. O processo de Planejamento e Gestão do Sistema Eletrobras foi direcionado para contemplar as novas condições em que as concessões vincendas foram prorrogadas, uma vez que uma série de premissas adotadas sobre geração de caixa, financiamentos, captações e estratégias de expansão foram afetadas pelas disposições introduzidas pela citada MP.*

*Por meio de um posicionamento imediato para o realinhamento estratégico da Eletrobras à nova realidade, buscou-se a definição de diretrizes de curto e médio prazo que culminaram na elaboração do Plano Diretor de Negócios e Gestão do Sistema Eletrobras (PDNG) (2014 / 2018), com um dos focos na elaboração de um plano de ação operacional para os projetos e iniciativas integrantes do plano de negócio. Dentre esses projetos encontra-se: Implantar e desenvolver escritórios de Projetos nas empresas Eletrobras.*

*Nesse tocante, torna-se condição fundamental realizar um mapeamento dos Escritórios de Gerenciamento de Projetos das empresas Eletrobras. Os resultados da pesquisa serviram de insumo para a elaboração e execução de plano de ações para o aprimoramento do tema na organização. Assim, foi realizada uma pesquisa com questionário para identificar três grandes fatores dentro dos EGPs das Empresas Eletrobras: Perfil, Estrutura e Métricas.*

*Foi realizada uma pesquisa exploratória e descritiva para realizar o diagnóstico dos escritórios de gerenciamento de projetos nas empresas Eletrobras e com isso, possibilitar uma análise apurada sobre os fatos e apresentar recomendações no tocante a aprimorar a gestão por excelência que o PMO deve buscar.*

**Palavras-chaves:** *PMO, Gestão de projetos, Perfil, Estrutura e Métricas.*



## **1. Formulação da situação problema**

O escritório de Gerenciamento de projetos (EGP), conhecido como PMO (Project Management Office) tem um papel crescente nas organizações a fim de tornar-se um vetor de gestão por excelência e com isso, comandar e facilitar o uso das melhores práticas de gerenciamento de projetos, no intuito de atingir as metas estabelecidas (ENGLUND; GRAHAM; DINSMORE, 2003).

Segundo o Plano Diretor de Negócios e Gestão do sistema Eletrobras (PDNG) (2014 / 2018), o advento da Medida Provisória (MP) 579 de 11/09/2012, convertida na Lei nº 12.783 de 11/01/2013, impactou profundamente a estratégia de atuação do Sistema Eletrobras em função dos ajustes praticados pelo Governo Federal sobre a dinâmica de operação, manutenção e expansão do Setor Elétrico Brasileiro. O processo de Planejamento e Gestão do Sistema Eletrobras foi direcionado para contemplar as novas condições em que as concessões vincendas foram prorrogadas, uma vez que uma série de premissas adotadas sobre geração de caixa, financiamentos, captações e estratégias de expansão foram afetadas pelas disposições introduzidas pela citada MP.

Por meio de um posicionamento imediato para o realinhamento estratégico da Eletrobras à nova realidade, buscou-se a definição de diretrizes de curto e médio prazo que culminaram na elaboração do Plano Diretor de Negócios e Gestão do Sistema Eletrobras (PDNG) (2014 / 2018), com um dos focos na elaboração de um plano de ação operacional para os projetos e iniciativas integrantes do plano de negócio. Dentre esses projetos encontra-se: Implantar e desenvolver escritórios de Projetos nas empresas Eletrobras.

Nesse tocante, torna-se condição fundamental realizar um mapeamento dos Escritórios de Gerenciamento de Projetos das empresas Eletrobras. Os resultados da pesquisa serviram de insumo para a elaboração e execução de plano de ações para o aprimoramento do tema na organização. Assim, foi realizada uma pesquisa com questionário para identificar três grandes fatores dentro dos EGPs das Empresas Eletrobras: Perfil, Estrutura e Métricas.

### **Objetivo**

Realizar através de questionário um levantamento da atuação dos PMOs das empresas Eletrobras e após esse diagnóstico, propor diretrizes para o aprimoramento da atuação dos escritórios como um vetor de gestão por excelência, otimizando o aumento da eficiência da sua atuação e o sucesso na gestão de projetos.

## **2 Método**

A pesquisa classifica-se como exploratória e descritiva. Exploratória, pois mesmo com literatura sobre o tema, ainda existe pouco conhecimento acumulado e histórico de dados, devido ao tema ser relativamente novo no estado da arte. Também é considerada descritiva, pois busca entender diversos perfis dos escritórios de projetos alinhados a algumas correlações identificadas e estudadas.

Assim, realizou-se um questionário com 59 perguntas (Baseado na dissertação de mestrado de André Barcaui (2003) e adaptado à realidade das empresas Eletrobras, dentro de três dimensões e seus principais aspectos):

Perfil

Conhecimento

Experiência

Metodologia

Maturidade

Estrutura

Tamanho

Dedicação

Localização

Abrangência de atuação

Métricas

Medição do valor do EGP;

Percepção de influência do EGP nos projetos;

Satisfação dos clientes;

*GAPs* para o sucesso.

Com a pesquisa, foi possível realizar uma análise qualitativa e quantitativa de diversos dados dos EGPs das empresas Eletrobras que propiciaram um arcabouço de informações para aprimorar a gestão por excelência na sua atuação.

Resultado

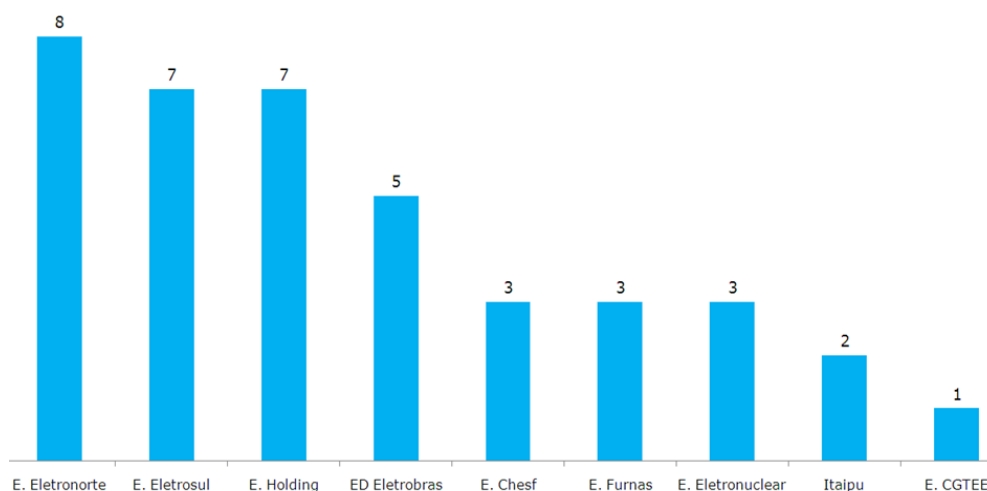
O escritório de Gerenciamento de projetos (EGP), conhecido como PMO (Project Management Office) tem um papel crescente nas organizações a fim de tornar-se um vetor de gestão por excelência e com isso, comandar e facilitar o uso das melhores práticas de gerenciamento de projetos, no intuito de atingir as metas estabelecidas (ENGLUND; GRAHAM; DINSMORE, 2003).

Segundo Pemsel e Wiewiora (2013), Um escritório de gerenciamento de projetos (EGP) é uma área formal de controle entre a alta administração e o gerenciamento de projetos dentro de um PBO (project-based organisation), isto é, uma Organização baseada em projetos.

Em relação ao conceito de PMO, Isik et al. (2009), argumenta que o mesmo pode ser considerado como uma unidade organizacional de coordenação facilitadora do conhecimento e de outros recursos entre o PBO e seus projetos e, portanto, tornar-se um vetor de gestão e conhecimento dentro da organização.

Já Julian (2008) frisa que o PMO tem potencial para atuar como uma ponte sobre a organização baseada em projetos e suas fronteiras de conhecimento, uma vez que se estendem em três grandes níveis organizacionais: Alta administração, equipe do PMO e equipes de projetos.

Com a pesquisa, foram mapeados trinta e nove EGPs nas empresas Eletrobras, conforme descrito no gráfico abaixo, por empresa:

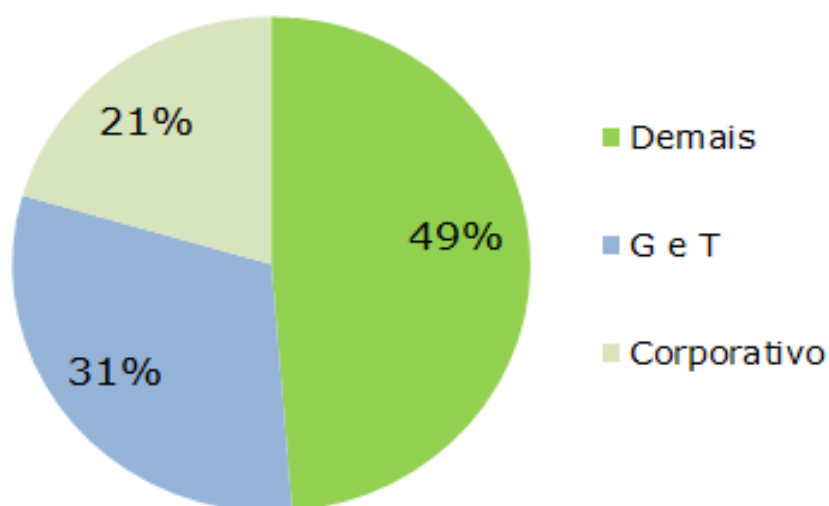
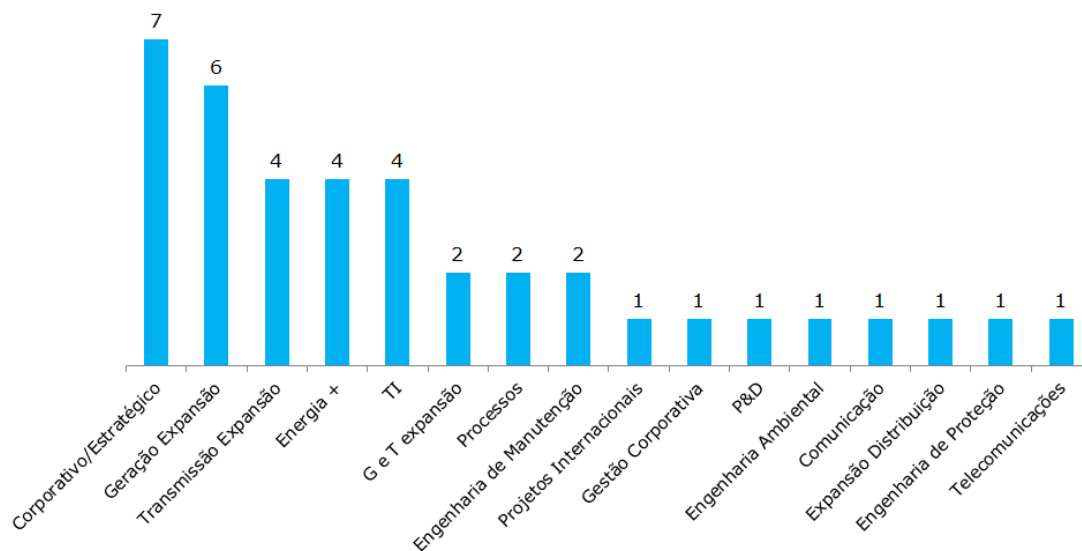


Fonte: Próprio Autor

E a partir dessas trinta e nove unidades de EGPs identificadas, conseguiu-se classificá-las de acordo com sua área de atuação, conforme demonstrado no gráfico abaixo,



onde nota-se que a maioria dos escritórios são de Geração e Transmissão (Segmentos do setor elétrico) e Corporativos das empresas Eletrobras.



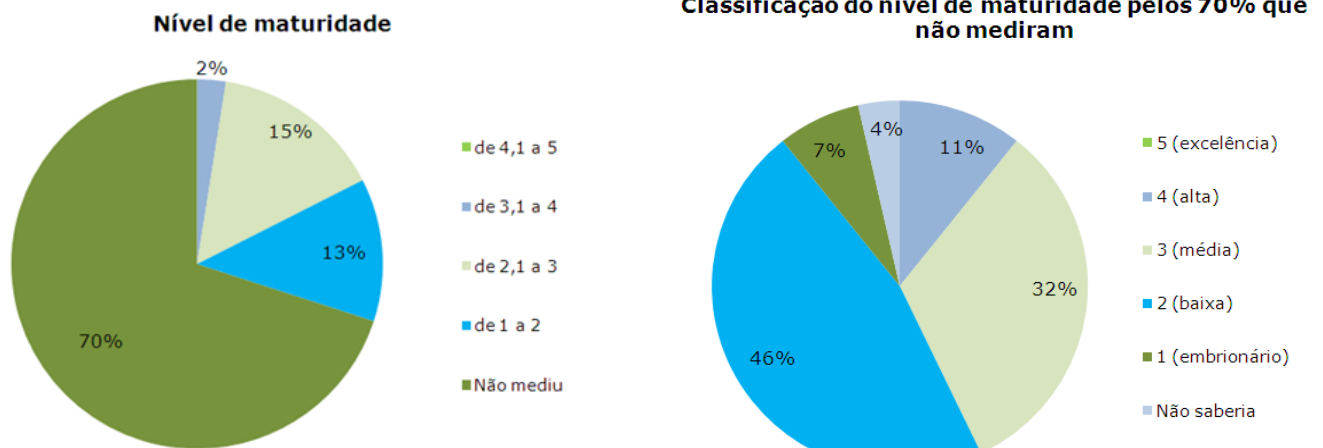
Fonte: Próprio Autor

Logo, com o diagnóstico realizado dos EGPs, através das perguntas elencadas no questionário, foi possível estratificar diversas informações de três pilares fundamentais: Perfil, Estrutura e Métricas. A seguir são apresentados alguns resultados relevantes dessa pesquisa que possibilitaram realizar um plano de ação no intuito de alavancar a gestão de projetos nas empresas Eletrobras.



### 3. PERFIL:

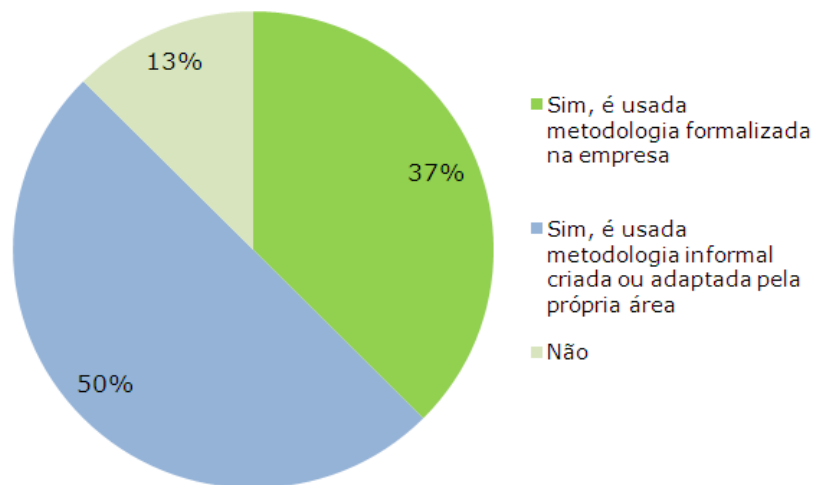
Através da metodologia de pesquisa utilizada, fatores fundamentais no perfil dos EGP's sob o ponto de vista dos entrevistados, foram descobertos e serviram de insumo para uma tomada de decisão:



Fonte: Próprio Autor

Verificou-se que 70% dos entrevistados não mediram o nível de maturidade, desses, 46% classificam o EGP com baixa maturidade. Já dos que mediram, 13% indicaram nota abaixo de 2. A análise do nível de maturidade foi baseada na metodologia criada pelo Professore Darci Prado.

### Metodologia de gerenciamento de projeto



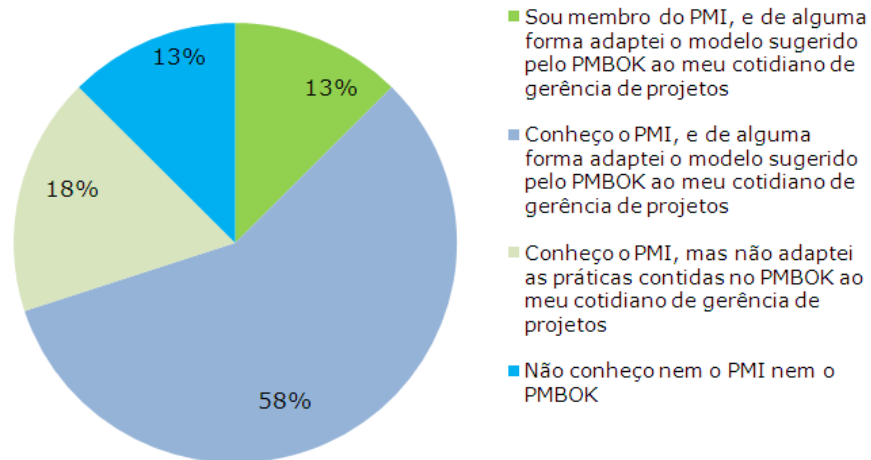
Fonte: Próprio Autor

Pela análise do gráfico descrito acima, 50% usam metodologia informal e 13% não aplicam metodologia para gerir seus projetos.





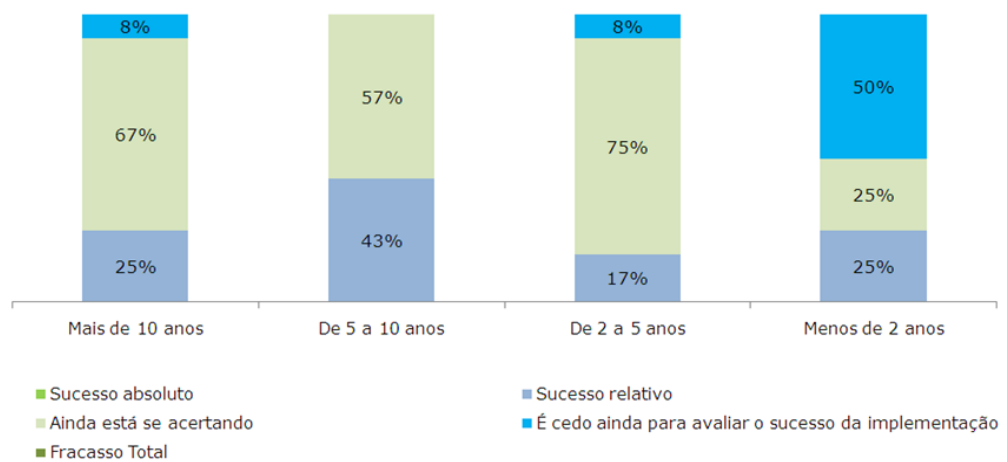
### Metodologia de gerenciamento de projeto



Fonte: Próprio Autor

Verificou-se que 31% não conhecem ou não adaptaram o PMBOK a sua rotina de GP(Gerenciamento de Projetos).

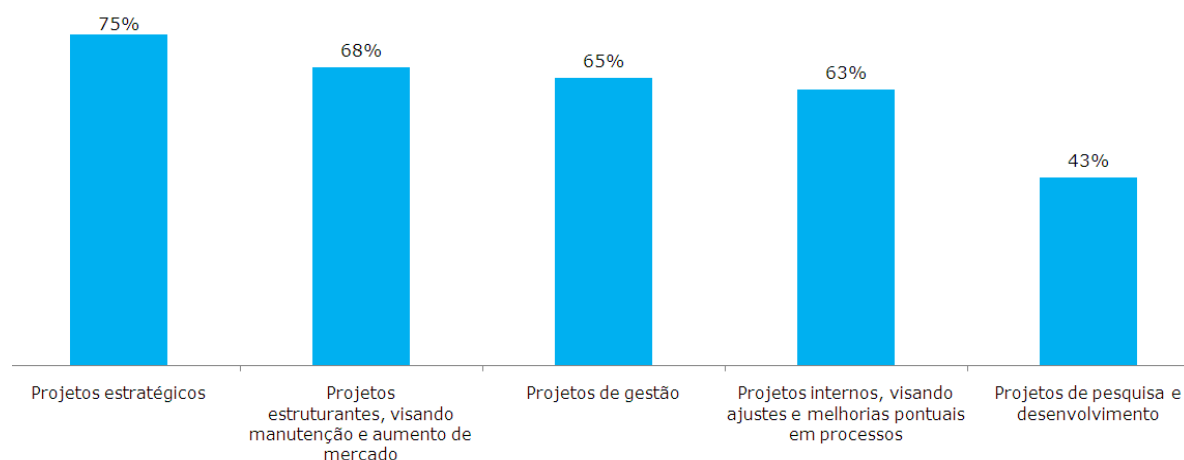
### Classificação da atuação do EGP em relação ao tempo de experiência em Gerência de Projetos



Fonte: Próprio Autor

Os entrevistados, em sua maioria, dizem que a atuação do EGP está se acertando, independente do tempo de experiência correlacionado.

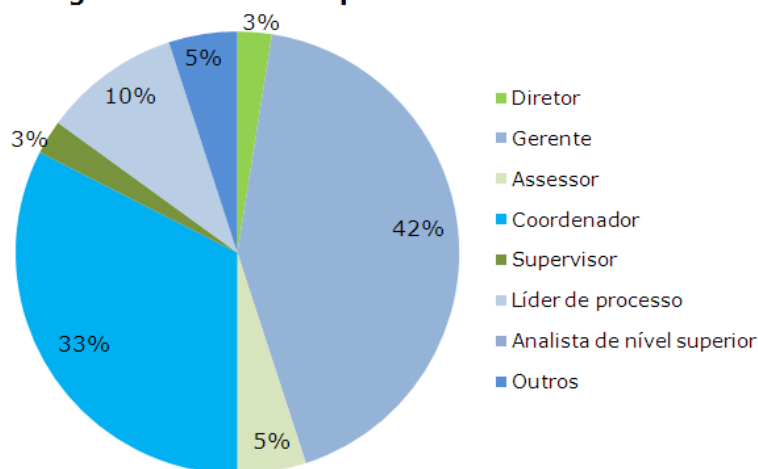
### Tipos de projetos gerenciados pela empresa



Fonte: Próprio Autor

A multiplicidade de tipos de projetos reforça a necessidade de EGPs Corporativos para possibilitar visão integrada da gestão de projetos.

### O posicionamento do líder na hierarquia segundo ótica dos respondentes



Fonte: Próprio Autor

A grande maioria entende que o líder do EGP deve ocupar cargo gerencial.

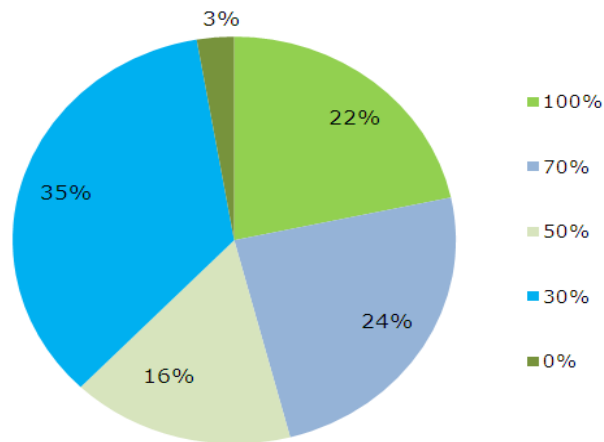
#### 4. ESTRUTURA:

Mensuraram-se através da metodologia de pesquisa utilizada, fatores fundamentais na estrutura dos EGP's sob o ponto de vista dos entrevistados, que serviram de insumo para um plano de ação:





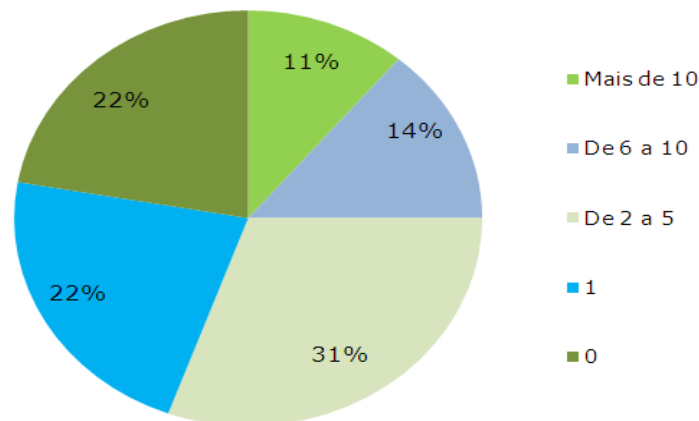
### Percentual de tempo gasto com Gestão de Projetos que o entrevistado atribui a sua área



Fonte: Próprio Autor

Verificou-se que somente 22% dos EGPs dedicam 100% do esforço em Gestão de Projetos. O restante, 78%, executam também outras atividades. Isso denota a perda do foco para alavancar a gestão de projetos nas empresas.

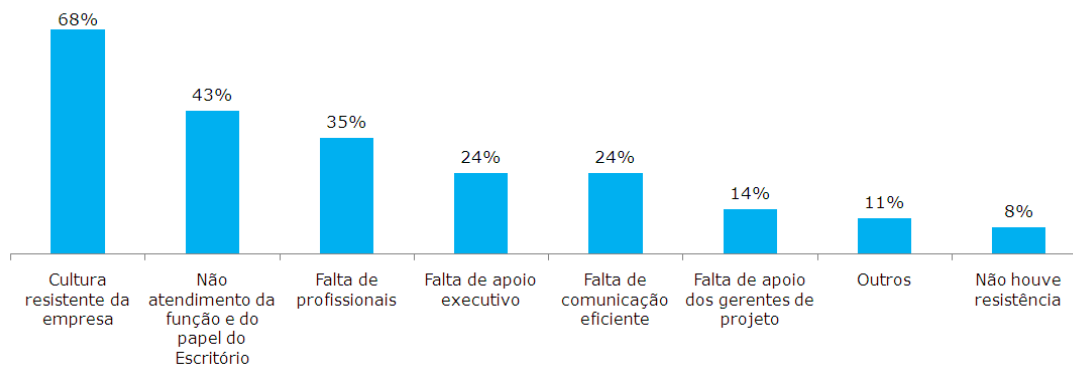
### Alocação em tempo integral no EGP



Fonte: Próprio Autor

Mapeou-se que 22% dos EGPs não têm colaboradores alocados em tempo integral e 22% têm somente um. Logo, para 44% dos EGPs pode existir falta de recursos alocados em GP. Em média os EGPs têm seis colaboradores com dedicação parcial ou integral em GP; 47% possuem quatro ou menos colaboradores.

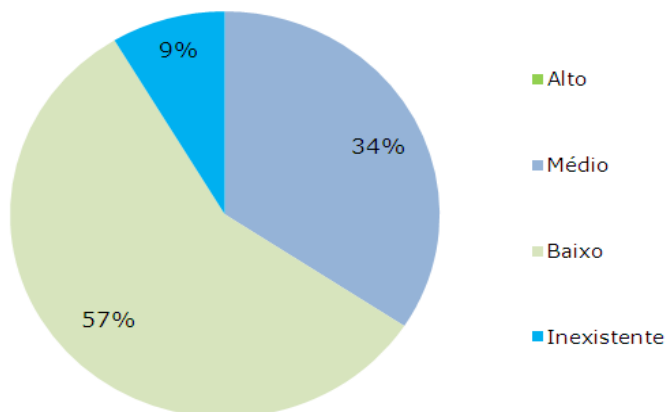
### Resistência predominante sentida na época da implementação



Fonte: Próprio Autor

A cultura da empresa foi o tipo de resistência mais sentida durante a implementação do EGP, o que indica a importância do aculturação em Gestão de Projetos. Os não entendimentos das funções do EGP foram citados em 43% das respostas.

### Nível de conflito existente

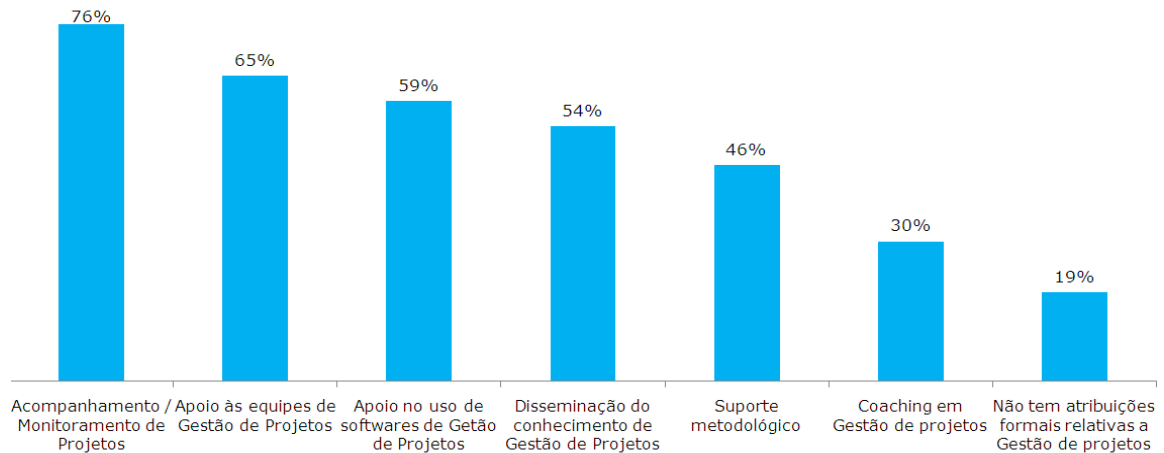


Fonte: Próprio Autor

Descobriu-se que 57% dos entrevistados consideram que o nível de conflito existente entre o EGP e os demais departamentos é baixo.



### Atribuições formalizadas que a área executa



Fonte: Próprio Autor

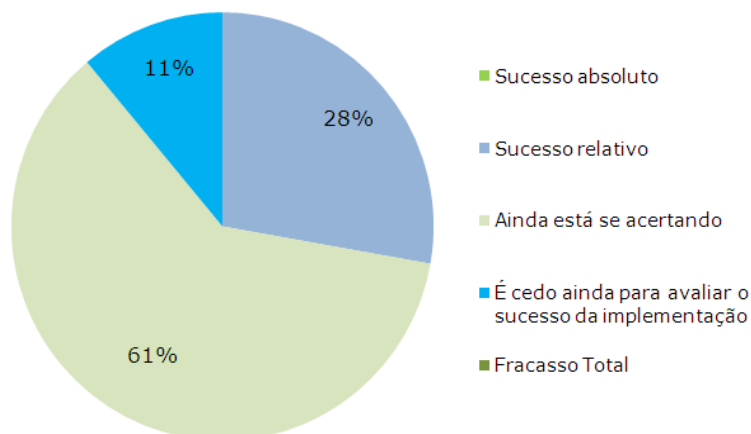
E finalmente, vislumbrou-se que a maioria dos EGPs tem atribuições formalizadas de acompanhamento e monitoramento de projetos e apoio às equipes de GP. As funções de Suporte metodológico e Coaching são menos privilegiadas. Em 19% não há atribuições de GP formalizadas.

### 5. MÉTRICAS:

Detectou-se através da metodologia de pesquisa utilizada, fatores fundamentais nas métricas dos EGP's sob o ponto de vista dos entrevistados, que serviram de insumo para decisões futuras:

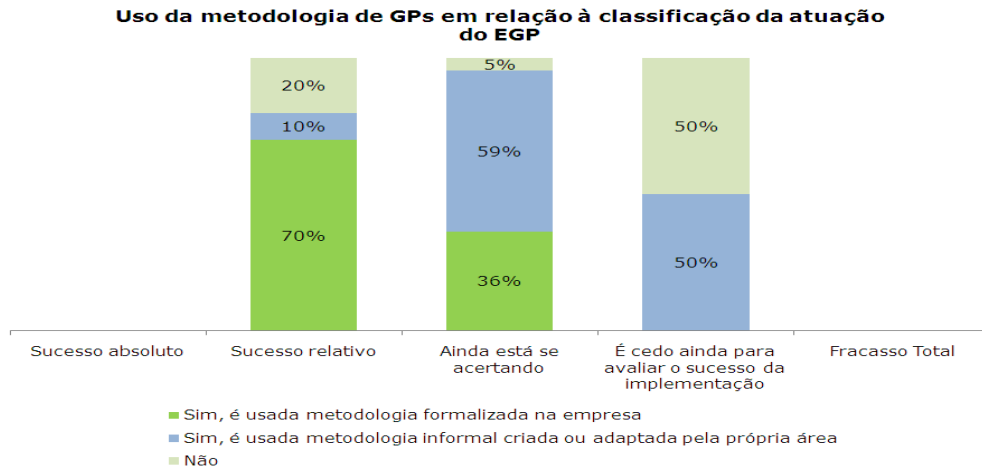
Fonte: Próprio Autor

### Atuação do EGP em sua empresa:



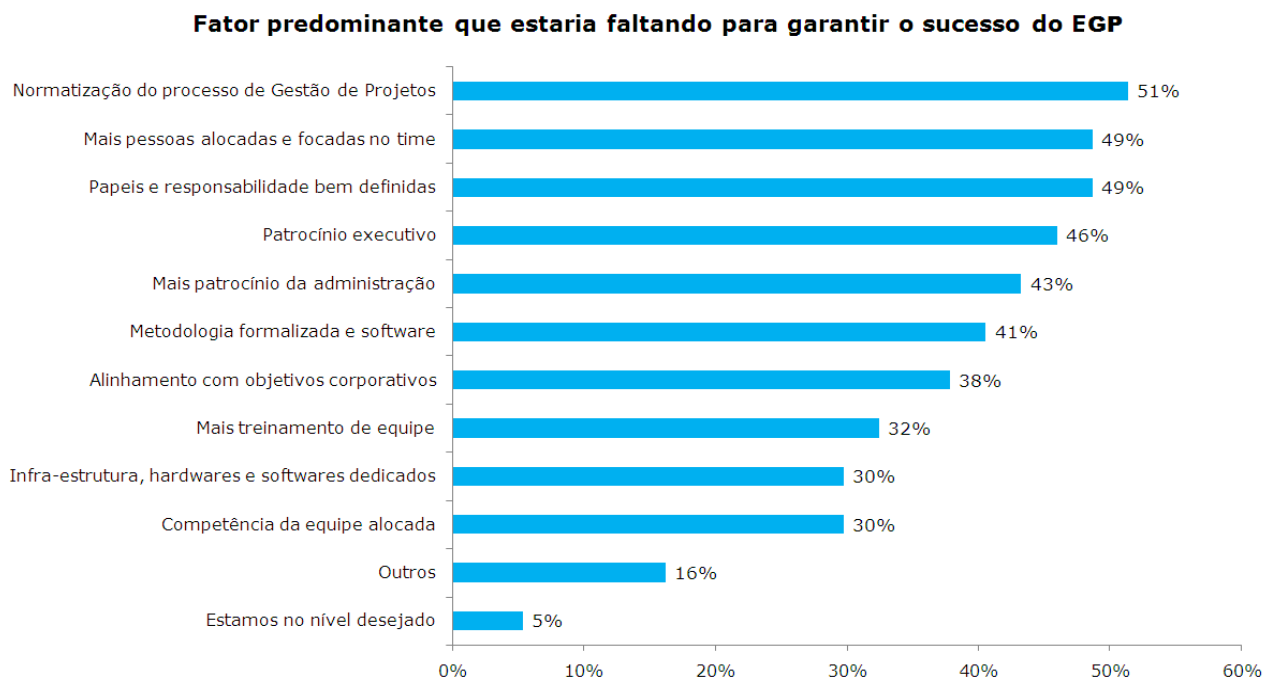


Verificou-se que 61% consideram que o EGP ainda está se acertando. Isso indica que existe vasto campo de crescimento no tema. Nenhum dos EGPs enxerga sua atuação na empresa como sucesso absoluto ou fracasso total.



Fonte: Próprio Autor

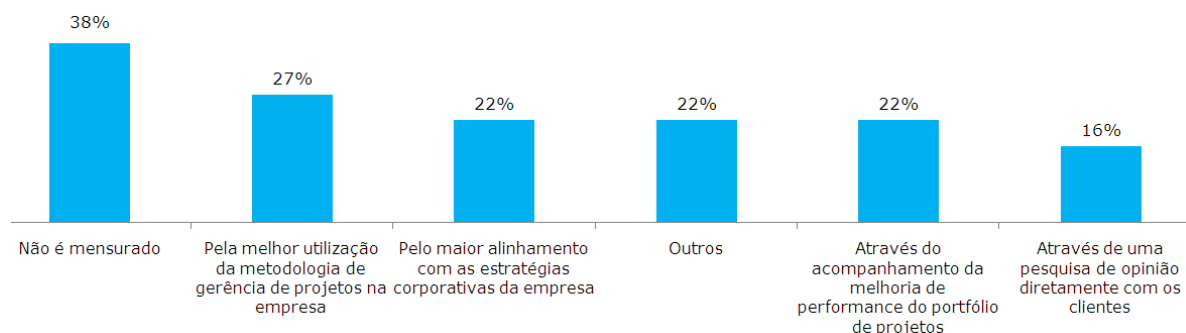
Observou-se que 70% que consideram sucesso relativo a atuação do EGP, usam metodologia de GPs formalizada.



Fonte: Próprio Autor

Foi observado os principais fatores que poderiam garantir o sucesso na atuação do EGP e estão faltando nas empresas Eletrobras. A normatização do processo de Gestão de Projetos passa pela criação de uma política do tema e conseqüentemente uma norma dentro das empresas, pois isso está alinhado a cultura organizacional das empresas. Além disso, é preciso investir nos EGPs com mais recursos e de qualidade e também destaca-se a importância do patrocínio da alta administração das empresas Eletrobras no âmbito de atuação dos EGPs.

#### Como é medido o sucesso do EGP na empresa



Fonte: Próprio Autor

Finalmente, observou-se que 38% não mensuram o sucesso do EGP, o que pode ser considerado um problema visto que não se apresenta a alta administração o valor agregado que o EGP pode trazer para a organização.

#### Conclusões

Com base nesse estudo realizado sobre o mapeamento de EGP's das empresas Eletrobras, pode-se então definir recomendações e elencar fatores críticos de sucesso para alavancar a gestão de projetos nas empresas. Um dos frutos desse estudo foi a realização do 1º Seminário de gestão de Projetos das Empresas Eletrobras, ocorrido em Novembro de 2015 com a participação de representantes de todas as empresas Eletrobras.

Recomendações a partir do Mapeamento dos EGPs e entregue a alta administração:

Intensificar a importância da visão estratégica e patrocínio da Alta administração no tocante à gestão de projetos nas empresas Eletrobras;



Aprimorar a cultura de gestão de projetos, realizar treinamentos em GP e investir na mudança de cultura organizacional.

Aprimorar o alinhamento dos EGPs desde o início dos projetos até o seu encerramento no que tange os projetos definidos pela área de Planejamento Estratégico da Eletrobras, principalmente nos projetos elencados no PDNG (Plano Diretor de Negócios e Gestão) e elaborar uma estrutura formal de gestão de projeto, com o fortalecimento dos EGPs locais, com boas práticas de gerenciamento de projetos através de norma e política específica de gestão de projetos nas Empresas Eletrobras;

Buscar aprimoramento de ferramenta para selecionar e priorizar projetos através de gerenciamento de portfólio de Programa;

Fatores críticos de Sucesso em Gerenciamento de projetos nas empresas Eletrobras:

Intensificar e otimizar o patrocínio da alta administração nas áreas responsáveis pela gestão de projetos nas empresas Eletrobras;

Criação da política de Gestão de Projetos das Empresas, com comitê e Normatização do processo de GP;

Atuar para melhoria do nível de maturidade em gerenciamento de projetos nas empresas Eletrobras em consonância com maior nível de poder e hierarquia dado ao EGP;

Implementar maior aproximação das empresas Eletrobras em termos de GP, através de criação de Portal de Gestão de Projetos e estudar uma futura integração em sistema de informação integrado das empresas Eletrobras por meio de ferramenta comum, otimizando a comunicação e integrando todos os EGPs das empresas Eletrobras;

Capacitação contínua das partes interessadas em gestão de projetos e também das equipes de EGPs e nas metodologias das empresas;

Criação e otimização do sistema de gestão de Portfólio de programas;

Fomentar nas empresas uma estrutura organizacional projetizada, com uma visão voltada para as boas práticas de gerenciamento de projetos;

Estudar e propor um reconhecimento e remuneração a todos os colaboradores que assumirem posição de liderança de projetos relevantes.

Apoio do EGP aos conselheiros e diretores de SPEs (Sociedade de Propósito Específico) no que tange a gestão de projetos e assim contribuir de forma preventiva nas obras e acordos de acionistas.

### **Referências Bibliográficas**

AUBRY, M.; HOBBS, B.; MULLER, R.; BLOMQUIST. T. Identifying forces driving PMO changes. *Project Management Journal*, 2010.

AUBRY, M.; HOBBS, B.; MULLER, R.; BLOMQUIST. T. Project management offices in transition. *International Journal of Project Management*, 2010.

AUBRY, M.; HOBBS, B.; THULLIER, D. The project management office as an organizational innovation. *International Journal of Project Management*, 2008.

AWAZU. Y.; DESOUZA, K.; DINGSOYR, T. Experiences with conducting project postmortems: Reports vs. stories. *Software Process: Improvement and Practice*, 2005.

BARCAUI, A.B; Perfil dos Escritórios de Projetos em organizações atuantes no Brasil. Dissertação (Mestrado) Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal Fluminense UFF, Niterói, 2003.

BRESNEN. M.; GOUSSEVSKAIA. A. & SWAN, J. Embedding new management knowledge in project-based organizations, *Organization Studies*, 2003.

BROWN J. S.; ETTENSON. R. The Question Every Project Team Should Answer, *Mit Sloan Management Review*, 2013.





COOPER et al. “ENSIP: the El Niño simulation intercomparison project”, *Climate Dynamics*, 2001.

CRAWFORD, J. K. *The Strategic Project Office – A Guide to Improve Organizational Performance*. New York, NY: Marcel Dekker, 2002.

CRAWFORD, L.; HOOBS, B. *Project Categorization Systems*. Pennsylvania, PA, USA: Project Management Institute, 2005.

DESOUZA, K. C.; EVARISTO, J. R. *Project management offices: A case of knowledge-based archetypes*. *International Journal of Information Management*, 2006.

ENGLUND, R. L.; DINSMORE, P. C.; GRAHAN, R. J. *Creating the Project Office – A managers guide to leading organizational change*. New York- USA: John Wiley & Sons, 2003.

EPPLER, M.; SUKOWSKI, O. *Managing team knowledge: core processes, tools and enabling factors*, *European Management Journal*, 2000.

EVARISTO, J. R.; DESOUZA, K. C. *Project management offices: A case of knowledge-based archetypes*. *International Journal of Information Management*, 2006.

FONG, P.S.W; *Knowledge creation in multidisciplinary project teams: an empirical study of the processes and their dynamic interrelationships*. *International Journal of Project Management*, 2003.

GUPTA, A.; CHEN, I. *Service quality: implications for management development*. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 2000.

ISIK, Z. et al. *Impact of corporate strengths/weaknesses on project management competencies*. *International Journal of Project Management*, 2009.

JULIAN, J. How project management office leaders facilitate cross-project learning and continuous improvement, *International Journal of Project Management*, 2008.

KARLSEN, J. T.; GOTTSCHALK, P. Factors affecting knowledge transfer in IT Projects. *Engineering Management Journal*, 2004.

KENDALL, G. J.; ROLLINS. SC. Advanced portfolio management and the PMO Multiplying ROI at warp speed. Flórida: J. Ross Publishing, 2003.

KENDALL, G.; ROLLINS, S. How to get value out of a PMO. NY, USA: McGraw HILL, 2002.

KILLEN, C. P.; HUNT, R. A.; KLEINSCHMIDT, E. J. Project portfolio management for product innovation. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 2008.

KIM et al. Integration as a project management concept: A study of the commissioning process in industrial deliveries, *International Journal of Project Management*, 2007.

KOSKINEN, K. Recursive view of the project- based companies knowledge production. *Journal of Knowledge Management*, 2010.

LESEURE. M. J., BROOKES, N.J., Knowledge management benchmarks for project management. *Journal of Knowledge Management*, 2004.

LETAVEC, C. J. The Program Management Office. Establishing, Managing and growing the value of a PMO. Fort Lauderdale, USA: J. Ross Publishing, 2006.

LIEBOWITZ. J; MEGBOLUGBE. I; A set of frameworks to aid the project manager in conceptualizing and implementing knowledge management initiatives, *International Journal of Project Management*, 2003.



MÜLLER, R.; EWEJE, J.; TURNER, R. Maximizing strategic value from megaprojects: The influence of information-feed on decision-making by the project manager. *International Journal of Project Management*, 2009.

MUNNS. A.; BJEIRMI. B. The role of project management in achieving project success. *International Journal of Project Management*, 2013.

NEWELL. S.; SWAN. J.; SCARBROUGH. H.; HISLOP. D. Knowledge management and innovation: networks and networking. *Journal of Knowledge Management*, 1999.

PEMSEL, S.; WIEWIORA, A. Project management office a knowledge broker in project-based organisations. *International Journal of Project Management*, 2013.

PRADO, D.; RUSSELL, D.; *Maturidade em Gerenciamento de Projetos 2014*, Editora INDG-Tecs, Belo Horizonte, 2014.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *Principles of Project Management*. Pennsylvania, PA, USA: Project Management Institute, 1997.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *Project Manager Competence Development Framework*. Pennsylvania, PA, USA: Project Management Institute, 2002.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *The Standard for Portfolio Management*. Pennsylvania, PA, USA: Project Management Institute, 2006a.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *The Standard for Program Management*. Pennsylvania, PA, USA: Project Management Institute, 2006b.

RABECHINI JUNIOR, R; CARVALHO, M. M. *Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar Projetos*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

RAD, P. F.; LEVIN, G. The advanced Project Management Office. Boca Raton, USA: CRC Press, 2003.

ROLLINS, S. C.; KENDALL, G. J. Advanced portfolio management and the PMO Multiplaying ROI at warp speed. Flórida: J. Ross Publishing, 2003.

SAPSED, J.; GANN, D.; MARSHALL, N.; SALTER, A. From here to eternity? The practice of knowledge transfer in dispersed and co-located project organizations. European Planning Studies, 2005.

SCARSO, E.; BOLISANI, E.; SALVADOR, L. A systematic framework for analysing the critical success factors of communities of practice. Journal of Knowledge Management, 2009.

SHENHAR, A. J.; DVIR, E.; LEVY, O.; MATLZ, A. C. Project success: a multidimensional strategic concept. Long Range Planning, 1996.

SHINDLER, M.; EPPLER, M. J. Harvesting project knowledge: a review of project learning methods and success factors. International Journal of Project Management, 2003.

SHIRAZI, D. A.; LANGFORD, S.; ROWLINSON, M. Organisational structures in the construction industry. Construction Management and Economics, 1996.

SUIKKI, R.; TROMSTEDTA, R.; HAAPASALO, H. Project management competence development framework in turbulent business environment, Techovation, 2006.

THUILLIER, D.; HOBBS, B.; AUBRY, M. The project management office as an organizational innovation. International Journal of Project Management, 2008.



CONGRESSO NACIONAL DE  
EXCELÊNCIA EM GESTÃO

ISSN 1984-9354



XII CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO  
& III INOVARSE – RESPONSABILIDADE SOCIAL APLICADA.

29 e 30 de setembro de 2016.

WALKER, D.; BOURNE, L. Visualising and mapping stakeholder influence  
Management Decision, 2005.