

**A IMPLANTAÇÃO DO PMO E O NÍVEL DE COMPETÊNCIAS EM
PROJETOS DOS FUNCIONÁRIOS PÚBLICOS: AS LIÇÕES APRENDIDAS
PELA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NA CIDADE DE OSASCO.**

*THE PMO IMPLANTATION AND THE LEVEL OF COMPETENCES IN PROJECTS
OF GOVERNMENT EMPLOYEERS: LESSONS LEARNED BY THE PUBLIC
ADMINISTRATION IN THE CITY OF OSASCO.*

ANDRÉ ROBERTO RAMOS DOS SANTOS
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

Nota de esclarecimento:

O X SINGEP e a 10ª Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) foram realizados de forma remota, nos dias 26, 27 e 28 de outubro de 2022.



ANOS
SINGEP

A IMPLANTAÇÃO DO PMO E O NÍVEL DE COMPETÊNCIAS EM PROJETOS DOS FUNCIONÁRIOS PÚBLICOS: AS LIÇÕES APRENDIDAS PELA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NA CIDADE DE OSASCO.

Objetivo do estudo

O objetivo deste relato técnico é apresentar as lições aprendidas na implantação do PMO – Project Management Office e o nível de competências em projetos dos funcionários dessa nova estrutura organizacional da administração pública na cidade de Osasco.

Relevância/originalidade

Em busca das respostas dos problemas apontados, abordamos através da literatura os dois assuntos de interesse deste relato técnico: o primeiro é sobre o PMO - Project Management Office e o segundo sobre a análise de competências em projetos.

Metodologia/abordagem

A metodologia foi implantada com a participação do autor atuando como parte diretamente envolvida, o que caracterizou o método de abordagem como uma pesquisa-ação, na qual os autores se envolvem com o caso e contribuem para o alcance dos resultados.

Principais resultados

Aprendizado obtido, constituir um banco de lições aprendidas e um grande encontro com todos os gerentes de projetos, para que todos possam dar seu testemunho das lições aprendidas até esse momento, que possa ser consultado futuramente, quando da implantação de outros PMO.

Contribuições teóricas/metodológicas

Ampliar e disseminar material para outros estudos de implantação de escritório de projetos na área pública, com foco em novas áreas como inovação e tecnologia.

Contribuições sociais/para a gestão

Dar continuidade do aprendizado obtido com as lições aprendidas, dar suporte a administração pública para implantação do PMO voltados ao desenvolvimento e gerenciamento de projetos de inovação frugal.

Palavras-chave: Project Management Office, Gestão de Projetos, Competências em Projetos, Lições Aprendidas, Cidade de Osasco

THE PMO IMPLANTATION AND THE LEVEL OF COMPETENCES IN PROJECTS OF GOVERNMENT EMPLOYEERS: LESSONS LEARNED BY THE PUBLIC ADMINISTRATION IN THE CITY OF OSASCO.

Study purpose

The objective of this technical report is to present the lessons learned in the implementation of the Project Management Office and the level of competences in projects of the employees of this new organizational structure of the public adm in Osasco.

Relevance / originality

In search of answers to the problems mentioned, we approached through the literature the two subjects of interest in this technical report: the first is about the Project Management Office and the second about the analysis of competences in projects.

Methodology / approach

The methodology was implemented with the participation of the author acting as a directly involved party, which characterized the approach method as an action research, in which the authors get involved with the case and contribute to the achievement of results.

Main results

Learning obtained, to create a bank of lessons learned and a great meeting with all project managers, so that everyone can give their testimony of the lessons learned so far, which can be consulted in the future, when other PMO's.

Theoretical / methodological contributions

Expand and disseminate material for other studies of project office implementation in the public area, focusing on new areas such as innovation and technology.

Social / management contributions

Continuing the learning obtained with the lessons learned, supporting the administration public for the implementation of the PMO, development and management of frugal innovation projects.

Keywords: Project Management Office, Project management, Competences in Projects, Lessons Learned, Osasco City

1. Introdução

Em busca de melhoria contínua na gestão das ações sob sua responsabilidade, a secretaria de tecnologia, inovação e desenvolvimento econômico da prefeitura do município de Osasco, solicitou ao poder executivo uma grande reestruturação em sua estrutura organizacional. Que foi tramitado e aprovado através da Lei Complementar n. 392, 2021.

O intuito desta mudança é melhorar as políticas públicas e desenvolvimento municipal no segmento de inovação, empreendedorismo e tecnologia, em sincronia com a estratégia definida no plano plurianual do município. E como consequência, melhorar as ações no gerenciamento e desenvolvimento de competências em projetos dos funcionários dessa nova estrutura organizacional. A gestão de projetos se faz presente há algumas décadas na iniciativa privada. Inicialmente com intenso viés técnico, restringindo-se ao uso de ferramentas específicas, a prática foi galgando degraus na organização e consolidou-se como elo entre a estratégia da empresa e a materialização de seus objetivos por meio da implementação de projetos (Moutinho e Rabechini Jr, 2020).

Anteriormente ao exposto acima, em meados de 2018, a prefeitura do município de Osasco, iniciou um estudo para analisar fatores que impediam a atração de empresas para a prestação de serviços de tecnologia e inovação. Entre os diversos fatores apontados no estudo, o fator com maior relevância negativa para a cidade, era sua alíquota de imposto sobre serviços (ISS), no ano de 2018 o percentual de alíquota aplicada aos prestadores de serviços de tecnologia era de 5%. Com esse apontamento negativo, foram realizadas ações para alteração no código tributário, reduzindo a alíquota máxima do ISS para 2% em 2019.

Diante do novo cenário, diversas startups e empresas de tecnologia procuraram a administração pública da cidade de Osasco, interessadas em trazer seus polos tecnológicos para a cidade, atraídas principalmente por esses benefícios fiscais.

No primeiro ano houve um aumento significativo na arrecadação do ISS. Na contramão dos benefícios citados, os gestores públicos detectaram uma grande lacuna na estrutura organizacional para atender esses novos projetos. A discussão sobre as estruturas organizacionais tem sido posicionada, geralmente, por seus níveis de segmentação e integração de atividades das empresas (Vasconcelos; Hemsley, 2002).

Naquele momento, notou-se que não havia uma organização que pudesse suportar as rotinas e/ou metodologias focadas em projetos, tão pouco havia funcionários públicos capacitados e com competências para gerenciá-los, antes da reestruturação a secretaria era dedicada para projetos do segmento da indústria, comércio e abastecimento. Portanto era muito importante desenvolver a gestão de projetos para tecnologia, empreendedorismo e inovação.

Com todas as etapas legais da reestruturação concluídas, iniciaram os trabalhos da nova diretoria de governança em projetos. Essa diretoria pensando em “projetizar” suas atividades, elaborou um termo de referência para contratação de consultoria especializada na implantação de PMO - *Project Management Office*.

O objetivo deste relato técnico é apresentar as lições aprendidas na implantação do PMO – Project Management Office e o nível de competências em projetos dos funcionários dessa nova estrutura organizacional da administração pública na cidade de Osasco.

No desenvolvimento deste relato técnico, os tópicos foram subdivididos da seguinte forma: (i) referencial teórico; (ii) método de produção técnica; (iii) resultados obtidos e análise;

(iv) lições aprendidas até o momento sobre a implantação do PMO e análise de competências, (v) conclusões e (vi) referências bibliográficas.

2. Referencial Teórico

Em busca das respostas dos problemas apontados na introdução, abordamos através da literatura os dois assuntos de interesse deste relato técnico: o primeiro é sobre o PMO - *Project Management Office* e o segundo sobre a análise de competências em projetos (visando os funcionários públicos alocados nessa nova estrutura).

2.1. Project Management Office (PMO) ou Escritório de Gerenciamento de Projetos

A origem do PMO está associada aos departamentos de projetos existentes no final da década de 1950 e início dos anos 1960. O departamento de projetos possuía atuação restrita aos grandes projetos e tinha como principais funções a atualização dos cronogramas e a preparação da documentação do cliente. Geralmente o departamento era associado ao espaço físico que ocupava e atendia a um único cliente. (Kerzner,2002). Em linhas gerais, segundo Barcaui (2012), o *Project Management Office* (PMO) ou Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) é uma entidade em constante desenvolvimento e pode ser considerado o principal provedor de serviços de gestão de projetos para uma empresa, com a finalidade de agregar valor para ela. Segundo Rabechini Junior et al. (2011) vários autores têm se preocupado também com a questão da implementação de escritórios de projetos, entendidos como o locus dos projetos no âmbito organizacional. E de acordo com Rodrigues, Rabechini Junior e Csillag (2006), há desde escritórios que têm a função única de reportar o desempenho dos projetos (foco em suportes) até aqueles que participam da definição das estratégias empresariais e são responsáveis pelo corpo de profissionais da área (foco estratégico).

O termo de referência de contratação junto a essa consultoria não foi validado por profissionais com experiência na área de gestão de projetos, houve apenas uma orientação no sequenciamento de implantação pela diretoria de governança e projetos, da seguinte forma:

- 1) **Iniciação** (*criação da diretoria de governança em projeto através da lei*);
- 2) **Planejamento** (*contratação de consultoria especializada na implantação PMO*);
- 3) **Recursos humanos e Infraestrutura** (*análise de competências e perfil/nova sede*);
- 4) **Treinamentos aos funcionários**;
- 5) **Mudança cultura organizacional**

Vencidas essas fases, observou-se que a nova diretoria de governança em projetos não desenvolveu um termo de referência da contratação da consultoria para implantação de forma adequada. Essa visão como integrante da nova equipe de PMO, e seguindo a literatura. Pois segundo Mansur (2009) as etapas são: padronizar a metodologia e dar suporte a ela; implantar, monitorar, controlar os processos e padrões de gerenciamento de projetos; dar suporte e apoio no desenvolvimento de projetos; consolidar as informações dos projetos; gerir portfólios; dar suporte e apoio a alta administração na tomada de decisões e; promover auditorias nos projetos.

Mesmo com esses apontamentos em relação a falta de suporte adequado da consultoria contratada, que tinha como objetivo entregar o novo fluxo de processos, plano de implantação e análise de perfil e competências dos funcionários, A diretoria de governança em projetos iniciou as atividades do novo núcleo, denominado como “Escritório de Gerenciamento de Projetos de Inovação, Empreendedorismo e Tecnologia”.

Essa consultoria teve como base as áreas de conhecimento do guia PMBOK (PMI,2017), para desenvolver tanto o escritório de gerenciamento de projetos, quanto o desenvolvimento das competências para os servidores públicos envolvidos no PMO.

2.2. Competências em Gerenciamento de Projetos

O outro assunto de interesse deste relato técnico são as competências em gerenciamento de projetos. O entendimento da importância da maturidade em gerenciamento de projetos nas organizações tem sido tratado por vários autores (Rabechini Jr. et al, 2003), ao sugerirem três tipos de competência associada ao tema: as individuais, as da equipe e as da organização. Estes tipos podem ser vistos como se fossem três vetores conceituais. O primeiro se refere às aptidões e habilidades dos indivíduos na solução de problemas. As competências da equipe, segundo vetor, se relacionam com a capacidade de resolução de problemas complexos em contexto multidisciplinar. As competências da empresa formam o terceiro vetor, que lida com a capacidade de criação de um ambiente que possibilite o envolvimento tanto do indivíduo quanto das equipes para que possam tocar seus projetos de forma eficaz.

Segundo Rabechini Jr. et al. (2011) as competências da equipe de projeto analisam a possibilidade de indivíduos trabalharem em conjunto para atingir os objetivos do projeto. Rabechini Jr. (2003) sugere três tipos de competências associadas ao tema de maturidade os quais são vistos como vetores conceituais, os quais são: competência individual que está ligada à capacidade de um indivíduo nas soluções de problemas, a competência de equipe que trata de resolução de problemas complexos em contexto multidisciplinar e por último a competência da empresa que trata da capacidade para criar um ambiente de envolvimento para os indivíduo e equipes para a condução eficaz dos projetos.

Nesse contexto, os funcionários públicos alocados nesse novo PMO não cumpriam alguns dos vetores conceituais citados na literatura, boa parte da equipe tinha habilidades na solução de problemas particulares da administração pública, e pouca capacidade de resolução de problemas complexos em projetos desse segmento.

3. Método de produção técnica

Esse relato técnico foi elaborado seguindo o protocolo estabelecido por Biancolino et al. (2012), esse protocolo tem a finalidade de apresentar instrumentos básicos para a construção de um relato técnico na área de gerenciamento de projetos. Buscando contribuir com a produção de trabalhos técnicos de pesquisa nos mestrados acadêmico e profissional, o qual é utilizado como roteiro para a elaboração de trabalhos com o rigor de pesquisa científica, aderente à experiência profissional e busca indicar soluções técnicas e práticas nas áreas de estudo proposta.

A metodologia foi implantada com a participação do autor atuando como parte diretamente envolvida, o que caracterizou o método de abordagem como uma pesquisa-ação, na qual os autores se envolvem com o caso e contribuem para o alcance dos resultados almejados pela organização durante a realização da pesquisa (Thiollent, 2005). Sendo servidor público e participante ativo dessa implantação, os elementos necessários da pesquisa estavam disponíveis, e foram tratados diretamente com a alta administração da organização.

Inicialmente a implantação, seguiu um roteiro apresentado pela consultoria, no qual deveriam ser realizadas as tarefas no sequenciamento, conforme a figura 1.

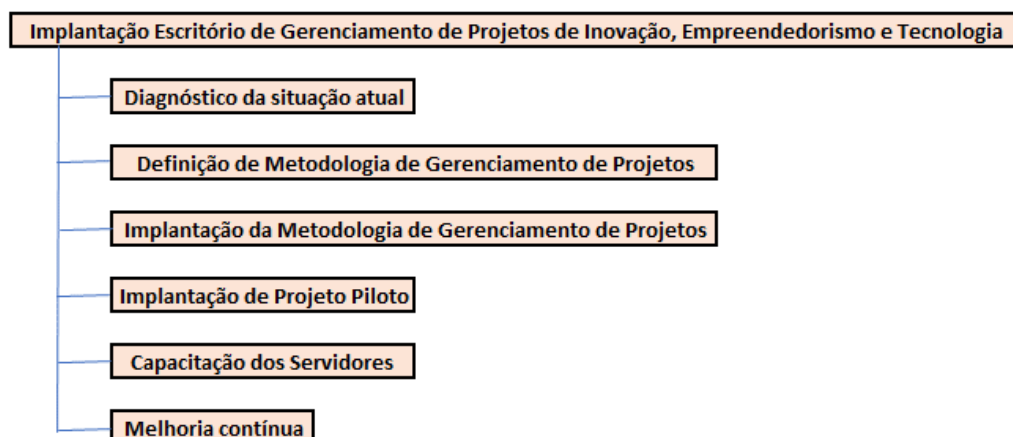


Figura 1: Sequenciamento de implantação do PMO

Fonte: Consultoria de Implantação de PMO – Empresa Inovação Gov (2021).

O levantamento de informações, documentos e discussão das lições aprendidas concentrou-se no alto escalão da secretaria e o autor como parte integrante:

- Secretário Sr. L.C.S (empresário com experiência > 20 anos em projetos de construção civil)
- Diretora Sra. V.F.P (administradora e analista de sistema, com experiência > 20 anos em gestão de projetos públicos);

E nos funcionários públicos:

- Coordenador de Projetos Sr. A.R.R.S (engenheiro, com experiência > 10 anos em gestão de projetos), autor deste relato técnico;
- Coordenador de Programas Sr. M.C.H (gestor público, com experiência > 05 anos em gestão de projetos).

4. Resultados Obtidos e Análise

4.1. Situação Problema

A cidade de Osasco, tem uma população estimada de 701.428 pessoas para o ano de 2021, segundo censo IBGE (2010). No ranking PIB (produto interno bruto) das cidades brasileiras está na 8^o posição, e no estado de São Paulo, está na 2^a posição (atrás apenas da capital), seu IDH é de 0,818, considerado elevado. A organização de caráter público em questão é a Prefeitura do Município de Osasco, atualmente o poder executivo é comandado pelo atual Prefeito, Sr. Rogério Wanderley Lins (gestão 2021/2024).

O orçamento (receitas) estimado para o ano corrente de 2022 é de R\$ 3.3860.000,00 (três bilhões, oitocentos e sessenta milhões de reais) e cerca de 14.000 (quatorze mil) funcionários públicos municipais, entre efetivos, comissionados e terceirizados. E sua estrutura organizacional é composta por 28 pastas, divididas entre secretarias, coordenadorias e autarquias.

Todas as ações dentro da Prefeitura do Município de Osasco recebem a nomenclatura de “projeto”, os gestores públicos ou agentes políticos tem o hábito de “batizar” as iniciativas gerais como “projeto”, seja na entrega de uma nova obra, um novo plano na área de educação ou até mesmo a implementação de um novo software de apoio por exemplo. Porém nessa

A segunda etapa, foi uma análise de competências em projetos dos funcionários que seriam alocados neste projeto, a consultoria elaborou um quadro de competências necessárias para projetos, e através de entrevista individualizada com os funcionários alocados nos cargos disponíveis para essa nova estrutura organizacional, e os validou junto a nova diretora de governança e projetos, resultando os dados demonstrados na tabela 1.

Tabela 1: Competências necessárias levantadas pela consultoria

| Cargos | Competências necessárias para projetos | | | | | | | | | | | | | |
|---|--|--------|----------|-----------|----------|-------------|-----------|-----------------|--------------|------------|-----------|----------------|---------|-------|
| | Organização | Escopo | Finanças | Contratos | Controle | Comunicação | Liderança | Comprometimento | Criatividade | Negociação | Conflitos | Confiabilidade | Valores | Ética |
| Diretor do Empreendedorismo e Inovação | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto |
| Gerente Geral do Escritório de Gerenciamento de Projetos - EGP | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto |
| Gerente de Projetos de Inovação e Desenvolvimento Econômico 1 | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto |
| Gerente de Projetos de Inovação e Desenvolvimento Econômico 2 | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto |
| Gerente de Projetos de Inovação e Desenvolvimento Econômico 3 | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto |
| Gerente de Projetos de Inovação e Desenvolvimento Econômico 4 | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto |
| Gerente de Projetos de Inovação e Desenvolvimento Econômico 5 | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto |
| Gerente de Projetos de Inovação e Desenvolvimento Econômico 6 | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto |
| Gerente de Atração e Fomento de Negócios | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto |
| Gerente de Negócios e Parcerias com Organizações Empresariais | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto |
| Diretor do Departamento de Negócios e Ambientes de Inovação | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto |
| Gerente de Empreendimentos Inovadores | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto |
| Gerente de Desenvolvimento de Ecossistemas de Inovação | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto |
| Secretário Executivo de Inovação e Tecnologia | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto |
| Coordenador de Projetos de TI | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto |
| Coordenador de Projetos de Inovação e Cidades Inteligentes | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto |
| Coordenador de Projetos de implantação das Políticas e Normas de TI | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto |
| Coordenador de Projetos de Infraestrutura de TI | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto |
| Coordenador de Projetos da Central de Serviços Única de TI | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto |
| Coordenador de Projetos de Incidentes, Mudanças e de Requisições | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto |
| Coordenador de Projetos de Propagação de Boas Práticas de Segurança | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto |
| Coordenador de Projetos do Centro de Operações de Segurança | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto |
| Coordenador de Projetos de Implantação e Sustentação de Sistemas 1 | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto |
| Coordenador de Projetos de Implantação e Sustentação de Sistemas 2 | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto |
| Diretor do Departamento de Governança, Projetos e Inovação | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto |
| Gerente de Gestão de Projetos e Inovação | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto |
| Gerente de Gestão, Planejamento e Governança TI | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto |
| Supervisor de Compras e Contratos | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto |
| Gerente de Estudos, Monitoramento de Indicadores | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto |
| Diretor do Departamento de Normas e Conformidade | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto |
| Gerente de Políticas e Normas | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto |
| Gerente de Controle da Conformidade | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto |
| Diretor de Departamento de Operações e Apoio ao Usuário | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto |
| Gerente de Administração de Infraestrutura de TI | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto |
| Gerente de Treinamento e Propagação de Boas Práticas | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto |
| Diretor de Departamento de Sistemas Institucionais | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto |
| Gerente de Governança de Dados | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto |
| Gerente de Implantação e Sustentação de Sistemas | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto |
| Gerente de Informações Estratégicas | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto |

| |
|-----------------------------|
| Nível de Competências Alto |
| Nível de Competências Médio |
| Nível de Competências Baixo |

Fonte: Consultoria de Implantação de PMO – Empresa Inovação Gov (2022).

5. Lições Aprendidas até o momento sobre a Implantação do PMO e Análise de Competências.

Com a finalidade de apresentar as lições aprendidas “até o momento” com a implantação do PMO – *Project Management Office* na Prefeitura do Município de Osasco, e o autor sendo parte envolvida nesse projeto, podemos apresentar uma série de recomendações junto a alta administração, com o propósito de melhorar o desempenho futuro da organização.

As Lições aprendidas são usadas para melhorar o desempenho do projeto e evitar a repetição de erros. O registro das lições aprendidas pode incluir a categoria e a descrição da situação, impacto, recomendações e ações propostas associadas com a situação, dificuldades, problemas, riscos e oportunidades percebidas (PMI, 2017).

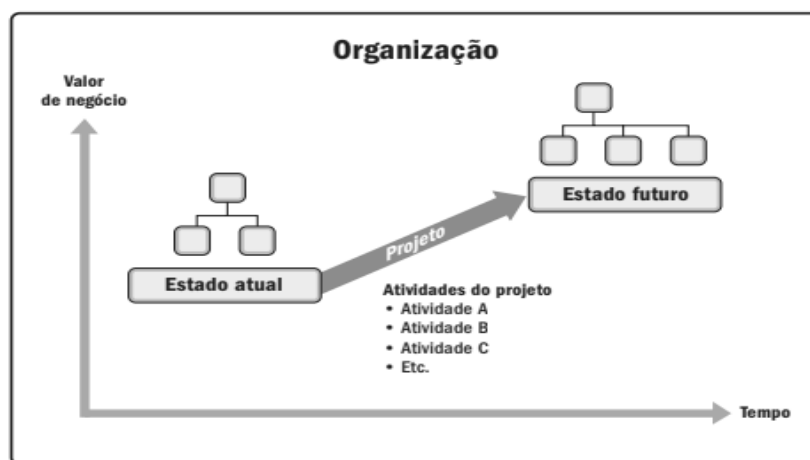


Figura 3: Transição de um estado organizacional por meio de um projeto
 Fonte: The Guide to the Project Management Body of Knowledge, 6th. ed. (PMI, 2017).

No âmbito das lições aprendidas da implantação de PMO, Crawford (2002) emprega o termo fator de sucesso, o qual é muito citado por outros autores, porém sem que seja definido. Por outro lado, Andersen, Henriksen e Aarseth (2007) abordam esses fatores definindo-os como melhores práticas na implantação e operação de PMO. Os mesmos autores definem como melhores práticas fatores comuns, positivos ou negativos, que predizem a taxa do sucesso do PMO. São fatores que devem ser enfatizados se positivos, ou evitados se negativos.

A implantação de um PMO é um projeto e, portanto, deve ser tratado como tal, incluindo um plano bem elaborado, uma elaboração progressiva e um gerente responsável por sua execução (Barcaui, 2003).

Entende-se que as práticas aplicadas na implantação do PMO não foram realizadas de forma correta pela secretaria de tecnologia, inovação e desenvolvimento econômico da prefeitura do município de Osasco, vários aspectos na geração do termo de referência para contratação da consultoria especializada em implantação de PMO deveriam ser levados em consideração, pontuados da seguinte forma:

Termo de referência para contratação da consultoria – A discussão aprofundada com funcionários públicos de outras secretarias que já trabalham em projetos sob supervisão de um PMO (por exemplo: na secretaria de serviços e obras dessa organização, já existe um PMO com maturidade, que poderia ter sido consultado no momento da elaboração deste termo de referência, ou seja, aplicações de lições aprendidas antes de iniciar a implantação).

Envolvimento da equipe - Observou-se a ausência de pessoas chave durante as devolutivas da consultoria sobre a implantação do PMO, a própria diretora de governança e projetos, assumiu que como *sponsor* dessa atividade, deveria ter participado de todas as reuniões e realizado a inclusão dos funcionários que seriam alocados nessa nova estrutura, para que eles pudessem entender, disseminar conceito e legitimar o novo PMO que estava sendo estruturado.

Organização da Implantação - A consultoria contratada não apresentou um cronograma de atividades (passo a passo) com as ações *versus* tempo. Conforme figura 2 anexada ao relato técnico, apenas uma estrutura de sequenciamento foi apresentada, sem a conexão de responsáveis, tempo e conteúdo completo de cada uma das atividades.

Projeto Piloto – A diretoria de governança e projetos não realizou nenhum projeto piloto para que pudesse ajustar as questões da implantação, bem como desenvolver a capacidade dos funcionários públicos envolvidos, portanto as atividades foram iniciadas oficialmente sem nenhum ajuste nos processos, organograma e treinamento da equipe. Valor agregado – Apesar de todos os apontamentos positivos sobre a implantação do PMO, a alta administração não deixou claro a finalidade do PMO aos funcionários, a pergunta sem resposta é: Por que esse investimento? Quais seus benefícios? Pois esses funcionários públicos estão acostumados a realizar suas atividades sem mensurar seu valor real a sociedade.

Em relação ao perfil de competências em projetos dos funcionários alocados nessa nova estrutura, pode-se enquadrar como desastrosa, segundo relato da própria diretora de governança e projetos. Afirmou que a maneira que a consultoria e a alta administração avaliaram os funcionários públicos, não foi adequada e houve reflexo imediato no início das ações do PMO, pois os funcionários estavam completamente “perdidos”, principalmente não atividades de iniciação dos projetos apresentadas pela liderança do PMO, organizamos as necessidades de melhoria e lições aprendidas para o tópico competências em projetos da seguinte forma:

Maturidade – A maneira como o PMO foi estruturado, entende-se que o mesmo não objetiva o desenvolvimento de maturidade da organização e das equipes em projetos. Segundo Rabechini Jr e Pessôa (2005) como as empresas podem se estruturar para desenvolver competências visando atingir maturidade em gerenciamento de projetos? Rumo à maturidade e gerenciamento a organização deve, para poder percorrer este caminho, considerar camadas (indivíduo, equipes e organização) de desenvolvimento de competências, além das questões estratégicas, dos fatores críticos de sucesso em projetos e constituir uma perspectiva estruturada, através do delineamento de estratégias, processos e efetivação de mudanças.

Na reestruturação organizacional dessa diretoria, que posteriormente vislumbrou a implantação do PMO, a alta administração considerou que a maior parte do time será composta por funcionários públicos em cargo de comissão e/ou terceiros. O que isso significa? Que as camadas citadas no texto de Rabechini Jr e Pessôa (2005) serão afetadas, esses funcionários “indivíduos” têm um direcionamento ou apadrinhamento político, e a qualquer momento podem ser desligados desse escritório de projetos “equipes e organização”, pois não são servidores com carreira efetiva. Portanto, mesmo que haja uma extensa lista de itens para desenvolver esses funcionários, a qualquer momento eles podem se desligar da organização, enfraquecendo a cultura direcionada a projetos.

Competências – Nessa implantação foram consideradas competências necessárias para projetos, uma tabela desenvolvida pela consultoria, nesse aspecto não foi entregue nenhum material que pudesse suportar os itens inseridos e medidos junto aos funcionários públicos. Como criou-se a metodologia? Está baseada na literatura acadêmica? Existem evidências que

essas competências são suficientes para o mapeamento e desenvolvimento dos indivíduos? Essas respostas não foram respondidas pelo material entregue pela consultoria, muito menos pela avaliação da alta administração.

Gerar competências em equipe é uma tarefa árdua, de longo prazo que exige recursos e diretrizes bem claras. O alinhamento entre as necessidades gerenciais e as competências das equipes de projetos deve ser almejado pelas empresas que querem participar de um mercado cada vez mais competitivo (Rabechini Jr e Carvalho, 2003)

Uma importante lição aprendida compartilhada é que os funcionários públicos deveriam trabalhar na gestão de projetos segmentados, o novo escritório de gerenciamento de projetos tem como escopos vertentes totalmente diferentes:

- 1) Inovação;
- 2) Empreendedorismo;
- 3) Tecnologia.

Com o início das atividades, ficou claro que os objetivos e stakeholders de cada um dos segmentos são distintos, portanto as competências para o gerenciamento desses projetos devem ser diferentes. Os projetos de inovação, por exemplo, podem ser iniciativas públicas, para incentivar projetos de empreendedorismo em áreas de população muito carente, alguns com índices de alta criminalidade, normalmente locais com grande necessidade de projetos para melhorar a qualidade de vida das pessoas. Para esses projetos algumas competências necessárias não foram incluídas na tabela construída pela consultoria. Faço um paralelo com algumas competências sugeridas para gerenciamento de projetos em ONGs internacional, segundo Brière, Proulx, Flores, & Laporte (2015) “adaptabilidade” que é reagir rapidamente a situações improváveis, adaptação refere-se à ação, pois cada projeto é um novo desafio, ou a competência de “habilidades locais” onde um gerente de projeto por exemplo não precisa saber tudo, e deve pedir ajuda as pessoas certas, e os autores ressaltam que é importante valorizar esse saber local na realização de um projeto.

Para o desenvolvimento das atividades não foi apresentado nenhuma ferramenta prática (software de gestão de projetos) para os funcionários públicos, houve uma promessa de mapeamento dos processos e inclusão dentro do atual software de gestão municipal (que já é utilizada por diversos departamentos dentro da organização, já é conhecida por boa parte do time do PMO), porém a equipe de TI institucional da prefeitura informou que os processos de inclusão solicitados para o novo PMO não são compatíveis com a ferramenta atual, ficando uma grande lacuna na realização das atividades da equipe de projetos. O software ainda permite ao gestor o acompanhamento das responsabilidades em relação aos projetos, facilitando e coordenando o compartilhamento de informações. Outra prática do PMO é a padronização de políticas e procedimentos, permitindo melhor controle e fluxo dos projetos (Melo, Dolci, & Cerqueira, 2019).

Com todas as lições aprendidas citadas, onde o apontamento de erros tem como objetivo melhoria contínua do processo, todos os envolvidos estão de acordo que todas as ações deste a reestruturação organizacional, mapeamento de processos, implantação do PMO, projeto piloto, análise de competências em projetos, treinamento, envolvimento das equipes, aplicação de ferramentas e métodos para gestão entre outras atividades, devem ser revisadas de forma completa (sugerindo que esse projeto seja iniciado do “zero”).

6. Conclusão

A implantação do PMO descrito foi o primeiro passo da secretaria de tecnologia, inovação e desenvolvimento econômico da prefeitura do município de Osasco, para “projetizar” suas ações e transformar as atividades rotineiras em resultados eficientes, os projetos que envolvem as novas empresas de tecnologia na cidade, as lições aprendidas sobre esse árduo processo estão sendo construídas, haja visto que o processo está em andamento. Portanto o objetivo de organizar e disseminar tais atividades estão sendo atendidas com implantação do PMO, a alta administração enxerga que essa primeira etapa é apenas a “cereja do bolo”, devendo aprofundar outros segmentos importantes que são tratados por essa secretaria.

Como a iniciativa de implantação do PMO é recente (iniciada no 1º trimestre do ano corrente), deve-se aproveitar o pouco esforço de tempo e custos aplicados nesse projeto, e rever todas as metodologias aplicadas através do levantamento de lições aprendidas. Facilitando o processo de disseminação das práticas de gerenciamento de projetos a todos os envolvidos, tornando esses projetos aos poucos, em rotinas diárias de trabalho dos funcionários públicos.

Em um primeiro momento, a simplificação dos procedimentos é primordial para que os projetos em andamento não fiquem atrasados, em paralelo recomenda-se que sejam elaborados *templates* padronizados. E disponibilize aos funcionários públicos treinamentos utilizando como base os principais guias e métodos disponíveis para gerenciamento de projetos. Em paralelo reiniciar as atividades para implantação do PMO.

Nesse momento, com grande quantidade de lições trazidas pelos envolvidos no processo. Recomenda-se, visando à continuidade do aprendizado obtido, constituir um banco de lições aprendidas e um grande encontro com todos os gerentes de projetos, para que todos possam dar seu testemunho das lições aprendidas até esse momento, que possa ser consultado futuramente, quando da implantação de outros escritórios de gerenciamento de projetos na prefeitura do município de Osasco. E por fim a decisão da administração pública em implantar o PMO é inquestionável como instrumento para construir melhores resultados para a sociedade de forma geral.

Referências

Andersen, B., Henriksen, B., & Aarseth, W. (2007). Benchmarking of project management office establishment: Extracting best practices. *Journal of Management in Engineering*, 23(2), 97-104. [http://dx.doi.org/10.1061/\(asce\)0742-597x\(2007\)23:2\(97\)](http://dx.doi.org/10.1061/(asce)0742-597x(2007)23:2(97))

Barcaui, André B. PMO: Escritórios de Projetos, Programas e Portfólio na prática. Rio de Janeiro: Brasport, 2012.

Biancolino, C., Kniess, C., Maccari, E., & Rabechini Jr., R. (2012). Protocolo para Elaboração de Relatos de Produção Técnica. *Revista de Gestão e Projetos – GeP*, 3(2), 294-301. [doi:10.5585/10.5585](https://doi.org/10.5585/10.5585).

Brière, S., Proulx, D., Flores, O. N., & Laporte, M. (2015). Competencies of project managers in international NGOs: Perceptions of practitioners. *International Journal of Project Management*, 33(1), 116–125. doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.04.010.

Censo Brasileiro de 2010. Rio de Janeiro: IBGE, 2012. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sp/osasco/panorama>

Crawford, J. K. (2002). The strategic project office: A guide to improving organizational performance. Boca Raton: CRC Press.

De Almeida, A., Lopes, E. D. S. S., da Silva Camilo, J. T., & Choi, V. M. P. Manual de Normalização para Trabalhos Científicos

Lei Complementar n. 392, de 02 de dezembro de 2021. Altera a Lei Complementar nº 220, de 15 de dezembro de 2011, que alterou e consolidou a estrutura da Secretaria de Finanças, a Lei Complementar nº 372, de 13 de setembro de 2019, que reestruturou a Secretaria de Finanças, e a Lei Complementar nº 389, de 30 de dezembro de 2020, que estabeleceu a arquitetura organizacional e administrativa da estrutura de pessoal da hierarquia superior da Administração Direta do Executivo Municipal de Osasco e constituiu diretrizes gerais obrigatórias para as demais leis que tratem do tema. Recuperado de <http://leismunicipa.is/ezuhl>

Mansur, R. Escritório Avançado de Projetos na Prática: Plano de Negócios: A Máquina de Fazer Dinheiro. Rio de Janeiro: Editora Brasport, 2009.

Melo, A., Dolci, D. B., & Cerqueira, L. S. (2019). Escritórios de Gestão de Projetos no Setor Público à Luz do Paradigma da Nova Administração Pública. Revista Brasileira de Políticas Públicas e Internacionais - RPPI, 4(1), 05–28. <https://doi.org/10.22478/ufpb.2525-5584.2019v4n1.40549>

Moutinho, J. da A., & Rabechini Jr, R. (2020). Gestão de projetos no contexto público: mapeamento do campo de investigação. Revista de Administração Pública, 54(5), 1260–1285. <https://doi.org/10.1590/0034-761220190327>

Kerzner, H. R. (2002). Strategic planning for project management using a project management maturity model. John Wiley & Sons.

PMI – Project Management Institute (2017). Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK). (6a ed.)

Rabechini Junior, Roque e Carvalho, Marly Monteiro de Perfil das competências em equipes de projetos. RAE eletrônica [online]. 2003, v. 2, n. 1 [Acessado 25 junho 2022], Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1676-56482003000100013>.

Rabechini Jr., Roque e Pessôa, Marcelo Schneck de Paula Um modelo estruturado de competências e maturidade em gerenciamento de projetos. Production [online]. 2005, v. 15, n. 1 <https://doi.org/10.1590/S0103-65132005000100004>.

Rabechini Jr., R.; Carvalho, M. M.; Rodrigues, I.; Sbragia, R.A organização da atividade de gerenciamento de projetos: os nexos com competências e estrutura. Gest. Prod., São Carlos, v. 18, n. 2, p. 409-424, 2011. <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2011000200014>

Rodrigues, I., Rabechini Júnior, R., & Csillag, J. M. (2006). Os escritórios de projetos como indutores de maturidade em gestão de projetos. *Revista De Administração*, 41(3), 273-287. <https://doi.org/10.1590/S0080-21072006000300005>

Thiollent, M. (2005). *Metodologia da pesquisa-ação*. 14^a. Ed. São Paulo: Cortez.

Vasconcellos, E.; Hemsley, J. R. *Estrutura das organizações. Estruturas tradicionais, estruturas para inovação. Estrutura matricial*. 4. ed. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.