



**IV SINGEP**

**Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade**  
**International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability**

ISSN: 2317 - 8302

# **A REESTRUTURAÇÃO NOS PROCESSOS DE GESTÃO DE PROJETOS DE UMA EMPRESA DE TELECOMUNICAÇÕES PARA PROJETOS DE INFRAESTRUTURA DE TI**

**MARCELO LUIZ DO AMARAL GONÇALVES**  
UNINOVE – Universidade Nove de Julho  
marluago@yahoo.com

Agradecemos aos professores Dr. Marcos Paixão Garcez e Dra. Cláudia Terezinha Kniess pelo apoio e sugestões na elaboração deste trabalho.



## **A REESTRUTURAÇÃO NOS PROCESSOS DE GESTÃO DE PROJETOS DE UMA EMPRESA DE TELECOMUNICAÇÕES PARA PROJETOS DE INFRAESTRUTURA DE TI**

### **Resumo**

Este relato técnico utiliza do método de pesquisa-ação e visa discutir as mudanças realizadas nos processos de gerenciamento de projetos de TI em uma companhia que decidiu internalizar seu Data Center para dinamizar a entrega de projetos e atender melhor as demandas de negócio. A empresa estudada é do ramo de telecomunicações, pertence a um grupo de empresas com forte atuação na América Latina e está entre as dez maiores empresas de telecomunicações do mundo. A internalização de seu Data Center ocorreu devido a dificuldade de entregar os projetos nesta nova infraestrutura e pelas dificuldades encontradas pelas equipes em utilizar os processos de gestão de projetos existente para este novo contexto. O gerenciamento de projetos e os processos foram redefinidos à luz das diretrizes do Escritório de Projetos corporativo (PMO), buscando atender as novas necessidades surgidas. O alinhamento alcançado entre a gestão de projetos e seus processos, permitiu uma melhora nas competências dos gerentes de projetos, equipes de TI e nas entregas dos projetos. Os novos processos foram adaptados a uma ferramenta de gestão de projetos, permitindo a organização melhorias no planejamento, controle e execução dos projetos.

**Palavras-chave:** gerenciamento de projetos, PMO, processos, competências.

### **Abstract**

This technical report uses the action research method and aims to discuss the changes made in the IT project management processes in a company that decided to internalize its Data Center in order to streamline project delivery and better fulfill the business demands. The company that was analyzed is on the telecommunications branch and belongs to a group of companies with a strong presence in Latin America. This group is among the world's ten largest telecommunications companies. The internalization of its Data Center was caused by the difficulty of delivering projects in a new infrastructure and the difficulties encountered by the teams to use the existing project management processes in this new context. Project management and processes were redefined to cope with the directives of the corporate Project Management Office (PMO), in order to agree with the new needs. The alignment reached between the management of projects and processes enabled an improvement in the skills of project managers, IT staff and in the project delivery. The new processes have been adapted to a project management tool, enabling the organization improvements in planning, control and execution of the projects.

**Keywords:** project management, PMO, process, competencies.



## 1 Introdução

A partir dos anos 90, houve uma retomada na utilização do gerenciamento de projetos, a qual vem assumindo um papel importante nos processos de transformações das empresas e permitindo respostas mais rápidas às necessidades organizacionais (Carvalho, & Rabechini, 2011). O gerenciamento de projetos apresenta-se como alternativa inovadora para alcançará os objetivos da organização e proporcionam a oportunidade de manter o foco nos objetivos estratégicos e na adaptação às mudanças externas, tornando-se fator crítico para os desafios no desenvolvimento de novos produtos, serviços e processos que, como decorrência, trarão benefícios econômicos e melhores resultados à organização (Rodrigues, Júnior, & Csillag, 2006). A implantação de um Escritório de Projetos - Project Management Office (PMO, daqui em diante), é fundamental para entregar valor à companhia, pois o gerenciamento de projetos bem definido e orientado por um PMO permite que as organizações gerenciem seus projetos de forma alinhada à estratégia corporativa (Aubry, Hobbs, & Thuillier, 2007).

Este relato técnico discute a reestruturação dos processos de gerenciamento de projetos ocorridos em uma empresa de Telecom durante o processo de internalização de seu Data Center. Esta empresa está posicionada entre as 05 maiores do seu setor, fatura entre cinco e dez bilhões de reais ao ano e detém uma base de assinantes com mais de cinco milhões de assinantes. Além dos serviços tradicionais de telecomunicações, como telefonia fixa, móvel e links de voz e dados, oferece serviços de TV à Cabo e internet, caracterizando-se também como uma empresa de entretenimento.

Durante este processo de internalização, a companhia deparou-se com dificuldades para entregar os primeiros projetos dentro dos prazos e ficou evidenciado que faltavam processos de gerenciamento de projetos para orientar as equipes no planejamento e execução das atividades. A diretoria de TI solicitou que a área de Infraestrutura de TI se organizasse para identificar as mudanças necessárias para resolver o problema de entrega dos projetos. Foram selecionadas pessoas com conhecimentos e experiência em gerenciamento de projetos para formar uma equipe de trabalho com capacidades para ajudar na identificação e resolução do problema.

A análise envolveu a participação direta da equipe de trabalho no dia a dia das equipes para coletar informações e elaborar um plano de ação para reestruturar o gerenciamento de projetos da área de infraestrutura de TI. A intervenção realizada demonstrou a importância de utilizar processos de gerenciamento de projetos bem definidos e alinhados aos padrões definidos pelo PMO, o qual detém os conhecimentos e padrões definidos para a companhia e possibilita melhorar as competências de gerenciamento de projetos nas equipes. A equipe de trabalho era composta por pessoas com os seguintes perfis: gerentes de projetos de TI, analistas de processos, técnicos especialistas em Data Center e gestores das áreas técnicas. O *framework* de projetos adotado pela empresa para realizar a reestruturação dos processos foi o PMBoK (PMI, 2013).

Esse estudo é de caráter qualitativo, utiliza o método pesquisa-ação e visa contribuir ao questionamento: ***“Qual abordagem deve ser utilizada na reestruturação do gerenciamento de projetos de TI em uma empresa de Telecom para melhorar os resultados de seus projetos após internalizar seu Data Center?”*** O objetivo deste estudo é apresentar os passos que foram adotados por esta companhia na reestruturação dos seus processos de gerenciamento de projetos de TI, na utilização do PMO como apoio e fonte de conhecimento nos padrões de gerenciamento de projetos, possibilitando melhorar as competências essenciais dos profissionais envolvidos no gerenciamento e entrega dos projetos de TI.



## 1.1 Situação Problema

Em 2012, essa empresa de Telecom percebeu a necessidade de internalizar o seu Data Center para proporcionar maior agilidade na entrega dos projetos, reduzir custos e permitir à companhia vantagem competitiva na oferta de novos produtos e serviços frente à concorrência. Esta mudança foi favorecida pela forma como o fornecedor de serviços de Data Center entregava os projetos e soluções, com prazos muito extensos, custos dos serviços altíssimos e processos muito burocráticos. Esta situação não atendia às expectativas das áreas de negócio quanto a prazos e custos e desgastava a imagem da TI dentro da companhia.

Em vista dos problemas e oportunidades apresentadas, a companhia decidiu apoiar a TI na internalização do seu Data Center. A área de TI alocou uma equipe responsável por identificar as necessidades de TI de curto e médio prazos para atender as necessidades de negócio e identificar as melhores empresas para abrigar a infraestrutura de seu novo Data Center. Após esta fase de estudo, procura e definições por um lugar compatível para abrigar o novo Data Center, foi escolhida a Embratel como fornecedor, a qual atendia aos requisitos técnicos e financeiros para receber a nova infraestrutura, além de se destacar como um dos maiores fornecedores desse tipo de serviço no Brasil e apresentar ótimos níveis de serviços.

O início da operação do novo Data Center foi caracterizado pela solicitação de diversos projetos e pela intensa alocação das equipes técnicas para entrega-los. As equipes começaram a trabalhar intensamente para cumprir todos os compromissos dentro dos prazos, gerando gastos exorbitantes com horas extras; má utilização dos recursos por falta de planejamento; desgaste entre as equipes internas e constantes repriorizações dos projetos. Além disso, houve a necessidade de justificar a área Financeira o excesso de gastos, já que era esperada uma grande economia em recursos computacionais após o início da operação do próprio Data Center da companhia.

Em face desta situação, a TI da companhia foi cobrada para reestruturar a gestão de projetos e a reestruturar os processos envolvidos na entrega de projetos de infraestrutura de TI. A reestruturação dos processos deveria considerar as diretivas e *framework* de projetos definidos pelo PMO corporativo da companhia, identificar as competências necessárias as equipes de projetos e elaborar processos realistas para o momento vivenciado, proporcionando ao novo Data Center maior qualidade nos projetos, prazo de execução e melhoria contínua nos processos de gestão de projetos.

As próximas seções deste relato estarão estruturadas como segue: o Referencial Teórico, a Metodologia, utilizando as fases da pesquisa-ação (Fase Exploratória, Planejamento da Ação, Fase da Ação e Fase de Avaliação e Resultados), Considerações Finais e Referências. No Referencial Teórico serão abordados os assuntos: gerenciamento de projetos, PMO e competências em gerenciamento de projetos. A Metodologia apresentará como o relato foi elaborado e na Avaliação e Resultados, abordaremos a análise da situação, a intervenção adotada e os resultados obtidos após a reestruturação dos processos de gerenciamento de projetos de TI. Finalizando, serão apresentadas as considerações do autor e as bibliográficas utilizadas na elaboração deste trabalho.

## 2 Referencial Teórico

Os tópicos a seguir apresentam o referencial teórico que foi utilizado como base na realização deste relato técnico: o gerenciamento de projetos, o Escritório de Projetos (PMO) e competências em gerenciamento de projetos.



## 2.1 Gerenciamentos de projetos

Quando o gerenciamento de projetos é percebido como um diferencial para entregar valor à companhia e melhores soluções, sua importância estratégica é percebida. Segundo Kerzner (2006) o gerenciamento de projetos aborda a integração de um conjunto de atividades para alcançar com sucesso os seus objetivos através do planejamento, organização, supervisão e controle de todos os aspectos envolvidos no projeto e que beneficia a todos envolvidos. De acordo com o PMBoK (PMI, 2013), “O gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos”.

Para Jamieson & Morris (2004) o gerenciamento de projetos precisa ser tratado no nível estratégico da empresa para contribuir com a implementação da estratégia corporativa. Quando os projetos e programas traduzem a estratégia da empresa, estes se tornam processos centrais para realizar a estratégia. As definições para projetos vêm se aprimorando e convergindo para um entendimento comum nas organizações (Rabechini Jr. & Carvalho, 1999). O PMO tem exercido um papel decisivo para ajudar a disseminar os conhecimentos de gestão de projetos, ferramentas e técnicas que possibilitam à organização alcançar melhores resultados na execução dos projetos.

## 2.2 PMO

O PMO tem suas origens na década de 50 (Kerzner, 2006) e sua consolidação na década de 90 na forma como é difundido nos dias atuais (Mansur, 2009). O PMO é uma entidade organizacional responsável por gerir e coordenar os projetos de forma centralizada conforme descrito no PMBoK (PMI, 2013), que está voltado para promover o aprendizado organizacional (Hobbs & Aubry, 2007) e onde a organização centraliza o conhecimento de gestão de projetos (Kerzner, 2001). O PMBoK (PMI, 2013), ainda destaca que a utilização do PMO é variada entre as organizações, podendo variar de uma estrutura simples de apoio a gestão de projetos até uma estrutura complexa responsável pelo gerenciamento e controle de diversos projetos. Segundo Aubry et al., (2007) a utilização do PMO é importante para ligar os projetos à estratégia da empresa e promover a entrega de valor para o negócio através dos projetos.

O PMO pode adotar diferentes modelos de estrutura nas diversas organizações que o adotam, mas nele está constituído um núcleo de competências que permite a aplicação dos conceitos de gerenciamento e auxilia na transformação da estratégia da empresa em resultados (Carvalho, & Rabechini, 2011). Dentre as atividades desempenhadas por um PMO, podemos destacar o auxílio às organizações na padronização dos processos de governança de projetos, desenvolvimento de práticas metodológicas para sua utilização, compartilhamento de recursos, consolidação de informações de projetos, auditoria em projetos e gestão do Portfólio PMBoK (PMI, 2013), (Mansur, 2009). Estas atividades desempenhadas pelo PMO ajudam a fortalecer as competências e a cultura em gestão de projetos dentro das organizações.

## 2.3 Competências em Projetos

Considerando a aplicação do conceito de competências aplicado em projetos, Kerzner (1999) foi um dos primeiros autores a tratar do tema competências para gestão de projetos e que propôs cinco níveis para o desenvolvimento de competências para as empresas utilizarem



na busca pela excelência. Os níveis propostos são: nível um que trata da utilização de uma linguagem comum, o segundo nível propõe a utilização na organização de processos comuns e o terceiro nível diz respeito a uma metodologia singular centrada em gerenciamento de projetos. Já o quarto nível aborda a utilização do benchmarking para a comparação de uma organização com as demais concorrentes, e por último a fase cinco, que aborda a melhora contínua nos processos de gerenciamento de projetos.

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 tratam 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.

O PMBoK (PMI, 2013) considera a utilização dos times de projetos na execução dos projetos, os quais são formados pelo gerente de projetos e por um grupo de indivíduos que trabalham conjuntamente para alcançar determinados objetivos, os quais se caracterizam por possuírem habilidades específicas na realização do trabalho. As habilidades e competências características dos times de projetos variam muito e neste contexto as habilidades do gerente de projetos exercem um papel importante para que as atividades do projeto sejam realizadas. No grupo de processos de gestão de recursos humanos apresentado no PMBoK (PMI, 2013), é considerado o processo “Desenvolver o Time de Projetos” que objetiva melhorar as competências do time de projetos, a interação dos membros da equipe e o ambiente da equipe para melhorar o desempenho do projeto. Na seção de metodologia será apresentada a aplicação da teoria utilizando o método da pesquisa-ação.

### **3 Metodologia**

A elaboração deste trabalho segue o protocolo para relatos de produção técnica estabelecidos por Biancolino et al. (2012), que busca 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.

O método escolhido para este trabalho foi a pesquisa-ação, a qual é amplamente utilizada em ciências sociais e que pode ser aplicada em diversas áreas como: educação, urbanismo, tecnologia, saúde e etc. Segundo Prodanov & de Freitas (2013) a pesquisa-ação está fortemente relacionada a uma ação ou resolução de um problema coletivo, onde os participantes estão envolvidos de forma cooperativa ou participativa para resolver uma situação ou problema. Para Thiollent (2009), os pesquisadores devem conhecer bem o ambiente corporativo e ter como objetivo a resolução de um problema que possa contribuir para a ciência. Os pesquisadores não apenas observam, mas também participam do processo avaliado.

Segundo Thiollent (1998) os principais aspectos da pesquisa-ação são caracterizados por haver interação explícita entre pesquisadores e pessoas envolvidas na situação investigada e dessa interação se originam as ações e prioridades necessárias para tratar o problema identificado. A pesquisa-ação tem como objetivo aumentar o conhecimento dos pesquisadores e não está limitada a uma forma de ação. Em seu objetivo investigativo a pesquisa-ação constitui-se da situação social e dos problemas encontrados nesta situação e durante a pesquisa, as ações e decisões intencionais dos atores são acompanhadas.



A estrutura deste trabalho foi desenvolvida de acordo com as fases recomendadas por Thiollent (2009) para a realização da pesquisa-ação: Fase Exploratória, Planejamento da Ação, Fase de Ação e Fase de Avaliação e Resultados.

### 3.1 Fase Exploratória

Nesta fase, foram indicados os participantes que comporiam o grupo de trabalho para realizar uma análise mais profunda dos problemas enfrentados na gestão dos projetos de Infraestrutura de TI e levantar as possibilidades de ações para solucionar o problema. A coleta de dados ocorreu mediante a realização de reuniões para investigar o problema e fundamentar o pressuposto teórico de suporte ao diagnóstico e através da observação do comportamento dos membros das equipes técnicas e gerentes de projetos em seus ambientes de trabalho.

Para Cervo & Bervian (2002) a técnica da observação é de grande importância porque através dela aplicam-se os sentidos físicos a um objeto que possibilitam adquirir conhecimento distinto e preciso sobre ele. Para Marconi e Lakatos (2000) a observação participante é quando ocorre a participação real junto à comunidade ou grupo. É quando o autor, como investigador, participa do cotidiano das pessoas estudadas e neste processo de observação, analisa e observa os locais, objetos, símbolos, pessoas, atividades, comportamentos, interações verbais, as maneiras de fazer, de estar, de falar, acontecimentos, situações e ritmos.

Na investigação do problema foram identificadas lacunas no gerenciamento de projetos que indicavam a falta de planejamento, organização e controle do *pipeline* de projetos de infraestrutura de TI. Os processos de gestão de projetos eram quase inexistentes, não eram suficientemente maduros, não estavam pautados nos processos padrões e metodologia sugerida pelo PMO corporativo e não utilizavam a linguagem comum de gerenciamento de projetos definida para a companhia. Na análise do grupo de trabalho foi constatado que as equipes técnicas eram dotadas de competências para executar suas atividades nas entregas dos projetos, mas a falta de processos de gerenciamento de projetos para apoiar no planejamento e execução das atividades, comprometiam os prazos, a qualidade e os custos das entregas.

A falta dos processos também demonstrou que havia uma lacuna na definição dos papéis e responsabilidades, sobrecarregando o trabalho das equipes e do gerente de projeto, os quais acabavam desempenhando diversas outras atividades na tentativa de entregar os projetos nos prazos. Foi identificado que não havia uma ferramenta adequada para gerir os projetos, controlá-los e que gerasse relatórios de acompanhamento. O controle dos projetos era realizado através de planilhas eletrônicas criadas para os diversos assuntos envolvidos em um projeto, tais como: custo, prazo, riscos, escopo e qualidade. A quantidade de documentos era enorme e isto dificultava a extração de informações de forma ágil e consistente. A tabela 1 apresenta as características dos participantes no grupo de trabalho.

Tabela 1 – características dos participantes no grupo de trabalho.

<b>PARTICIPANTES</b>	<b>NÍVEL DE FORMAÇÃO</b>	<b>TEMPO DE EXPERIÊNCIA NA EMPRESA</b>	<b>POSSUI CONHECIMENTOS EM GESTÃO DE PROJETOS</b>
Gerentes de TI A	Pós-Graduação	08 anos	Sim
Gerentes de Projeto A	Pós-Graduação	5 anos	Sim
Gerentes de Projeto B	Pós-Graduação	07 anos	Sim



Analista de Demandas A	Graduação	07 anos	Sim
Especialistas Técnicos de TI A	Graduação	2 anos	Sim
Especialistas Técnicos de TI B	Graduação	1 ano	Sim
Analistas de Processos A	Graduação	1ano	Sim

Fonte: próprios autores.

A escolha dos integrantes do grupo de trabalho considerou como critério buscar pessoas das áreas envolvidas nos processos de gerenciamento dos projetos e ciclo de vida dos projetos. Estes integrantes participavam do dia a dia dos acontecimentos e eram experientes na utilização de gerenciamento de projetos, permitindo uma análise mais apurada dos fatos e maior contribuição para os resultados.

### 3.2 Planejamento da Ação

A partir das análises obtidas através das observações participativas e das reuniões realizadas pelo grupo de trabalho na identificação dos problemas e lacunas que afetavam a entrega dos projetos, a gerência da área de gestão de projetos, com apoio do grupo de trabalho, elaborou um plano de ação para corrigir a situação. Foi solicitado que os processos de gestão de projetos de infraestrutura de TI fossem reescritos com base nos processos e framework de projetos definidos pelo PMO corporativo, o qual adotava o PMBoK (PMI, 2013) como guia de referência.

O time de processos ficou incumbido de reescrever e ajustar os processos, tomando como base os direcionamentos e processos definidos pelo PMO e das informações resultantes das reuniões entre o grupo de trabalho e pessoas chaves das equipes de TI (técnicas e administrativas). As reuniões deveriam explorar o dia a dia operacional das equipes, o fluxo de trabalho, a documentação utilizada, os processos, papéis e responsabilidades desempenhadas. Os ajustes e revisão da documentação deveriam considerar a utilização da linguagem comum de gerenciamento de projetos adotada pela empresa e deveria abranger todos os artefatos utilizados.

A documentação deveria proporcionar melhorias no planejamento, organização e controle dos projetos, possibilitando às equipes desenvolverem o trabalho de forma padronizada e permitindo às gerências e diretoria de TI ter visibilidade da evolução dos projetos. A documentação também deveria servir de suporte para a tomada de decisão nas questões de priorização, alocação de recursos e no planejamento dos custos e prazos dos projetos.

A escolha da ferramenta de gestão de projetos foi baseada na necessidade de ter um controle centralizado dos projetos e na capacidade de extrair informações organizadas e estruturadas dos projetos. Os gerentes de projetos foram incumbidos de analisar os itens necessários para adequar a ferramenta de gestão de projetos oficial da empresa e recomendada pelo PMO corporativo, o PPM – Project Portfolio Management, do fornecedor HP (Hewlett Packard). Os ajustes na ferramenta deveriam abranger os processos de gestão de projetos desenvolvidos pela equipe de trabalho e de processos e configurar um ambiente de testes para acompanhar a evolução e testes das novas funcionalidades de gerenciamento, controle e geração de relatórios do projeto piloto.

Para garantir o sucesso das atividades planejadas foi determinado o agendamento de reuniões semanais para acompanhar as mudanças, evoluções e correções de desvios em relação ao planejamento. As mudanças foram tratadas como prioritárias e todas as evoluções



identificadas e tratadas eram reportadas para a diretoria de TI, a qual esperava obter resultados rápidos que minimizassem os impactos nos projetos demandados pela companhia.

### 3.3 Fase da Ação

Esta fase teve o seu início com as reuniões realizadas pela equipe de trabalho com a participação do time de processos e as pessoas chaves escolhidas. Nestes encontros foram coletadas todas as informações que serviram de base para reescrever os processos e determinar o workflow de projetos para configurar a ferramenta de gerenciamento de projetos. Após analisar a metodologia de gestão de projetos e os artefatos utilizados disponibilizados pelo PMO corporativo, o grupo de trabalho entendeu que os artefatos atendiam a todas as necessidades dos projetos de infraestrutura de TI. Paralelamente, os gerentes de projetos analisaram a ferramenta PPM e validaram que a era apta para atender às necessidades dos projetos de infraestrutura de TI e do Novo Data Center, pois sua configuração estava baseada nos grupos de processos do PMBoK (PMI, 2013) e poucos ajustes seriam necessários.

Depois de definidos os processos e confirmado o PPM como ferramenta para gestão de projetos, definiu-se o workflow de projetos e foi configurado um ambiente de homologação para testar o projeto piloto. Os testes do piloto foram acompanhados de perto pelo time de processos que registrava os acontecimentos e todos os problemas apontados pelos usuários, os quais eram levados para o grupo de trabalho analisar e sugerir soluções e melhorias. Todas as mudanças solicitadas eram homologadas e revalidadas pelos solicitantes e equipes envolvidas na etapa do processo. Nas reuniões semanais, o grupo de trabalho criou um relatório de acompanhamento que foi utilizado para analisar a evolução alcançada com as mudanças e os problemas a serem tratados e solucionados, o qual era apresentado para as gerências e diretoria de TI e serviram como fonte para demonstrar a evolução dos resultados, melhoria continua e para o estabelecimento de novas metas a serem alcançadas.

### 3.4 Fase de Avaliação e Resultados

A intervenção adotada na companhia para solucionar o problema, reforça a importância do gerenciamento de projetos para suportar a tomada de decisão e entregar de valor à companhia (Hobbs & Aubry, 2007), bem como na entrega de soluções e produtos de forma planejada e controlada para alcançar a estratégia da organização (Kerzner, 2006). Demonstra que a homologação, testes, validações e aperfeiçoamento dos processos permitiram alcançar um novo patamar de qualidade na entrega dos serviços e soluções de infraestrutura de TI, com a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto, conforme descrito pelo PMBoK (PMI, 2013).

O apoio do PMO foi um fator decisivo nas mudanças empreendidas na gestão de projetos, pois possuía os conhecimentos e padrões organizacionais para orientar a equipe de trabalho na remodelagem dos processos de gerenciamento de projetos, além da documentação modelo que foi adequada para atender os projetos de infraestrutura de TI, conforme preconizado por Kerzner (2001). Conforme Carvalho & Rabechini (2011) o PMO foi utilizado como núcleo de competências que auxiliou a área de infraestrutura de TI na aplicação dos conceitos de gerenciamento de projetos, na execução mais eficiente dos projetos e possibilitou a companhia traduzir a estratégia em resultados. Com a definição dos novos processos, papéis, responsabilidades, metodologia e os *templates* da documentação, as competências em gestão de projetos alcançaram melhoras no âmbito individual, de equipe e de organização,



proporcionando aos integrantes das equipes habilidades para tratar problemas simples e complexos na condução eficaz dos projetos.

#### **4 Considerações finais**

A necessidade de mudanças para solucionar situações emergências, muitas vezes é o vetor da transformação para alcançar os objetivos e a estratégia organizacional. Este estudo ocorreu em uma empresa do ramo de Telecom e demonstra os bons resultados obtidos com as mudanças realizadas no gerenciamento de projetos na área de infraestrutura de TI, as quais foram necessárias após a internalização do seu *Data Center*. Este relato técnico apresenta como contribuição a necessidade de se planejar e controlar muito bem as mudanças no gerenciamento de projetos, na utilização do conhecimento disponibilizados pelo PMO e na necessidade de melhorar as competências em gerenciamento de projetos individuais e das equipes, demonstrando que estes ajustes são necessários sempre que houver transformações organizacionais capazes de afetar os projetos e conseqüentemente os resultados e estratégia da organização.

O exemplo aqui apresentado demonstra que a reestruturação do gerenciamento de projetos deve ser uma ação apoiada pela alta gerência, realizada conjuntamente pelas áreas que definem e utilizam o gerenciamento de projetos na entrega de soluções e serviços. Os ajustes e correções devem estar baseados nas melhores práticas e definições estabelecidas pela companhia através de seu PMO corporativo, o qual muitas vezes atua como um centro de excelência para promover habilidades, competências, ferramentas e técnicas no suporte à organização para o gerenciamento de projetos. A escolha do grupo de trabalho com especialistas de áreas que eram experientes e utilizavam o gerenciamento de projetos no seu dia a dia, foi fundamental para ajudar na identificação dos problemas e propor soluções para melhorar o planejamento, controle e resultados nas entregas dos projetos.

Este estudo pode ser utilizado como referência e consulta para aquelas empresas que apresentarem cenários de mudanças estruturais que possam afetar o modo de trabalhar de suas equipes de TI, seus processos e competências em gerenciamento de projetos. Este trabalho limitou-se a estudar os fenômenos da gestão de projetos em uma única empresa do ramo das telecomunicações e abre a oportunidade para outras empresas do mesmo ramo para avaliarem suas necessidades de gerenciamento de projetos e aspectos relacionados, sendo desafiadas a melhorar constantemente e a obter resultados alinhados à estratégia.

#### **5 Referências Bibliográficas**

Aubry, M., Hobbs, B., & Thuillier, D. (2007). A new framework for understanding organisational project management through the PMO. *International Journal of Project Management*, 25(4), 328–336. <http://doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.01.004>

Biancolino, César Augusto, et al. "Protocolo para elaboração de relatos de produção técnica." *Revista de Gestão e Projetos-GeP* 3.2 (2012): 294-307.

Carvalho, M. M. de, & Rabechini, R. J. (2011). *Fundamentos em Gerenciamento de projetos: Construindo Competências para Gerenciar Projetos* (3a Edição.). São Paulo: Atlas.

Cervo, A.L., Bervian, P.A. (2002) *Metodologia Científica*. 5ª ed. Prentice Hall.



Frame, J.D. Project management competence: building key skills for individuals, teams, and organizations. San Francisco: Jossey-Bass, 1999.

Hobbs, B., & Aubry, M. (2007). A Multiphase Research Program Investigating Project Management Offices (PMOs): the results of phase 1. *Project Management Journal*, 38(1), 74–86.

Jamieson, A., & Morris, P. W. (2004). Moving from corporate strategy to project strategy. *The Wiley guide to managing projects*, 177–205.

Kerzner, H. Strategic planning for project management using a project management maturity model. New York: John Wiley & Sons, 1999.

Kerzner, H. (2001). Strategic planning for project management using a project management maturity model. New York: John Wiley & Sons, 98.

Kerzner, H. (2006). Gerenciamento de projetos. Bookman.

MANSUR, R. Escritório avançado de projetos na prática. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

Lakatos, E. M.; Marconi, M. de A. (2002). Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas; amostragens e técnicas de pesquisa; e elaboração, análise e interpretação de dado (5a ed.). São Paulo: Atlas.

Prodanov, C. C., & de Freitas, E. C. (2013). Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico-2a Edição. Editora Feevale.

Project Management Institute. (2013). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). Project Management Institute, Incorporated.

JUNIOR, R. (2003). R. Competências e Maturidade em Gestão de Projetos: uma perspectiva estruturada. 2003. 274 f (Doctoral dissertation, Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)-Escola Politécnica, Universidade de São Paulo).

Rabechini Júnior, R., & Carvalho, M., M. (1999). Concepção de um programa de gerência de projetos em instituição de pesquisa. *Revista Valenciana D'estudis Autonòmics*. Espanha: Valência.

Rodrigues, I., Júnior, R. R., & Csillag, J. M. (2006). Os escritórios de projetos como indutores de maturidade em gerenciamento de projetos. *Revista de Administração*, 41(3), 273-287.

Thiollent, M. Metodologia da pesquisa-ação. 8. ed. São Paulo: Cortez, 1998.

Thiollent, M. (2009). Pesquisa-Ação nas Organizações. São Paulo: Atlas.