

# CAPÍTULO 2

## Ciclo de vida e organização do projeto

Os projetos e o gerenciamento de projetos são executados em um ambiente mais amplo que o do projeto propriamente dito. A equipe de gerenciamento de projetos precisa entender esse contexto mais amplo para que possa selecionar as fases do ciclo de vida, os processos, as ferramentas e técnicas adequadas ao projeto. Este capítulo descreve alguns aspectos importantes do contexto de gerenciamento de projetos. Os tópicos incluídos aqui são:

### 2.1 O ciclo de vida do projeto

### 2.2 Partes interessadas no projeto

### 2.3 Influências organizacionais

## 2.1 O ciclo de vida do projeto

A organização ou os gerentes de projetos podem dividir projetos em fases para oferecer melhor controle gerencial com ligações adequadas com as operações em andamento da organização executora. Coletivamente, essas fases são conhecidas como o ciclo de vida do projeto. Muitas organizações identificam um conjunto específico de ciclos de vida para serem usados em todos os seus projetos.

### 2.1.1 Características do ciclo de vida do projeto

O ciclo de vida do projeto define as fases que conectam o início de um projeto ao seu final. Por exemplo, quando uma organização identifica uma oportunidade que deseja aproveitar, em geral irá autorizar um estudo de viabilidade para decidir se deve realizar o projeto. A definição do ciclo de vida do projeto pode ajudar o gerente de projetos a esclarecer se deve tratar o estudo de viabilidade como a primeira fase do projeto ou como um projeto autônomo separado. Quando o resultado desse esforço preliminar não é claramente identificável, é melhor tratar esses esforços como um projeto separado. As fases do ciclo de vida de um projeto não são iguais aos grupos de processos de gerenciamento de projetos descritos em detalhes no Capítulo 3.

A transição de uma fase para a outra dentro do ciclo de vida de um projeto geralmente envolve e normalmente é definida por alguma forma de transferência técnica e entrega. As entregas de uma fase geralmente são revisadas, para garantir que estejam completas e exatas, e aprovadas antes que o trabalho seja iniciado na próxima fase. No entanto, não é incomum que uma fase seja iniciada antes da aprovação das entregas da fase anterior, quando os riscos envolvidos são considerados aceitáveis. Essa prática de sobreposição de fases, normalmente feita em seqüência, é um exemplo da aplicação da técnica de compressão do cronograma denominada paralelismo.

Não existe uma única melhor maneira para definir um ciclo de vida ideal para um projeto. Algumas organizações estabeleceram políticas que padronizam todos os projetos com um único ciclo de vida, enquanto outras permitem que a equipe de gerenciamento de projetos escolha o ciclo de vida mais adequado para seu próprio projeto. Além disso, as práticas comuns do setor freqüentemente levarão ao uso de um ciclo de vida preferencial dentro desse setor.

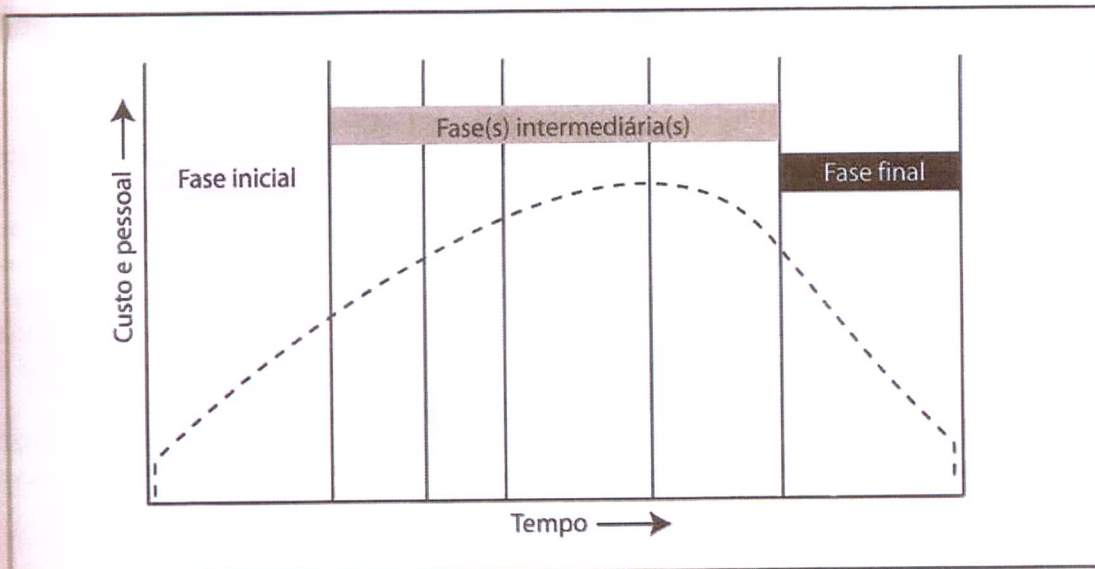
Os ciclos de vida do projeto geralmente definem:

- Que trabalho técnico deve ser realizado em cada fase (por exemplo, em que fase deve ser realizado o trabalho do arquiteto?)
- Quando as entregas devem ser geradas em cada fase e como cada entrega é revisada, verificada e validada
- Quem está envolvido em cada fase (por exemplo, a engenharia simultânea exige que os implementadores estejam envolvidos com os requisitos e o projeto)
- Como controlar e aprovar cada fase.

As descrições do ciclo de vida do projeto podem ser muito genéricas ou muito detalhadas. Descrições altamente detalhadas dos ciclos de vida podem incluir formulários, gráficos e listas de verificação para oferecer estrutura e controle.

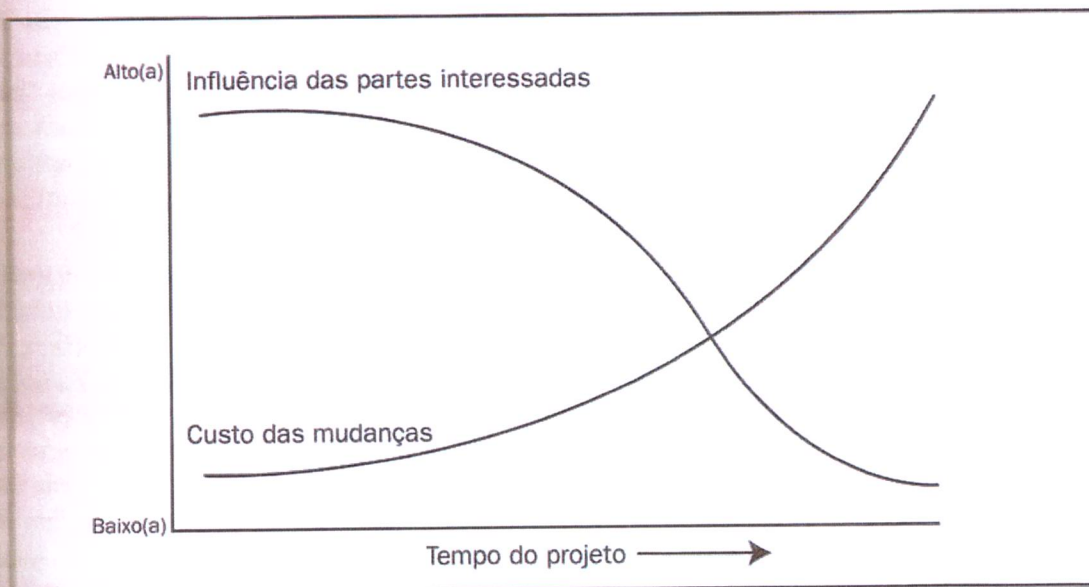
A maioria dos ciclos de vida do projeto compartilha diversas características comuns:

- As fases geralmente são seqüenciais e normalmente são definidas por algum formulário de transferência de informações técnicas ou de entrega de componentes técnicos.
- Os níveis de custos e de pessoal são baixos no início, atingem o valor máximo durante as fases intermediárias e caem rapidamente conforme o projeto é finalizado. A Figura 2-1 ilustra esse padrão.



**Figura 2-1.** Nível típico de custos e de pessoal do projeto ao longo do seu ciclo de vida

- O nível de incertezas é o mais alto e, portanto, o risco de não atingir os objetivos é o maior no início do projeto. A certeza de término geralmente se torna cada vez maior conforme o projeto continua.
- A capacidade das partes interessadas de influenciarem as características finais do produto do projeto e o custo final do projeto é mais alta no início e torna-se cada vez menor conforme o projeto continua. A Figura 2-2 ilustra isso. Contribui muito para esse fenômeno o fato de que o custo das mudanças e da correção de erros geralmente aumenta conforme o projeto continua.



**Figura 2-2.** Influência das partes interessadas ao longo do tempo

Embora muitos ciclos de vida do projeto possuam nomes de fases semelhantes com entregas semelhantes, poucos ciclos de vida são idênticos. Alguns podem ter quatro ou cinco fases, mas outros podem ter nove ou mais. Áreas de aplicação isoladas reconhecidamente apresentam variações significativas. O ciclo de vida de desenvolvimento de software de uma organização pode ter uma única fase de projeto enquanto outro pode ter fases diferentes para projeto arquitetural e detalhado. Subprojetos também podem ter ciclos de vida do projeto distintos. Por exemplo, uma empresa de arquitetura contratada para projetar um novo prédio de escritórios é envolvida primeiramente na fase de definição do proprietário enquanto faz o projeto na fase de implementação do proprietário enquanto dá suporte ao esforço de construção. No entanto, o projeto de design do arquiteto terá sua própria série de fases, desde o desenvolvimento conceitual, passando pela definição e implementação, até o encerramento. O arquiteto pode ainda tratar o projeto do prédio e o apoio à construção como projetos distintos, cada um com seu próprio conjunto de fases.

### 2.1.2 Características das fases do projeto

O término e a aprovação de um ou mais produtos caracteriza uma fase de projeto. Chamamos genericamente de produto o resultado mensurável e verificável do trabalho, como uma especificação, um relatório de estudo de viabilidade, um documento de projeto detalhado ou um protótipo. Alguns produtos podem corresponder ao processo de gerenciamento de projetos, enquanto outros são produtos finais ou componentes dos produtos finais para os quais o projeto foi concebido. Os produtos e, portanto, as fases fazem parte de um processo geralmente seqüencial criado para garantir o controle adequado do projeto e para conseguir o produto ou serviço desejado, que é o objetivo do projeto.

Em qualquer projeto específico, as fases também podem ser subdivididas em subfases devido a restrições de tamanho, complexidade, nível de risco e fluxo de caixa. Cada subfase é associada a um ou mais produtos específicos para monitoramento e controle. A maioria desses produtos da subfase está relacionada com o produto da fase principal, e as fases normalmente recebem os nomes de acordo com esses seus produtos: requisitos, projeto, construção, teste, inicialização, entrega e outros, conforme o caso.

Uma fase do projeto em geral é concluída com uma revisão do trabalho realizado e dos produtos para definir a aceitação, se ainda é necessário algum trabalho adicional ou se a fase deve ser considerada encerrada. Uma revisão de gerenciamento muitas vezes é realizada para se chegar a uma decisão de iniciar as atividades da próxima fase sem encerrar a fase atual, por exemplo, quando o gerente de projeto escolhe o paralelismo como ação. Outro exemplo é quando uma empresa de tecnologia da informação escolhe um ciclo de vida iterativo em que mais de uma fase do projeto pode avançar simultaneamente. Os requisitos de um módulo podem ser coletados e analisados antes que ele seja projetado e construído. Enquanto está sendo feita a análise de um módulo, a coleta de requisitos de outro módulo também pode ser iniciada em paralelo.

Da mesma forma, uma fase pode ser encerrada sem a decisão de iniciar outras fases. Por exemplo, o projeto terminou ou o risco é considerado grande demais para que sua continuação seja permitida.

O término formal da fase não inclui a autorização da fase seguinte. Para um controle eficaz, cada fase é formalmente iniciada para produzir uma saída dependente da fase do Grupo de processos de iniciação, especificando o que é permitido e esperado para essa fase, conforme mostrado na Figura 2-3. Pode ser realizada uma revisão de final de fase com as metas explícitas de se obter autorização para encerrar a fase atual e iniciar a seguinte. Às vezes é possível obter as duas autorizações em uma única revisão. As revisões de final de fase também são chamadas de saídas de fase, passagens de fase ou pontos de término.

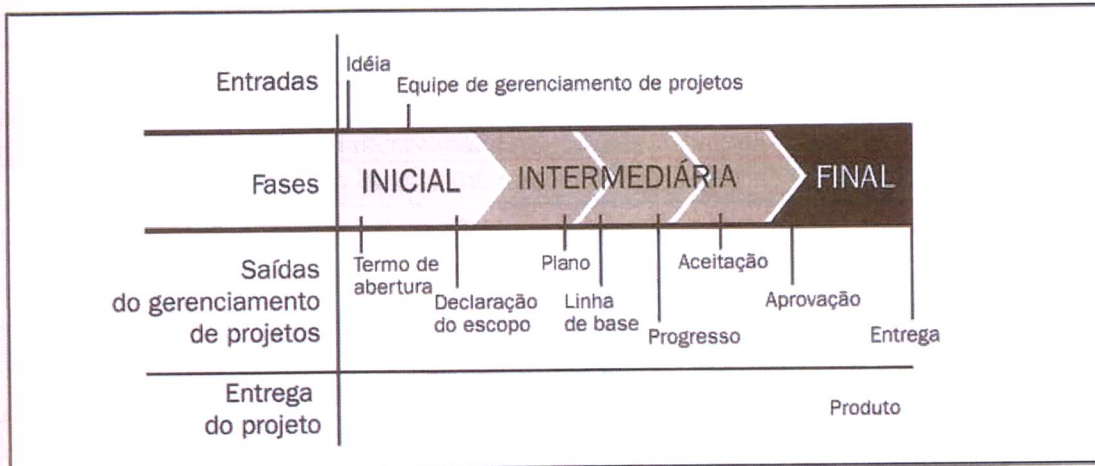


Figura 2-3. Seqüência típica de fases no ciclo de vida de um projeto

### 2.1.3 Relações entre o ciclo de vida do projeto e o ciclo de vida do produto

Muitos projetos estão ligados ao trabalho em andamento da organização executora. Algumas organizações aprovam formalmente os projetos somente após o término de um estudo de viabilidade, um plano preliminar ou alguma outra forma equivalente de análise; nesses casos, o planejamento ou a análise preliminar assume a forma de um projeto separado. Por exemplo, fases adicionais poderiam surgir do desenvolvimento e do teste de um protótipo antes que seja iniciado o projeto para o desenvolvimento do produto final. Alguns tipos de projetos, especialmente projetos de serviços internos ou de desenvolvimento de novos produtos, podem ser iniciados informalmente durante um período de tempo limitado para garantir a aprovação formal de fases ou atividades adicionais.

As motivações que criam o estímulo para um projeto são normalmente chamadas de problemas, oportunidades ou necessidades de negócios. O efeito dessas pressões é que o gerenciamento em geral deve priorizar essa solicitação no que se refere às necessidades e demandas de recursos de outros possíveis projetos.

A definição do ciclo de vida do projeto também irá identificar quais ações de transição no final do projeto serão incluídas ou não para ligar o projeto às operações em andamento da organização executora. Como exemplos, podemos citar o momento em que um novo produto é liberado para fabricação ou em que um novo programa de software é liberado para comercialização. É necessário ter cuidado para distinguir o ciclo de vida do projeto do ciclo de vida do produto. Por exemplo, um projeto realizado para apresentar ao mercado um novo computador de mesa é apenas um aspecto do ciclo de vida do produto. A Figura 2-4 ilustra o ciclo de vida do produto começando com o plano de negócios, passando pela idéia e terminando no produto, nas operações em andamento e na venda do produto. O ciclo de vida do projeto passa por uma série de fases até criar o produto. Projetos adicionais podem incluir uma atualização de desempenho do produto. Em algumas áreas de aplicação, como desenvolvimento de novos produtos ou desenvolvimento de software, as organizações consideram o ciclo de vida do projeto parte do ciclo de vida do produto.

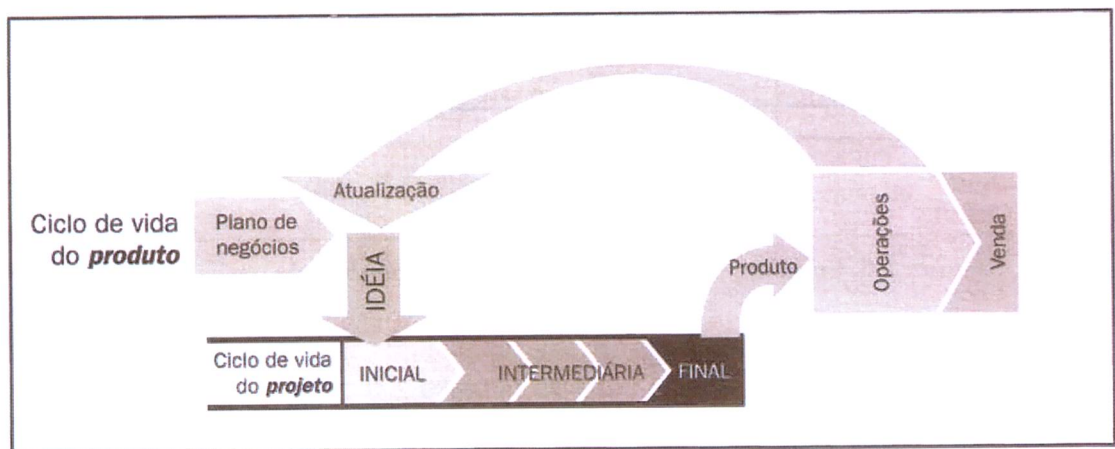
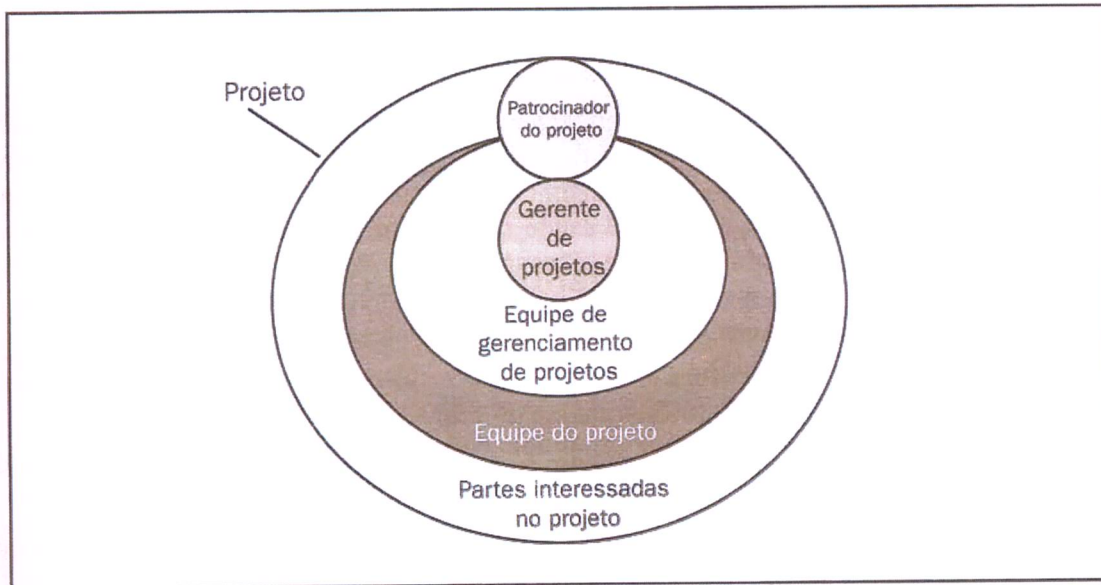


Figura 2-4. Relação entre o produto e os ciclos de vida do projeto

## 2.2 Partes interessadas no projeto

Partes interessadas no projeto são pessoas e organizações ativamente envolvidas no projeto ou cujos interesses podem ser afetados como resultado da execução ou do término do projeto. Eles podem também exercer influência sobre os objetivos e resultados do projeto. A equipe de gerenciamento de projetos precisa identificar as partes interessadas, determinar suas necessidades e expectativas e, na medida do possível, gerenciar sua influência em relação aos requisitos para garantir um projeto bem-sucedido. A Figura 2-5 ilustra a relação entre as partes interessadas e a equipe do projeto.



**Figura 2-5. A relação entre as partes interessadas e o projeto**

As partes interessadas possuem diversos níveis de responsabilidade e de autoridade quando participam de um projeto e eles podem mudar durante o ciclo de vida do projeto. Sua responsabilidade e autoridade variam desde contribuições eventuais em estudos e "focus groups" até o patrocínio total do projeto, que inclui o fornecimento de apoio financeiro e político. As partes interessadas que ignoram essa responsabilidade podem ter um impacto prejudicial nos objetivos do projeto. Da mesma forma, os gerentes de projetos que ignoram as partes interessadas podem esperar um impacto prejudicial nos resultados do projeto.

Às vezes, a identificação das partes interessadas pode ser difícil. Por exemplo, algumas pessoas poderiam argumentar que um trabalhador da linha de montagem cujo emprego no futuro depende do resultado do projeto de design de um novo produto é uma parte interessada. Se uma importante parte interessada não for identificada, poderá haver grandes problemas para um projeto. Por exemplo, o reconhecimento tardio de que o departamento jurídico era uma parte interessada significativa em um projeto de atualização de software para a passagem do ano 2000 fez com que muitas tarefas de documentação adicionais fossem adicionadas aos requisitos do projeto.

As partes interessadas podem ter uma influência positiva ou negativa em um projeto. Partes interessadas positivas são as que normalmente se beneficiariam de um resultado bem-sucedido do projeto, enquanto partes interessadas negativas são as que enxergam resultados negativos a partir do sucesso do projeto. Por exemplo, líderes de negócios de uma comunidade que se beneficiará de um projeto de expansão industrial podem ser partes interessadas positivas porque enxergam benefícios econômicos para a comunidade a partir do sucesso do projeto. Por outro lado, grupos ambientais poderiam ser partes interessadas negativas se considerarem que o projeto prejudica o meio ambiente. No caso das partes interessadas positivas, seus interesses serão atendidos da melhor forma possível se ajudarem o projeto a ter sucesso, por exemplo, ajudando o projeto a obter as permissões necessárias para prosseguir. Os interesses das partes interessadas negativas seriam atendidos de melhor forma se impedissem o progresso do projeto exigindo análises ambientais mais abrangentes. As partes interessadas negativas são freqüentemente negligenciadas pela equipe do projeto, que corre o risco de não conseguir levar seus projetos a um final bem-sucedido.

As principais partes interessadas em todos os projetos incluem:

- **Gerente de projetos.** A pessoa responsável pelo gerenciamento do projeto.
- **Cliente/usuário.** A pessoa ou organização que utilizará o produto do projeto. Podem existir várias camadas de clientes. Por exemplo, os clientes de um novo produto farmacêutico podem incluir os médicos que o receitam, os pacientes que o utilizam e as empresas de saúde que pagam por ele. Em algumas áreas de aplicação, os termos cliente e usuário são sinônimos, enquanto em outras, cliente se refere à entidade que adquire o produto do projeto e usuários são os que utilizarão diretamente o produto do projeto.
- **Organização executora.** A empresa cujos funcionários estão mais diretamente envolvidos na execução do trabalho do projeto.
- **Membros da equipe do projeto.** O grupo que está executando o trabalho do projeto.
- **Equipe de gerenciamento de projetos.** Os membros da equipe do projeto que estão diretamente envolvidos nas atividades de gerenciamento de projetos.
- **Patrocinador.** A pessoa ou o grupo que fornece os recursos financeiros, em dinheiro ou em espécie, para o projeto.
- **Influenciadores.** Pessoas ou grupos que não estão diretamente relacionados à aquisição ou ao uso do produto do projeto mas que, devido à posição de uma pessoa na organização do cliente ou na organização executora, podem influenciar, positiva ou negativamente, no andamento do projeto.
- **PMO.** Se existir na organização executora, o PMO poderá ser uma parte interessada se tiver responsabilidade direta ou indireta pelo resultado do projeto.

Além dessas principais partes interessadas, existem vários nomes e categorias diferentes de partes interessadas no projeto, inclusive internas e externas, proprietários e investidores, fornecedores e contratadas, membros da equipe e suas famílias, agências governamentais e meios de comunicação, cidadãos comuns, grupos temporários ou permanentes de pressão e a sociedade em geral. Nomear ou agrupar as partes interessadas ajuda principalmente a identificar quais pessoas e organizações se consideram partes interessadas. As funções e responsabilidades das partes interessadas podem se sobrepor, como no caso em que uma firma de engenharia financia uma fábrica que está projetando.

Os gerentes de projetos precisam gerenciar as expectativas das partes interessadas, o que pode ser difícil pois elas em geral têm objetivos muito diferentes ou conflitantes. Por exemplo:

- O gerente de um departamento que solicitou um novo sistema de informações de gerenciamento pode desejar baixo custo, o arquiteto do sistema pode enfatizar a excelência técnica e a empresa de programação contratada pode estar mais interessada em maximizar seu lucro.
- O vice-presidente de pesquisa em uma empresa de produtos eletrônicos pode definir o sucesso de um novo produto como tecnologia de ponta, o vice-presidente de produção pode defini-lo como práticas de classe mundial e o vice-presidente de marketing pode estar interessado principalmente no número de novos recursos.



- O proprietário de um projeto de desenvolvimento imobiliário pode estar concentrado no desempenho no prazo, o órgão governamental local pode desejar maximizar a arrecadação fiscal, um grupo ambiental pode desejar minimizar os impactos ambientais adversos e as pessoas que residem perto do local podem desejar transferir o projeto para outro local.

## 2.3 Influências organizacionais

Os projetos normalmente fazem parte de uma organização que é maior que o projeto. Exemplos de organizações incluem empresas, agências governamentais, instituições de saúde, organismos internacionais, associações profissionais, entre outros. Mesmo quando o projeto é externo (joint ventures, parcerias), ele ainda será influenciado pela organização ou organizações que o iniciaram. A maturidade da organização em relação ao seu sistema de gerenciamento de projetos, sua cultura, seu estilo, sua estrutura organizacional e seu escritório de projetos também pode influenciar o projeto. As seções a seguir descrevem os principais aspectos dessas estruturas organizacionais mais amplas que podem influenciar o projeto.

### 2.3.1 Sistemas organizacionais

Organizações baseadas em projetos são aquelas cujas operações consistem basicamente de projetos. Essas organizações estão incluídas em duas categorias:

- Organizações cuja receita é obtida principalmente da realização de projetos para terceiros sob contrato – empresas de arquitetura, firmas de engenharia, consultores, empreiteiras e contratadas do governo.
- Organizações que adotaram o gerenciamento por projetos (Seção 1.3). Essas organizações normalmente possuem sistemas de gerenciamento instalados para facilitar o gerenciamento de projetos. Por exemplo, seus sistemas financeiros em geral são especificamente projetados para contabilizar, acompanhar e emitir relatórios de diversos projetos simultâneos.

As organizações não baseadas em projetos com frequência podem não ter sistemas de gerenciamento projetados para dar suporte às necessidades dos projetos de modo eficiente e eficaz. A ausência de sistemas orientados a projetos normalmente dificulta o gerenciamento de projetos. Em alguns casos, as organizações não baseadas em projetos terão departamentos ou outras subunidades que operam como organizações baseadas em projetos com sistemas para dar suporte a eles. A equipe de gerenciamento de projetos deve estar ciente de como a estrutura e os sistemas da sua organização afetam o projeto.

### 2.3.2 Culturas e estilos organizacionais

A maior parte das organizações desenvolveu culturas exclusivas e descritíveis. Essas culturas se refletem em diversos fatores, que incluem, mas não se limitam a:

- Normas, crenças, expectativas e valores compartilhados
- Políticas e procedimentos
- Visão das relações de autoridade
- Ética do trabalho e horas de trabalho.

As culturas organizacionais geralmente possuem influência direta no projeto. Por exemplo:

- Uma equipe que propõe uma abordagem pouco usual ou de alto risco tem maior probabilidade de garantir a aprovação em uma organização agressiva ou empreendedora
- Um gerente de projetos com estilo altamente participativo provavelmente encontrará problemas em uma organização com hierarquia rígida, enquanto um gerente de projetos com estilo autoritário também enfrentará problemas em uma organização participativa.

### 2.3.3 Estrutura organizacional

A estrutura da organização executora geralmente limita a disponibilidade de recursos em um espectro de uma estrutura funcional a uma estrutura por projeto, com diversas estruturas matriciais intermediárias. A Figura 2-6 mostra importantes características relacionadas a projetos dos principais tipos de estruturas organizacionais.

Estrutura da organização Características do projeto	Funcional	Matricial			Por projeto
		Fraca	Balanceada	Forte	
Autoridade do gerente de projetos	Pouca ou nenhuma	Limitada	Baixa a moderada	Moderada a alta	Alta a quase total
Disponibilidade de recursos	Pouca ou nenhuma	Limitada	Baixa a moderada	Moderada a alta	Alta a quase total
Quem controla o orçamento do projeto	Gerente funcional	Gerente funcional	Misto	Gerente de projetos	Gerente de projetos
Função do gerente de projetos	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo integral	Tempo integral	Tempo integral
Equipe administrativa do gerenciamento de projetos	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo integral	Tempo integral

Figura 2-6. Influências da estrutura organizacional nos projetos

A organização funcional clássica, mostrada na Figura 2-7, é uma hierarquia em que cada funcionário possui um superior bem definido. Os funcionários são agrupados por especialidade, como produção, marketing, engenharia e contabilidade, no nível superior. A engenharia pode ser também subdividida em organizações funcionais que dão suporte aos negócios da organização mais ampla, como mecânica e elétrica. As organizações funcionais ainda possuem projetos, mas o escopo do projeto geralmente é restrito aos limites da função. O departamento de engenharia em uma organização funcional fará o seu trabalho do projeto de modo independente dos departamentos de produção ou de marketing. Quando é realizado o desenvolvimento de um novo produto em uma organização puramente funcional, a fase de projeto, geralmente chamada de projeto de design, inclui somente pessoal do departamento de engenharia. Em seguida, quando surgirem questões sobre produção, elas serão passadas para o chefe de departamento no nível hierárquico superior da organização, que irá consultar o chefe do departamento de produção. O chefe do departamento de engenharia então passará a resposta de volta para o gerente funcional de engenharia, no nível hierárquico inferior.

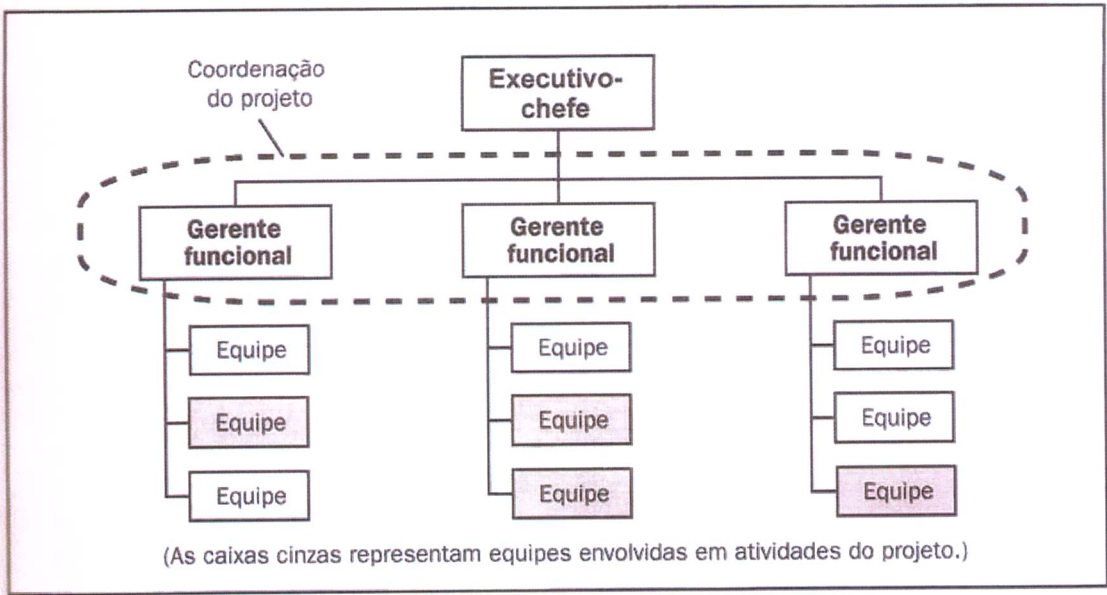


Figura 2-7. Organização funcional

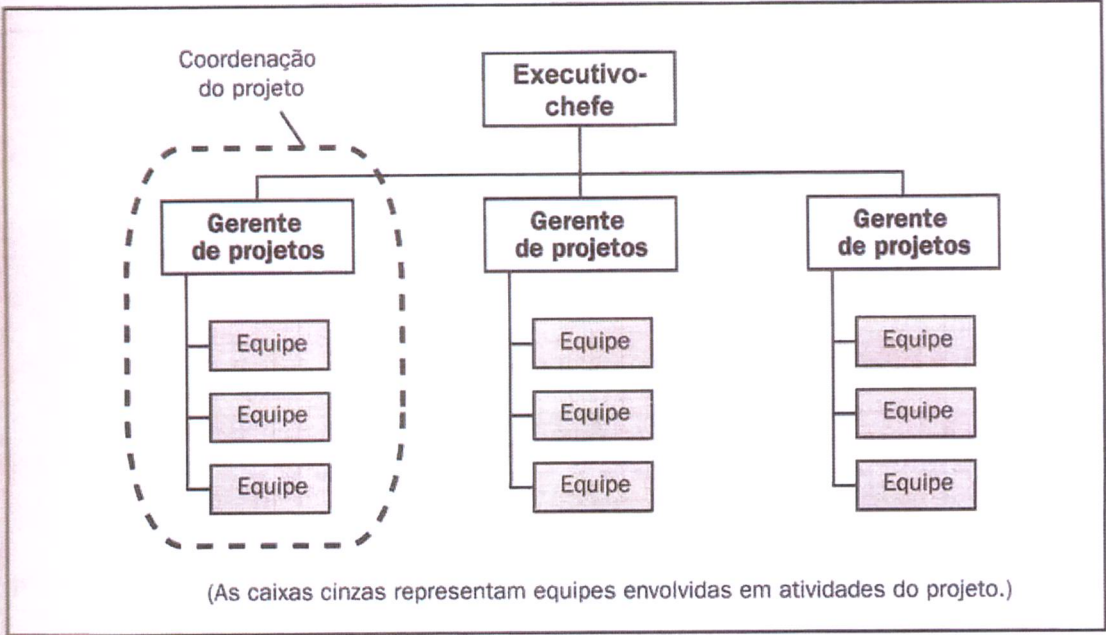


Figura 2-8. Organização por projeto

Na extremidade oposta do espectro está a organização por projeto, mostrada na Figura 2-8. Em uma organização por projeto, os membros da equipe geralmente são colocados juntos. A maior parte dos recursos da organização está envolvida no trabalho do projeto e os gerentes de projetos possuem grande independência e autoridade. As organizações por projeto em geral possuem unidades organizacionais denominadas departamentos, mas esses grupos se reportam diretamente ao gerente de projetos ou oferecem serviços de suporte para os diversos projetos.

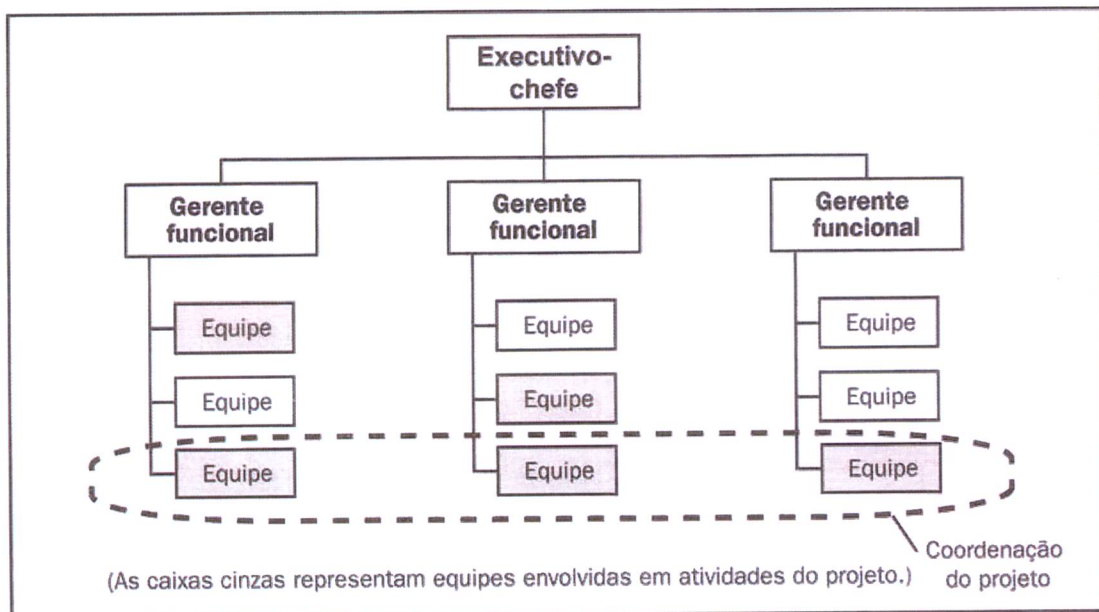


Figura 2-9. Organização matricial fraca

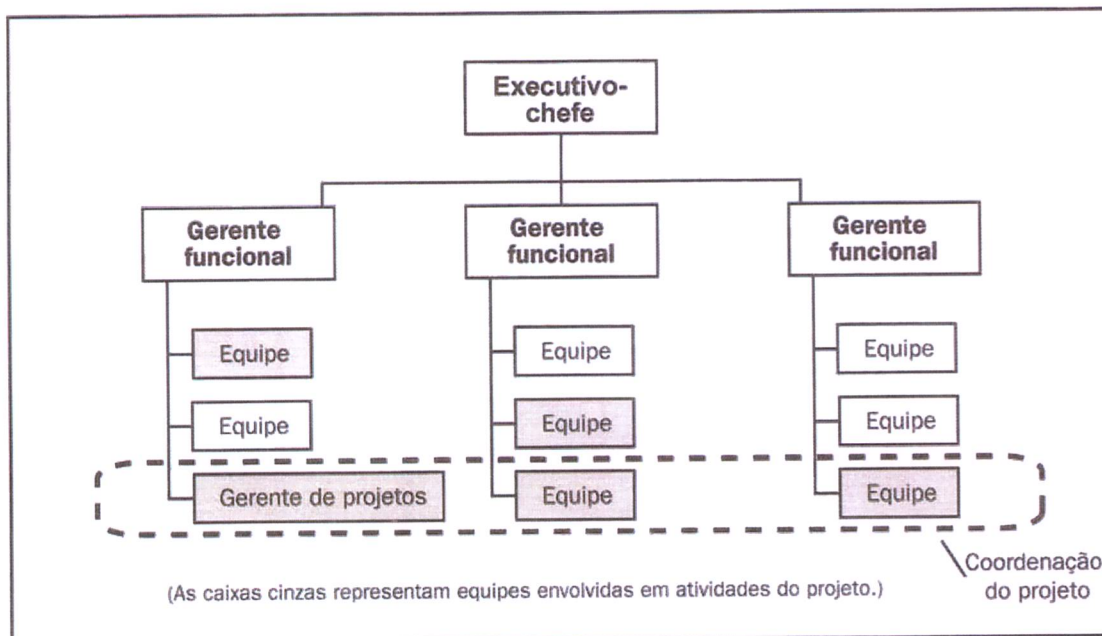


Figura 2-10. Organização matricial balanceada

As organizações matriciais, conforme mostrado nas Figuras 2-9 a 2-11, são uma combinação de características das organizações funcionais e por projeto. As matrizes fracas mantêm muitas das características de uma organização funcional e a função do gerente de projetos é mais parecida com a de um coordenador ou facilitador que com a de um gerente. De modo semelhante, as matrizes fortes possuem muitas das características da organização por projeto, e podem ter gerentes de projetos em tempo integral com autoridade considerável e pessoal administrativo trabalhando para o projeto em tempo integral. Embora a organização matricial balanceada reconheça a necessidade de um gerente de projetos, ela não fornece ao gerente de projetos autoridade total sobre o projeto e os recursos financeiros do projeto (Figura 2-6).

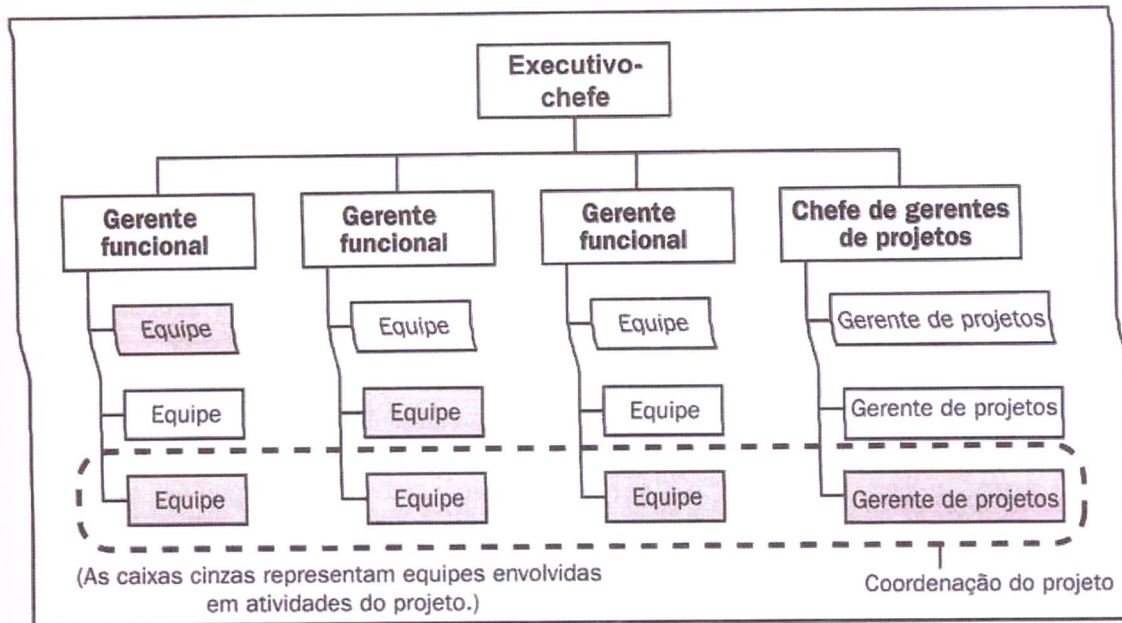


Figura 2-11. Organização matricial forte

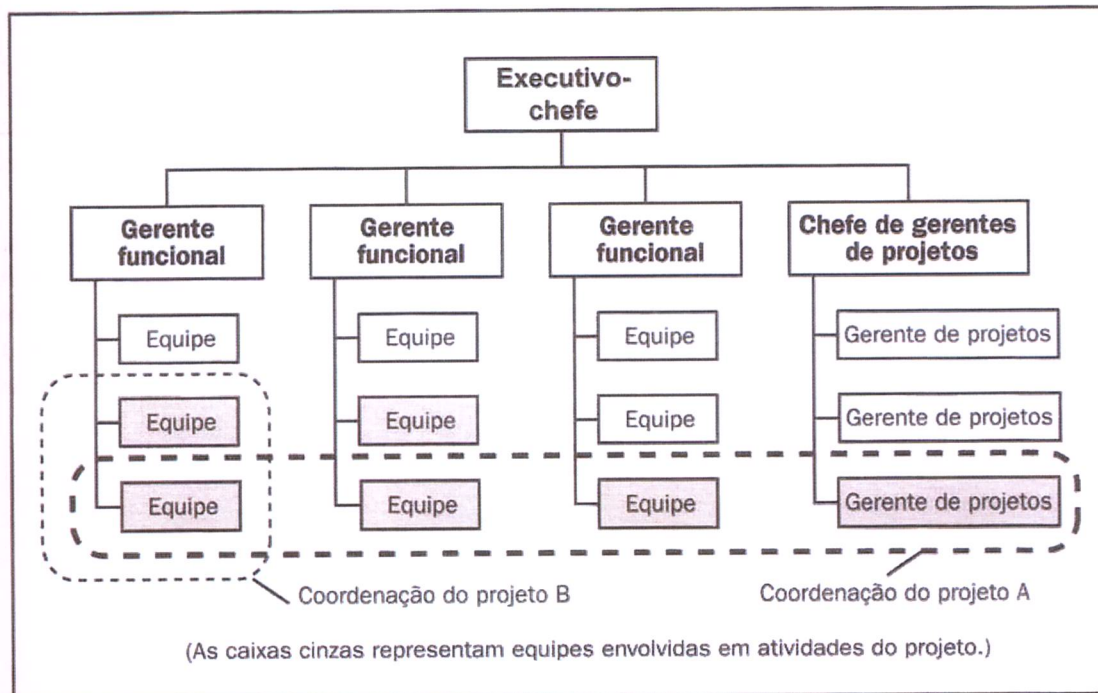


Figura 2-12. Organização composta

A maioria das organizações modernas envolve todas essas estruturas em vários níveis, conforme mostrado na Figura 2-12 (Organização composta). Por exemplo, até mesmo uma organização fundamentalmente funcional pode criar uma equipe de projeto especial para cuidar de um projeto crítico. Essa equipe pode ter muitas das características de uma equipe de projeto em uma organização por projeto. A equipe pode incluir pessoal de diferentes departamentos funcionais trabalhando em tempo integral, pode desenvolver seu próprio conjunto de procedimentos operacionais e pode operar fora da estrutura hierárquica formal padrão.

### 2.3.4 A função do PMO nas estruturas organizacionais

Muitas organizações compreendem os benefícios de desenvolver e implementar um PMO (Seção 1.6.4). Isso geralmente é verdadeiro nas organizações que usam uma estrutura organizacional matricial e quase sempre verdadeiro nas que usam uma estrutura organizacional por projeto, especialmente quando a matriz está envolvida com o gerenciamento simultâneo de vários projetos e/ou projetos sequenciais.

Um PMO pode existir em qualquer uma das estruturas organizacionais, inclusive nas que apresentam uma organização funcional, sendo que a probabilidade de ocorrência aumenta na direção das colunas mais à direita da Figura 2-6.

A função de um PMO em uma organização pode variar de uma assessoria, limitada à recomendação de políticas e procedimentos específicos sobre projetos individuais, até uma concessão formal de autoridade pela gerência executiva. Nesses casos, o PMO pode, por sua vez, delegar sua autoridade ao gerente de projetos específico. O gerente de projetos terá apoio administrativo do PMO através de funcionários dedicados ou de um funcionário compartilhado. Os membros da equipe do projeto serão dedicados ao projeto ou poderão incluir funcionários compartilhados com outros projetos e que, por sua vez, são gerenciados pelo PMO.

Os membros da equipe do projeto se reportarão diretamente ao gerente de projetos ou, se forem compartilhados, ao PMO. O gerente de projetos se reporta diretamente ao PMO. Além disso, a flexibilidade do gerenciamento centralizado do PMO pode oferecer ao gerente de projetos maior oportunidade de promoção dentro da organização. Membros da equipe do projeto especializados também podem estar expostos a opções alternativas de carreira na área de gerenciamento de projetos em organizações com PMOs.

Observe que se existir um PMO, a Figura 2-8 terá uma caixa adicional, denominada PMO, entre a camada do gerente de projetos e a camada do executivo-chefe. Da mesma forma, nas Figuras 2-11 e 2-12, o “chefe de gerentes de projetos” normalmente seria o gerente do PMO, enquanto nas outras estruturas organizacionais (Figuras 2-9 e 2-10), o PMO geralmente não se reporta diretamente ao executivo-chefe.

### 2.3.5 Sistema de gerenciamento de projetos

O sistema de gerenciamento de projetos é o conjunto de ferramentas, técnicas, metodologias, recursos e procedimentos usados para gerenciar um projeto. Ele pode ser formal ou informal e ajuda o gerente de projetos a conduzir um projeto ao seu término de modo eficaz. O sistema é um conjunto de processos e funções de controle relacionadas que são consolidados e combinados para formar um todo funcional e unificado.

O plano de gerenciamento do projeto descreve como o sistema de gerenciamento de projetos será usado. O conteúdo do sistema de gerenciamento de projetos irá variar dependendo da área de aplicação, da influência organizacional, da complexidade do projeto e da disponibilidade dos sistemas existentes. As influências organizacionais moldam o sistema para a execução de projetos dentro dessa organização. O sistema será ajustado ou adaptado para se adequar às influências impostas pela organização.

Se existir um PMO na organização executora, uma de suas funções normalmente será a de gerenciar o sistema de gerenciamento de projetos, para garantir a consistência na aplicação e a continuidade nos diversos projetos que estão sendo realizados.