



Escritório de Projetos

Myrza Vasques Chiavegatto

O que é um *Project Management Office*



PMO ou **Escritório de Projetos** é um “onde” as melhores práticas de gerenciamento são utilizadas para aumentar a chance de sucesso dos projetos.

O que é um *Project Management Office*



É uma estrutura formal para desenvolver, implementar e manter o gerenciamento de projetos, respeitada sua abrangência e escopo de atuação.

Visa elevar o grau de maturidade das organizações na gestão de projetos, programas e portfólios.

Está focado no suporte às pessoas envolvidas com projetos na organização.

Algumas definições para PMO

“uma organização desenvolvida para dar suporte aos gerentes de projetos na condução de suas atribuições”

Kerzner (2002, p. 168)

“consiste de um time dedicado a aprimorar a prática de gestão de projetos na organização”

Englund, Graham e Dinsmore (2003, p.xi)

“uma unidade organizacional responsável pelos processos de gestão de projetos”

Sbragia, Rodrigues e González (2002, p.5)

Algumas definições para PMO








“um lar, a casa onde os gerentes de projetos encontram apoio, influência e respaldo para atuar utilizando de métodos de gerenciamento de projetos”

Dinsmore (2003, p.76)

“um intermediário, uma camada de controle, centralizada e formal, entre a alta administração e a gestão do projeto”

Bernstein (2000, p.1)

Um Project Management Office é

-  Um centro de suporte à projetos
-  Um promotor da metodologia de projetos
-  Um desenvolvedor de capacitações e habilidades
-  Um facilitador de treinamentos, da adequação de perfis e carreiras
-  Um administrador de ferramentas de GP
-  Um armazenador e transferidor de conhecimentos
-  Um alinhador dos projetos com a estratégia do negócio

Um Project Management Office **não** é



Um complicador na execução de projetos



Um guardião das verdades absolutas sobre GP



Um evento



A carteira de ações de um projeto ou programa



O executor das atividades de um departamento funcional



Uma “polícia”



Mais uma onda ...

Visão geral sobre PMO

Linha do Tempo

Tipologia

Funções

Configuração

Evolução



Linha do tempo do PMO

50' 60' 70' 80'

- Projetos longos e caros;
- Risco perda de conhecimento;
- Equipe PMO única treinada GP;
- Defesa Americana e Engenharia.

90'

- Recessão econômica;
- Técnicas administrativas não tradicionais, como GP;
- BUG 2000: reconhecimento do profissionalismo em GP;
- 1996 “nasce” PMBok + PMP;
- “Centro de Excelência”, informação sem execução.

Linha do tempo do PMO

00'

- Boom mundial dos PMOs: inclusão nos organogramas;
- Manter conhecimento e suportar o Planejamento Estratégico.

10'

- Destaque processos GP;
- Maior oferta de sw, treinamentos e certificações;
- Planos de carreira para GP;
- Maturidade = tamanho e estrutura organização, tipo de negócio.

Linha do tempo do PMO

VPOs

- Opera sem espaço físico, equipes geograficamente dispersas, multinacionais;
- Trabalho distribuído, resultado integrado;
- Alicerce = forte infraestrutura tecnológica.

Há uma multiplicidade de títulos...

Project Office

Program Management Office

Project Support Office

Group Program Office

Program Management Center of Excellence

Project Management Competency Center

Corporate Project Department

PLG Mins Virtual

... mas sua abordagem pode ser mapeada em 4 tipos clássicos, **como aponta Dinsmore**



OPERACIONAL

Escritório de Suporte à Projetos (*Project Office - PO*)



METODOLÓGICO

Centro de Excelência em Gerenciamento de Projetos
(*Project Management Center Of Excellence - PMCOE*)



TÁTICO

Escritório de Gerenciamento de Múltiplos Projetos
(*Project Management Office - PMO*)



ESTRATÉGICO

Diretoria ou Executiva de Projetos (*Chief Project Office ou Executive Project Management - Office CPO ou EPMO*)

Escritório de Suporte à Projetos (Po)



ATUAÇÃO > suporte, planejamento e controle de projetos



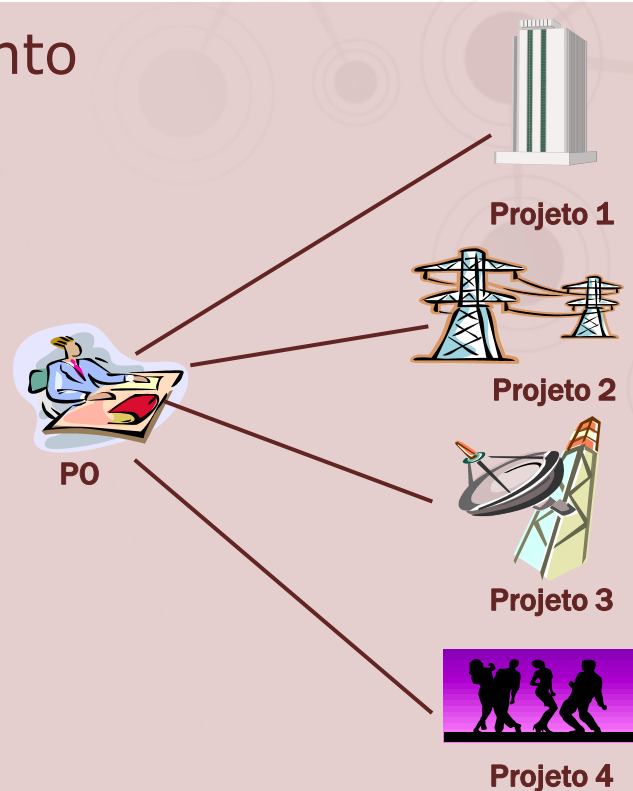
FOCO > operacional

- obtenção de recursos, definição de padrões, interfaces e mapeamento de competências



ALGUMAS ATIVIDADES:

- elaborar e controlar cronogramas
- preparar e administrar contratos
- serviços financeiros e administrativos
- administrar mudanças de escopo
- gerenciar ferramentas e métricas de projeto



Centro de Excelência em Gerenciamento de Projetos (PMCOE)



Centro de Excelência em Gerenciamento de Projetos (PMCOE)



ATUAÇÃO > patrocínio, liderança, melhores práticas, desenvolvimento de competências



FOCO > metodológico



ATIVIDADES →

- Implementar melhores práticas
- Prestar consultoria interna
- Padronizar ferramentas
- Definir métricas e padrões
- Priorizar projetos e reportar portfólio
- Desenvolver competências e carreiras
- Gerir base de conhecimento
- Atuar junto às interfaces

Escritório de Gerenciamento de Múltiplos Projetos (PMO)



ATUAÇÃO > gerenciamento de projetos

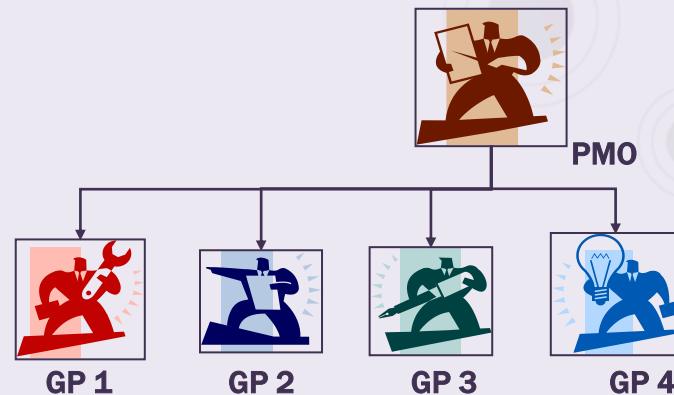


FOCO > tático, incorporando PO e PMCOE, com sólida base política



ATIVIDADES:

- Administrar todos os recursos
- Recrutar e desenvolver gerentes de projeto
- Selecionar e priorizar projetos
- Alinhar os projetos com estratégia do negócio
- Reportar portfólio para alta administração
- Implementar metodologia e processos de gerenciamento de projetos



Diretoria ou executiva de projetos (CPO ou EPMO)



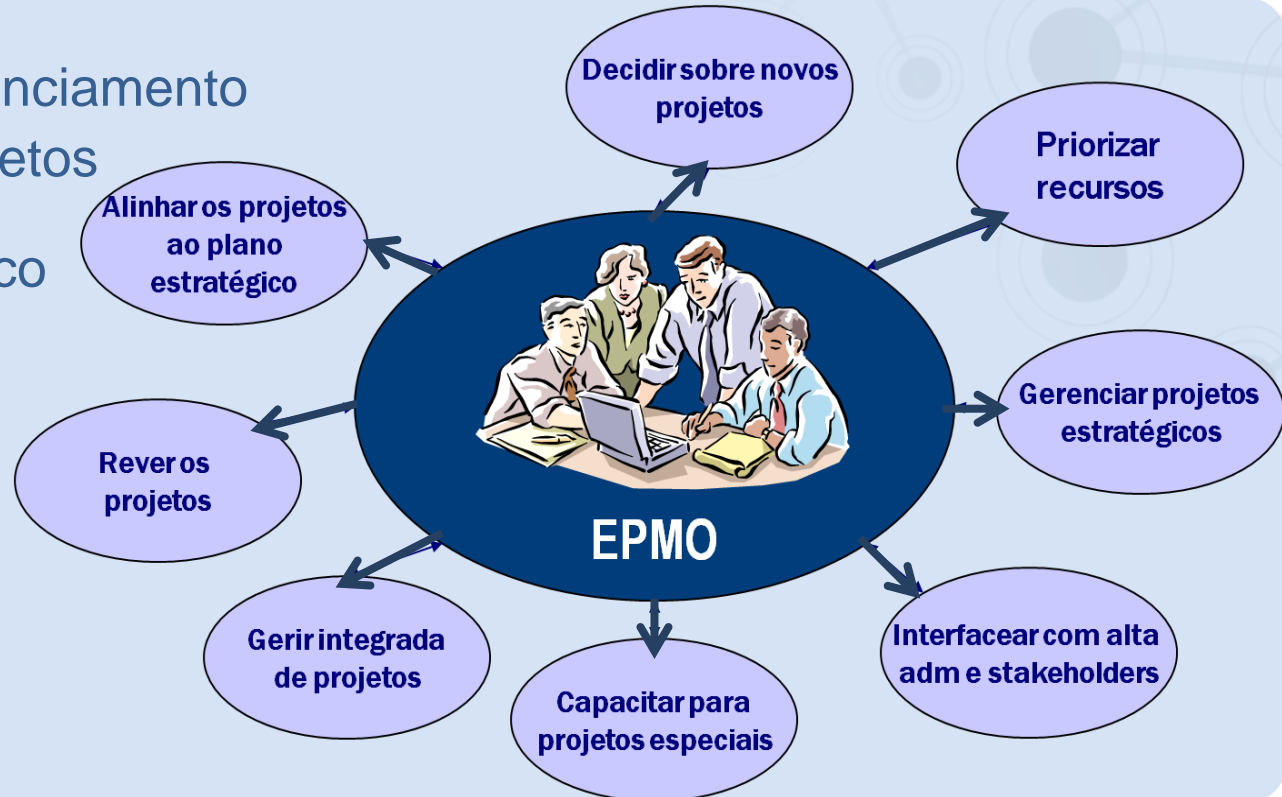
ATUAÇÃO > gerenciamento corporativo de projetos



FOCO > estratégico

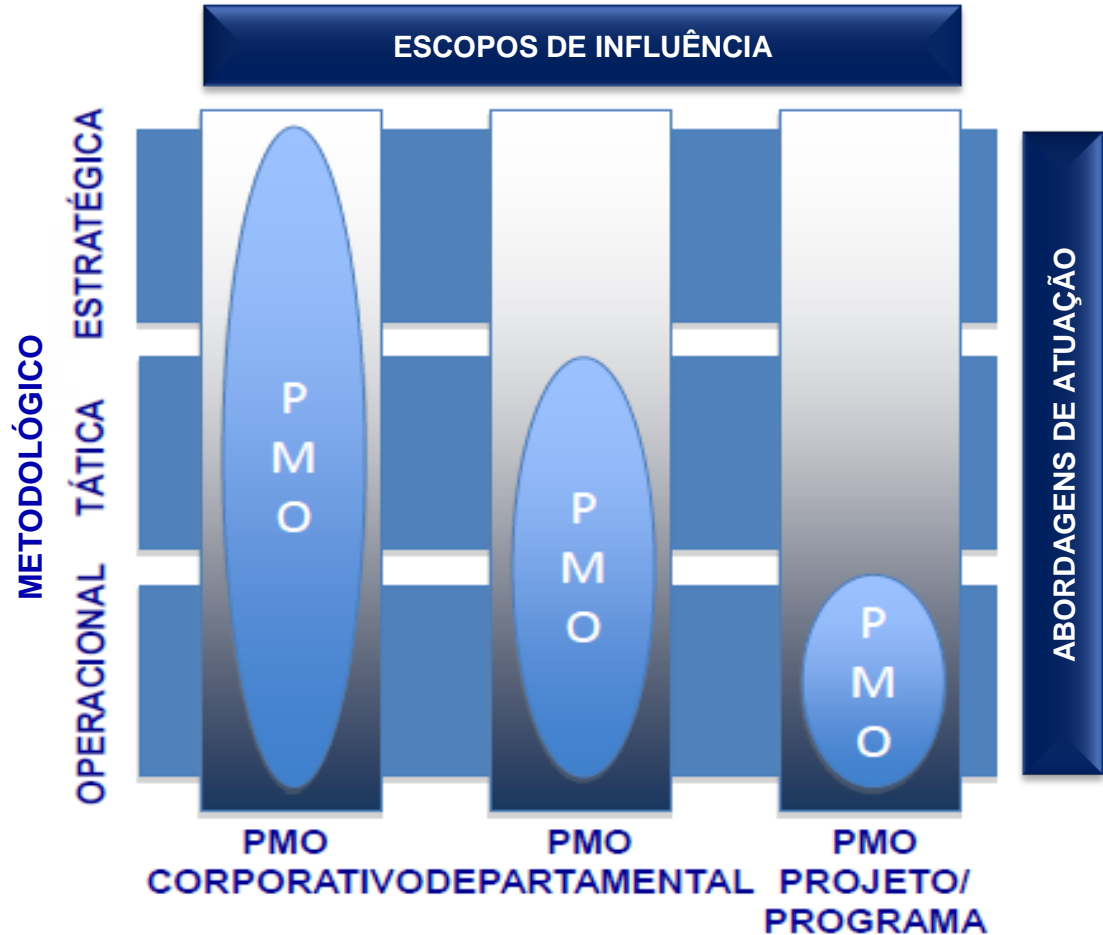


ATIVIDADES:



A configuração de um PMO varia em função de sua amplitude *(escopos de influência)* e abordagem *(funções)*

(Pinto, Cota e Levin, 2010)



Amplitude e Abordagem do PMO, *segundo pinto, cota e levin (2010)*

SERVIÇOS OU FUNÇÕES	AMPLITUDE			ABORDAGEM		
	CORPORATIVO	DEPARTAMENTAL	PROGRAMA / PROJETO	ESTRATÉGICO	TÁTICO	OPERACIONAL
1. Reportar status do projeto/programa ao nível superior de gestão	•	•	•			•
2. Desenvolver e implementar um padrão metodológico para gestão de projetos	•	•	•		•	
3. Monitorar e controlar o desempenho do projeto/programa	•	•	•			•
4. Desenvolver as competências (habilidades) dos profissionais, inclusive treinamento	•	•	•		•	
5. Implementar e operar sistemas de informação para gestão de projetos	•	•	•		•	
6. Prover gestão em alto nível com aconselhamento	•	•	•	•		
7. Coordenar e integrar os projetos do portfólio; priorizando estes projetos e calibrando a carteira quando necessário	•	•		•		
8. Desenvolver e manter um painel de controle dos projetos	•	•	•	•		
9. Promover a conscientização sobre a gestão de projetos na organização	•	•			•	
10. Monitorar e controlar o desempenho do próprio PMO	•	•		•		
11. Participar do Planejamento Estratégico	•	•		•		
12. Prover <i>mentoring</i> para os Gerentes de Projetos	•	•	•			•
13. Gerenciar um ou mais portfólios	•	•		•		
14. Identificar, selecionar e priorizar novos projetos	•	•		•		

Amplitude e Abordagem do PMO, *segundo pinto, cota e levin (2010)*

SERVIÇOS OU FUNÇÕES

	AMPLITUDE			ABORDAGEM		
	CORPORATIVO	DEPARTAMENTAL	PROGRAMA / PROJETO	ESTRATÉGICO	TÁTICO	OPERACIONAL
15. Gerenciar arquivos / acervos de documentação de projetos	•	•	•			•
16. Gerenciar um ou mais programas	•	•	•			•
17. Conduzir auditorias de projetos	•	•	•			•
18. Gerenciar interfaces de clientes	•	•	•		•	
19. Prover um conjunto de ferramentas sem o esforço de padronização	•	•	•		•	
20. Executar tarefas especializadas para os Gerentes de Projetos	•	•	•			•
21. Alocar recursos entre os projetos	•	•	•		•	
22. Conduzir revisões pós-gerenciamento do projeto (Lições Aprendidas)	•	•	•			•
23. Implementar e gerenciar banco de dados de Lições Aprendidas	•	•	•		•	
24. Implementar e gerenciar banco de dados de riscos	•	•	•		•	
25. Gerenciar os benefícios de programas	•	•	•	•		
26. Mapear o relacionamento e o ambiente de projetos	•	•	•	•		
27. Recrutar, selecionar, avaliar e determinar salários dos Gerentes de Projetos	•	•			•	

Segundo Crawford (2002),

PMOs se diferenciam em função:

- da motivação para implementação do PMO;
- dos objetivos a serem alcançados;
- do tipo de carteira e das funções atendidas.

Considere a implementação de um PMO quando a organização:

ORGANIZAÇÃO



Sente necessidade de definir questões críticas e problemas específicos de gerenciamento de projetos.



Sente necessidade de aumentar a taxa de sucesso dos projetos com complexidade crescente.



Sente necessidade de promover alinhamento organizacional tático-operacional (resultados de projetos) e / ou estratégico (resultados do negócio).

Investimento concentrado no amadurecimento da gestão de projetos: profissionais e metodologia

Como o PMO agrega valor ao negócio

CADEIA DE VALOR DO PMO



Benefícios para todas as partes interessadas

PARA GERENTES DE PROJETOS

- Padronização
- Melhor planejamento
- 2º nível de suporte
- Compartilhamento técnico (melhores práticas, linguagem



PARA GERENTES FUNCIONAIS

- Projetos mais realistas e previsíveis
- Informação melhor e mais rápida
- Maior controle de mudanças
- Menos reuniões



PARA O CLIENTE

- Melhor priorização
- Ponto focal
- Melhor integração entre áreas
- Menor risco e retrabalho



PARA A ORGANIZAÇÃO

- Alinhamento com os objetivos do negócio
- Melhor alocação de recursos
- Maior previsibilidade dos projetos
- Melhoria geral da performance e resultados

