**Implementando um PMO Corporativo**

Professor: Roberto Pallesi, Doutor, PMP, BB

.

**Estudo de Caso:**

A empresa em referência é nacional com 8.000 funcionários, todos eles distribuídos nas seguintes

capitais do País, com unidades fabris nas mesmas: Grande São Paulo, Rio de Janeiro, Porto Alegre, Salvador, Belo Horizonte e Curitiba, a empresa produz filtros para veículos automotivos no país, para diferentes marcas de veículos e caminhões. Ela possui um escritório de projetos (PMO) com foco em projetos TI e automação industrial com uma metodologia e base histórica implementada para seus projetos, nível de maturidade deste escritório de projeto (3), baseado no modelo de avaliação de maturidade CMMI, escritório de projetos, padrão CENTRO DE EXCELÊNCIA, não faz gestão de portfolio, então outros projetos na organização as áreas competentes tem poder de contratar empresa terceiras para resolver seus problemas internos. A empresa deseja implementar um Escritório de Projetos a nível corporativo para ter mais visibilidade de todos os projetos que ocorrem na organização e se os mesmos estão alinhados com o plano estratégico da empresa, criar uma área de projetos investir em treinamento e capacitação de profissionais em projetos, para tocar os projetos internos, varrendo todas as áreas, com objetivo de aumentar a visibilidade dos projetos e ter mais controle sobre o orçamento/prazos dos projetos planejados e executados. Deseja também, que projetos direcionados para o mercado sejam bem fundamentados da necessidade de serem implementados por empresas terceiras. Desta forma ter também mais controle sobre aprovações de projetos a executar, ter autonomia com apoio do escritório de projetos de poder decidir a viabilidade de aprovar, cancelar, postergar, agilizar e congelar projetos, em função do cenário de mercado ou do momento econômico do país ou da aderência estratégica do projeto. Também procura evitar redundâncias de projetos na organização. Desta forma tendo mais controle das ações de cada unidade. A empresa deseja desenvolver também uma metodologia e base histórica de gerenciamento de projetos, a qual será continuamente aprimorada e divulgada a toda corporação via sua intranet e deve ser utilizada por todos na empresa com o controle realizado pelo escritório de projetos (PMO). Com isto procurando reduzir também o tempo do ciclo de vida de cada projeto e desta forma poder otimizar uso de recursos. Para implementação do PMO, da metodologia e da base histórica uma consultoria será contratada, projeto já aprovado à nível executivo. A empresa neste momento busca uma empresa capaz de atender as suas necessidades.

Supondo que você pertença a empresa de consultoria com chances de ser contratada, sugira um processo adequado para implementação deste tipo de PMO desejado pela organização.

**Salários: GP Seniors/BB 12.000,00; GP (front Office): 10.000,00;**

**Analista de contratos: 8.000,00, Gerentes de Portfolio R$ 14.000,00**

**Consultores TI: 7.500,00; administrativo: 3.500; CPO (mercado): R$ 20.000**

**Variáveis a serem analisadas:**

| * Porte da empresa; * Maturidade em Gerenciamento; * Stakeholders; * Distribuição geográfica; | * Portes e perfis de projetos; * Estrutura organizacional; * Existência ou não de PMO atual; |
| --- | --- |

**Pontos a serem observados/discutidos:**

Quais variáveis foram identificadas no cenário discutido?

Qual o tipo de PMO recomendado?

Que tipo de responsabilidades este PMO teria?

Qual o benefício esperado?

Quais foram os critérios utilizados para sustentar a recomendação?

Quais riscos seriam encontrados ao longo da implementação?

Usar o PMO – Canvas, para esta prática.

**Estrutura Organizacional Predominante:** Matricial Forte.

**Média de projetos/ano:** em torno de 200 projetos de alta complexidade. Sendo que 15% em média são direcionados para o mercado.

* 20% Problemas;
* 20% P&D;
* 20% Oportunidades;
* 25% Redução de Custos;
* 15% ações de melhoria de qualidade.

**Investimento médio anual em projetos:** U$ 7.000.000,00

**Estrutura PMO – Unidade de Negócio – TI (atual) – que permanecerá na estrutura**

5 GP’s

4 Administrativos

1 Black Belt

1 Green Belt

1 Consultor de TI

1 CPO (Líder)

Todos os Gerentes de Projetos acima, serão aproveitados no **PMO Corporativo, os outros recursos permanecerão vinculados ao PMO da unidade de negócio, sustentando o segmento**. Outros recursos virão do mercado, inclusive CPO Corporativo, outros podem vir também por recrutamento interno ou externo e serão regidos pela CLT, encargos sociais em torno de 70% em cima do salário. Como dica de solução, foi definido que haverá Gerentes de Projetos em todas as unidades, sendo que a sede do PMO corporativo localizado será na matriz e o PMO vinculado a unidade de negócio já estabelecido (TI), também sediado na matriz, foco e metodologias diferentes do PMO corporativo.

Outras dicas relevantes. Importante que tenhamos **gestores de portfólio** (2), com experiência em planejamento estratégico, além de **4 GP’s seniors de mercado, para suporte aos outros GP’s**. Além disso, por serem projetos complexos, a média de **atuação dos GP’s foi definida em torno de 6 projetos/ano.** **Green/Black Belts** (cuidam da qualidade dos serviços do PMO e implementação de ações de melhoria), estimado 4 recursos. **Apoio administrativo**, um recurso para cada 3 Gerentes de Projeto. **Dois recursos de TI** farão o suporte ao ambiente de PMO corporativo. Um **especialista em análise de contratos** será contratado para o PMO corporativo.