Tópicos Especiais em Gerenciamento de Projetos

Aula 04

Escritório de Gerenciamento de Projetos (PMO)

Objetivos Específicos

• Conhecer conceitos e definições relacionados à implementação de escritório de gerenciamento de projetos (PMO).

Temas

Introdução

- 1 Escritório de gerenciamento de projetos (PMO)
- 2 Características e funções
- 3 Níveis e papéis dos membros da equipe
- 4 Implementação e controle de um PMO

Considerações finais

Referências

Introdução

Nesta aula, apresentaremos os principais conceitos relacionados ao tema escritório de projetos (Project Management Office – PMO) e sua importância para a efetividade da prática da disciplina de Gerenciamento de Projetos, bem como para o sucesso das organizações.

O escritório de projetos é um elemento catalisador que consolida e padroniza a prática da gestão de projetos nas organizações, elevando-a aos altos patamares de eficiência, sendo reflexo do nível de maturidade alcançado pelas organizações na prática da gestão de projetos.

Nas etapas iniciais de sua adoção pelas organizações, o escritório de projetos foi direcionado primordialmente ao gerenciamento do conjunto de projetos em execução (tático/operacional), ao longo do tempo. À medida que os conceitos e as práticas foram amadurecendo, os escritórios de projetos passaram a assumir um conjunto mais complexo de funções (estratégico), tornando-se um elemento importante no alinhamento da estratégia organizacional nos níveis táticos e operacionais.

1 Escritório de gerenciamento de projetos (PMO)

O papel do escritório de gerenciamento de projetos (PMO) continua a ser um tema de grande interesse para os profissionais da área. As organizações têm buscado amadurecer suas práticas gerenciais em seus projetos, programas e na gestão de seu portfólio, com a finalidade de alinhar melhor o trabalho com os objetivos estratégicos.

O escritório de projetos tem tido uma participação importante, desenvolvendo os processos de apoio à comunicação das partes interessadas, à execução eficaz e à colaboração, bem como desenvolvendo talentos, buscando agregar valor à organização através do benefício da gestão eficaz, podendo exercer muitos papéis, e contribuindo para o amadurecimento da competência de gerenciamento de projetos e para o alinhamento estratégico.

No entanto, para muitas organizações, existe uma luta para definir o papel do PMO, para posicioná-lo e estabelecer seu sucesso em longo prazo. Apesar dos enormes desafios impostos ao PMO atualmente e das variadas críticas e questionamentos que têm surgido quanto ao seu valor, sua participação está se expandindo em muitas organizações, não somente nos níveis táticos e operacionais, mas há uma forte corrente advogando um papel importante no nível estratégico.

Nesse contexto, abordaremos diversos aspectos relevantes para que importantes características estruturais, funcionais e operacionais possam ser compreendidas.



O escritório de projetos é um centro de concentração de competências gerenciais, capaz de apoiar as organizações através das melhores práticas mundiais. O seu correto aproveitamento tem demonstrado sua capacidade de agregar valor às organizações.

2 Características e funções

Atualmente, podemos identificar cinco modelos ou tipos predominantes de PMOs com suas principais características de atuação (PMI, 2013a).

Quadro 1 - Cinco modelos predominantes de PMO

1 – PMO Unidade Organizacional/PMO Unidade de Negócios/PMO Divisional/PMO Departamental

Provê serviços relacionados a projetos, suportando uma unidade de negócios ou divisão dentro de uma organização, incluindo, mas não limitando ao gerenciamento de portfólio, gerenciamento, suporte operacional a projetos e disponibilização de recursos humanos especializados.

2 - PMO Projeto Específico/Escritório de Projeto/Escritório de Programa

Provê serviços relacionados a projetos como uma entidade temporária estabelecida para suportar um projeto específico ou programa. Pode incluir o suporte ao gerenciamento de dados de um projeto, coordenação do gerenciamento e reporte do projeto, e atividades administrativas de suporte ao time do projeto ou programa.

3 – Suporte/Serviços de Projetos/Serviços/PMO Escritório de Controle

Provê processos que permitem suporte contínuo ao gerenciamento do projeto, programa ou portfólio através da organização. Usa gerenciamento, processos, práticas e ferramentas estabelecidas pela organização e provê suporte para a entrega do projeto, programa ou portfólio dentro do seu domínio.

4 – Empresarial/Organizacional/Estratégico/Corporativo/Portfólio/PMO Global

É o nível mais alto de PMO em uma organização. Esse PMO é frequentemente responsável pelo alinhamento dos projetos e programas à estratégia corporativa, estabelecendo e assegurando adequada governança empresarial e executando as funções de gerenciamento do portfólio de forma a assegurar o alinhamento e os benefícios de sua realização.

5 - Centro de Excelência/Centro de Competência

Suporta as atividades de projeto, equipando a organização com metodologias, padrões e ferramentas que permitem aos gerentes de projeto melhor realizarem a entrega de seus projetos. Aumenta a capacidade da organização através de boas práticas e como ponto focal de contato para os gerentes de projeto.

Fonte: Adaptado de PMI (2013a).

O PMI Internacional divulgou os dados referente às empresas que participaram de uma pesquisa realizada em 2013, através da iniciativa Pulse of the Profession™, em que 54%

disseram ter encontrado o enquadramento perfeito nos cinco modelos de PMO descritos no framework consolidado pelo PMI, 43% disseram que seus modelos se enquadravam parcialmente e somente 4% não encontraram equivalência frente aos seus modelos organizacionais (PMI, 2013b).

Paralelamente, a pesquisa realizada pelo Capítulo do PMI do Rio de Janeiro (2013) obteve o seguinte resultado relacionado ao posicionamento do PMO na estrutura das organizações: 44% das organizações que participaram declararam possuir, em suas estruturas, um PMO corporativo; 28% que o PMO se reporta à presidência, ou seja, ao nível estratégico da instituição; 25% das organizações pesquisadas têm apenas um profissional alocado; e 17% têm 10 ou mais integrantes (PMI, 2013b).

Quanto às funções desempenhadas pelos escritórios de projetos, estes são os principais domínios de atividades:

- **1. Padrões, metodologias e processos:** definição de metodologias; definição de métricas; desenvolvimento e melhoria de processos.
- **2. Gerenciamento da entrega de projetos/programas:** definição de objetivos de negócio; gerenciamento de recursos; gerenciamento de tempo/custos/escopo; gerenciamento dos resultados de negócio; gerenciamento de risco; gerenciamento de patrocinadores; comunicações; integração de projeto.
- **3. Gerenciamento de portfólio:** priorização, alinhamento estratégico; reporte do portfólio; gerenciamento da alocação de recursos; análise de investimentos e oportunidades; gerenciamento de riscos; acompanhamento e reporte da realização dos benefícios esperados.
- **4. Gerenciamento de talentos:** treinamento; plano de carreira; desenvolvimento profissional e certificação/credenciamento/qualificação.
- **5. Governança e gerenciamento da performance:** reporte de performance; escalação de problemas; distribuição de informações; métricas/indicadores; conformidade; gerenciamento financeiro; gerenciamento de performance do PMO.
- **6. Gerenciamento de mudança organizacional:** satisfação cliente/patrocinador; gerenciamento da resistência; avaliação de prontidão; gerenciamento de patrocinador; comunicações.
- **7.** Administração e suporte: definição de ferramentas (disponibilização/implementação/suporte); consultoria; suporte IT/IS.
- **8. Gerenciamento do conhecimento:** definição de políticas de gerenciamento do conhecimento; gerenciamento de propriedade intelectual; lições aprendidas; gerenciamento de conteúdo e colaboração.

9. Planejamento estratégico: confirmação de prioridades estratégicas; definição de objetivos de negócio e alinhamento de iniciativas; busca de oportunidades; análise de oportunidades.

Para melhor entendimento, esses nove grandes grupos funcionais podem ser resumidos através de um quadro compilado em pesquisa realizada por Hobbs e Aubry (2010), com mais de 500 PMOs, em que foram identificados 27 serviços primordiais que podem ser encontrados em qualquer PMO em todo o mundo.

Quadro 2 - Principais funções de um PMO

Principais funções/serviços de um PMO									
Reportar o status dos principais projetos/programas para a alta direção	10. Prover um conjunto de ferramentas que possam ser customizadas e que atendam às necessidades específicas dos programas e projetos	19. Monitorar e controlar o desempenho do PMO							
2. Monitorar e controlar a performance dos projetos/ programas	11. Alocar recursos entre projetos	20. Prover mentoring para os gerentes de projeto							
3. Implementar e operar sistemas de informações de suporte ao gerenciamento de projetos	12. Implementar e gerenciar um banco de dados de lições aprendidas ou um repositório de conhecimento	21. Identificar, selecionar e priorizar novos projetos							
4. Coordenar e integrar os projetos nos portfólios	13. Gerenciar programa de benefícios	22. Gerenciar um ou mais programas							
5. Promover a conscientização do gerenciamento de projetos na organização	14. Recrutar, selecionar, avaliar e decidir sobre remuneração de gerentes de projetos	23. Gerenciar interface com o cliente							
6. Participar no planejamento estratégico	15. Desenvolver e implementar um padrão metodológico de gerenciamento de projetos	24. Prover tarefas especializadas para os gerentes de projeto							
7. Gerenciar um ou mais portfólios	16. Desenvolver as competências dos profissionais, incluindo treinamento	25. Levar a cabo revisões gerenciais de projetos ao seu término							
8. Gerenciar arquivos de projetos/ documentação	17. Prover a alta gerência com consultoria	26. Implementar e gerenciar uma base de dados de riscos e problemas							
9. Auditar projetos e programas	18. Desenvolver e manter um painel de avaliação dos projetos (scoreboard)	27. Percorrer o ambiente da corporação							

Fonte: Hobbs e Aubry (2010, p. 40).

O Gráfico 1 apresenta a curva de benefício relacionada à maior disponibilidade de recursos com habilidades em gestão de projeto. Há apenas um pequeno grupo de funções destacadas como relevantes para gerar um grande volume de benefícios, e cada uma dessas funções contribui para uma intensidade diferente para a probabilidade cumulativa de alcançar o benefício esperado.

5

100% 100% 93% itingimento do benefício esperado 90% Probabilidade acumulativa de 80% 78% 70% 56% 50% 40% 30% 29% 20% 10% 0% Desenvolver a Prover mentoração Recrutar, selecionar, Promover a Auditar projetos competência para os Gerentes avaliar e decidir conscientização e programas de Projetos profissional, salários dos do gerenciamento incluindo gerentes de projeto de projetos dentro treinamento da organização

Gráfico 1 - Maior disponibilidade de recursos com habilidades em gestão de projeto

Maior disponibilidade de recursos com habilidades em gerenciamento de projeto

Fonte: Pinto (2013).

Apesar da diversidade de funções/serviços que um PMO pode oferecer, devemos buscar quais os benefícios podem ser advindos de um PMO. Para responder a essa questão em uma abordagem quantitativa (COOPER; SCHINDLER, 2008), utilizou-se um questionário referente a serviços de PMO e benefícios esperados, que foi respondido por 40 líderes altamente experientes de PMOs, em organizações em fase avançada de maturidade situadas na América Latina, demonstrando que existe um núcleo de funções que podem responder pela maior parte dos resultados do PMO em uma organização; esse núcleo vai variar de organização para organização, dependendo do modelo e das funções que venham a ser desempenhadas.

3 Níveis e papéis dos membros da equipe

Como em qualquer área organizacional, o capital humano é fundamental para o sucesso dos serviços a que se presta oferecer. O PMO, por definição de função, é um centro de excelência no campo do gerenciamento de projetos em seu conceito mais amplo. Os resultados, a aceitação e o respeito alcançados na organização estão diretamente relacionados às competências e à maturidade presentes no PMO.

Atualmente, o PMO não é apenas um centro de concentração de gerentes de projetos com habilidades e conhecimentos técnico-operacionais relacionados às áreas onde se inserem os projetos, mas é também composto por profissionais com uma visão mais abrangente dos aspectos envolvidos com o negócio em que se inserem os projetos, permitindo e habilitando

o PMO a atuar estrategicamente também. Essa percepção é constatada pelo PMI e está refletida na Figura 1, em que o PMI define três habilidades críticas para o desempenho e atuação do gerente de projeto.

Triângulo de talentos e as três habilidades críticas para o profissional de gerenciamento de projetos

Figura 1 – Habilidades críticas para o gerente de projeto

Fonte: Adaptada de The Boston Consulting Group e Project Management Institue (2013, p. 14).

Os papéis e perfis envolvidos no PMO e o número de profissionais dependem em grande parte do modelo implementado e das funções que venham a ser desempenhadas na organização. A área geralmente compreende profissionais com experiência em gestão de projetos, com competência suficiente acumulada, para atendimento ao nível dos serviços que se propõem a prestar. É importante ressaltar que não existe uma lista definida de perfis necessários para o preenchimento de posições em um PMO. Essa definição está estritamente relacionada às funções que o PMO desempenhará, a partir das quais os perfis deverão ser identificados.

A elaboração de uma matriz de serviços e competências é importante para a realização de uma análise técnica das competências mais importantes a serem buscadas, como apresentado no Quadro 3.

Capacidade de influência Competências Gestão de conhecimen Gestão de conflitos Comunicação eficaz Gestão de projetos Capacidade de Serviços PMO **Exercícios dos Líderes de PMO Brasileiros** 1. Informar o status dos 19,5% 18,3% 3,6% 30,6% 5.7% 1.9% 1,10% 12,4% 5,60% 1,3% projetos para a alta gerência

Quadro 3 – Exemplo de análise de competências críticas para um PMO

2. Desenvolver e implementar a metodologia-padrão	21,3%	18,0%	3,1%	15,2%	9,5%	15,6%	2,40%	10,0%	3,40%	1,5%
3. Monitorar e controlar o desempenho de projetos	4,5%	16,6%	9,3%	8,8%	22,3%	20,2%	1,30%	3,7%	8,40%	4,9%
4. Desenvolver as competências dos profissionais, incluindo treinamento	27,5%	2,5%	2,2%	12,6%	3,0%	3,8%	7,50%	18,3%	7,70%	14,9%
5. Implementar e operar sistemas de informaçõs dos projetos	2,9%	21,6%	1,6%	5,6%	22,6%	17,0%	7,80%	3,7%	3,10%	14,1%

Fonte: Thahira ([s.d.]).



Um bom PMO não é apenas aquele constituído de excelentes gerentes de projetos, programas ou portfólios. Muitas vezes é necessário que haja profissionais com experiência no segmento de negócio da organização.

4 Implementação e controle de um PMO

A implementação de um escritório de projetos é um importante passo em uma organização. O entendimento adequado das razões que levaram uma organização a implementar um PMO é relevante, uma vez que ele deverá ser modelado para o atendimento dessas necessidades.

Segundo Vargas ([s.d.]), há diversas razões que levam as organizações à criação de um PMO. As principais estão apresentadas no Gráfico 2:

2% - Troca da diretoria/conselho
3% - Motivação da equipe
13% - Pressão do mercado
29% - Crescimento na complexidade
13% - Razões relacionadas à qualidade
23% - Pressão nos prazos

Gráfico 2 – Justificativas para a criação de um PMO

Fonte: Vargas ([s.d.]).

Uma vez identificadas as razões do porquê ter um PMO, devemos avançar e conhecer quem são os patrocinadores (stakeholders) dessa iniciativa na organização, quem serão os principais clientes e suas expectativas, procurando identificar os principais benefícios que podem endereçar as necessidades dos clientes. Lembre-se: os clientes não estão desejosos de metodologias ou processos, mas sim dos resultados de valor que podem ser agregados pelo PMO, por isso, perceba se o foco está colocado no ponto correto, caso contrário, acabaremos aumentando a resistência na implantação. Por falar em resistência, não esqueça de identificar adequadamente os focos de resistência e as razões pelas quais elas existem, isso será muito importante na elaboração de um plano para atacá-las, suprindo informações e estabelecendo canais de comunicação adequados que possam vencer tais barreiras.

Importante 🔎

"Procure transformar os resistentes em colaboradores, reforce o lado positivo da mudança, não seja dono do processo" (VARGAS, [s.d.]).

Lembre-se de que há várias formas para a descoberta dessas informações, tais como: entrevistas, workshops e pesquisas. Além disso, o contato pessoal é imprescindível, principalmente com os patrocinadores que devem ser atraídos para o trabalho conjunto de implantação.

Outra ação importante, uma vez identificadas as razões e expectativas dos clientes, é estabelecer o tipo de PMO que deverá ser estabelecido e quais suas principais funções. A tarefa de priorização das funções é fundamental, visto que, por intermédio dela, o PMO será alinhado para uma correta prestação de serviços. O correto alinhamento, ponderado pelas expectativas e necessidades, constituirá em um importante indicador da direção do PMO; erros nessa tarefa podem implicar o fracasso da iniciativa.

Nesse ponto, é essencial perceber a maturidade da organização quanto ao assunto e o quanto ela pode estar pronta ou não para esse objetivo. Isso pode indicar a necessidade adicional de uma ação planejada de aculturação e divulgação dos principais benefícios relacionados à implantação de um PMO.

Uma vez identificada a expectativa, é importante traçar um roadmap para elaboração de um plano de implantação que será negociado com a organização; o resultado via de regra é o plano de implementação de uma área.

Concluído o roadmap, é necessário identificar todos os tipos de recursos humanos, materiais e financeiros necessários à sua execução. Nesse ponto, a identificação das competências existentes na área de projetos e aquelas necessárias ao atendimento do plano vão identificar o gap de competências que poderá ser suprido internamente, ou eventualmente, através de aquisições no mercado. É muito importante que essa avaliação

dos recursos humanos possa contar com o apoio do RH da organização, não apenas para o desenvolvimento interno, mas também para as aquisições de mercado, desse modo a ganhar sustentação.

Lembre-se de que serão fundamentalmente as pessoas, através de suas competências e habilidades, que entregarão os serviços do PMO, e esta não é a missão de uma única pessoa, do gerente da área.

Todos os aspectos aqui mencionados devem ser levados em conta em um plano bem estruturado, com seu escopo definido e um prazo possível para a sua realização. Recomendase fazê-lo em etapas ou fases, para poder consolidar progressivamente a implantação e a obtenção dos resultados esperados. Vale lembrar que, como essa missão passa normalmente por uma mudança cultural e de prática operacional nas organizações, deve-se trabalhar cuidadosamente esse aspecto e sua relação com o tempo para mudança e assimilação.

É aconselhável que a iniciativa de implantação seja continuamente avaliada quanto aos resultados o mais rapidamente possível para que a percepção de valor seja compreendida. Isso significa que é preciso estabelecer os critérios e meios pelos quais a performance do PMO será medida e controlada. É muito comum que indicadores de resultados de satisfação e performance do PMO sejam definidos e que não só o sucesso da execução dos projetos seja avaliado nas mais diversas dimensões, como, por exemplo, custo, prazo e atendimento ao escopo, mas também se os resultados de negócio estão sendo ou foram atingidos pelo projeto.

A criação de painéis executivos de acompanhamento dos projetos, bem como dos resultados advindos pela participação do PMO, são requisitos fundamentais para o seu realinhamento contínuo. Também é preciso considerar que a alçada do escritório de projetos dentro do planejamento estratégico, com objetivos, metas e ações, faz-se necessário para sua sustentação na organização. É muito importante que o PMO não seja visto como um centro de custo, mas como uma área de agregação de valor, caso contrário, em cenário econômico adverso, é normalmente uma área visada para cortes.

Na prática 🕡

Procure negociar com os patrocinadores os critérios e mecanismos de medição de resultado de valor do PMO, pois isso será de vital importância para sua sustentação. Deve existir um entendimento tácito da forma pela qual o PMO deverá ser medido.

Considerações finais

Os escritórios de projetos ainda estão amadurecendo. Os PMOs de alto desempenho e com maior força estão por trás da conclusão de projetos bem-sucedidos e são percebidos como uma parte integrante da implementação da estratégia corporativa.

Normalmente, o escritório de projetos tem um conjunto de atribuições e a tarefa de fazer os projetos acontecerem de forma alinhada aos objetivos de negócio. Além disso, tem o apoio da alta gestão e possui profissionais qualificados, com a missão de melhorar a cada novo projeto e aprender com os erros.

O entendimento mais atual confirma que PMOs equipados com um alto nível de poder de decisão, assim como a influência no nível gerencial, são muito mais eficazes do que aqueles que operam a um nível inferior e sem os recursos adequados.

Organizações eficazes são, muitas vezes, aquelas com PMOs formados por profissionais experientes com alta capacidade de autocrítica e dispostos a ouvir o feedback positivo e negativo das partes interessadas, assim como a agir sobre conselho para melhorar continuamente os processos que sustentam o sucesso em gerenciamento de projetos e de programa e, portanto, podendo conduzir aos resultados de negócios.

Referências

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela. **Business Research Methods.** New York: McGraw – Hill Irwin, 2008.

HOBBS, Brian; AUBRY, Monique. **The Project Management Office (PMO):** a quest for understanding. PMI. Pennsylvania, 2010. Disponível em: http://www.pmi.org/Learning/research-completed-research/the-project-management-office-pmo-a-quest-for-understanding.aspx. Acesso em: 3 dez. 2015.

PINTO, Américo. Is Your PMO What it Should Be? A Model to Define Which Functions a PMO Should Perform, Taking into Consideration the Expected Benefits of its Clients. In: PMI Global Congress Proceedings. **Resumos...** New Orleans, Louisiana, 2013.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). **Estruturas de PMO. Pulso da Profissão de PMI.** 2013a. Disponível em: https://www.pmi.org/~/media/PDF/Knowledge%20Center/Portuguese/pmo-frameworks-report.ashx>. Acesso em: 2 dez. 2015.

_____. The impact of PMOs on strategy implementation. Pulse of the Profession™. Pennsylvania, 2013b. Disponível em: < https://www.pmi.org/~/media/PDF/Publications/PMI-Pulse-Impact-of-PMOs-on-Strategy-Implementation.ashx>. Acesso em: 3 dez. 2015.

THAHIRA, Rodrigo. **Como avaliar e planejar Competências para um PMO.** Disponível em: http://pt.slideshare.net/RodrigoThahira/criao-de-um-modelo-de-competencias-para-pmo Acesso em: 9 dez. 2015.

THE BOSTON CONSULTING GROUP; PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). **Strategic Initiative Management:** The PMO Imperative. Boston Consulting Group & PMI, 2013.

VARGAS, Ricardo. **Estabelecendo um escritório de projetos.** Disponível em: <www.ricardo-vargas.com/downloads/download-file/74/>. Acesso em: 2 dez. 2015.