

Paper

Qual o papel do PMO (Project Management Office) nas Estruturas Organizacionais

Abstract

James Baldwin escritor norte americano (1924 – 1987) já dizia “Nem tudo que se enfrenta pode ser modificado. Mas nada pode ser modificado até que seja enfrentado”. Com esta frase podemos observar que falar de gerenciamento de projetos e escritórios de projetos é falar de cultura organizacional com foco em mudanças que nem sempre podem ser feitas. Hoje, em um cenário cada vez mais competitivo para as organizações é necessária uma estratégia gerencial que utilize as unidades operacionais para conduzir o trabalho, checar a eficiência e manter informada a alta gerência. A metodologia de gerenciamento de projetos pode fazer tudo isso e é a maneira escolhida por muitas empresas para gerenciar os aspectos críticos de seus negócios. Os projetos podem unificar as estratégias e disseminá-las pela organização com um gerenciamento de projetos responsável que preenche a lacuna entre a visão da empresa e seus projetos (DINSMORE, 1998). Esta é a maneira pela qual as estruturas de projetos, tais como a funcional, a projetizada, a matricial e o PMO podem ajudar a gerar resultados planejados na estratégia organizacional, através do gerenciamento de projetos.

James Baldwin writer American North (1924 - 1987) already it said “Nor everything that it is faced it can be modified. But nothing can be modified until it is faced”. With this phrase we can observe that to speak of management of project and project officer is speak of the organizational culture with focus in changes that nor always they can be made.

Estruturas Organizacionais

Existem cinco tipos de Estruturas Organizacionais, a saber:

- Organização Funcional Tradicional;
- Organização Funcional Project Expediter;
- Organização Funcional Project Coordinator;
- Organização Matricial (Fraca, Balanceada, e Forte);
- Organização Projetizada.

Funcional Tradicional: é um agrupamento de pessoas por especialização, o gerente de projetos não tem uma autoridade formal;

Project Expediter: serve como um link na comunicação entre o coordenador dos projetos nas áreas funcionais;

Project Coordinator: similar ao Project Expediter, exceto que se reporta a um gerente de alto nível com uma autoridade maior;

Matricial Fraca: é comum nesta estrutura verificar gerentes de vários projetos, o poder é dividido entre os gerentes funcionais e de projetos onde o único a se dedicar exclusivamente ao projeto é o Gerente de Projetos, enquanto os membros da equipe compartilham atividades nos projetos e em suas atividades funcionais;

Matricial Equilibrada: nesta estrutura há um equilíbrio entre as atividades funcionais e as de projeto;

Matricial Forte: possui uma visão maior na organização com um alto valor na gestão de projetos;

Projetizada: estrutura pouco vista nas organizações atuais, tendo como característica uma estrutura separada e vertical estabelecida para cada projeto, todos os membros da equipe se reportam diretamente ao gerente de projeto.

Cada uma das estruturas organizacionais exerce um papel diferente nas empresas com características diferentes, gerando influências distintas aos projetos. Lembrando que a principal fonte de conflitos nas organizações com Matriz Forte ou Fraca é o compartilhamento de responsabilidades.

A *Imagem* a seguir 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

Influências da estrutura organizacional nos projetos – Fonte PMBOK 3ª Edição

PMO – Project Management Office

É um Local físico dentro de uma organização que abrigam pessoas com conhecimentos de Gerenciamento de Projetos capazes de fornecer apoio aos gerentes de projetos, ao time do projeto e aos patrocinadores.

O escritório de projetos pode abranger toda organização ou a um único projeto, podendo existir mais de um PMO dentro da mesma organização, com características distintas e atuando também em níveis distintos na estrutura organizacional.

Um PMO pode ser comparado a um QG (Quartel General), onde as questões relevantes para o sucesso dos projetos estarão sendo discutidas, auxiliando os gerentes nas tomadas de decisão concentrando-se no planejamento, priorização e execução coordenada de projetos vinculados aos objetivos gerais da organização.

Visão comparativa

Após aliar os conceitos de Estruturas Organizacionais e PMO fica mais fácil entender o papel do Escritório de Projetos nas Estruturas Organizacionais, e para se ter uma idéia da importância de um PMO hoje nas organizações precisamos verificar em primeiro lugar a Cultura Organizacional.

Mas a final de contas o que é cultura organizacional?

Cada empresa possui uma aparência perante o mercado, uma personalidade, que pode ser observada quando nos relacionamos com seus funcionários, à forma como relacionam com seus clientes, confraterniza-se quando há uma decisão importante a tomar, nos critérios de promoção, enfim no dia a dia das pessoas. As empresas têm também seus mitos, seus heróis, ícones que possuem características que as diferenciam na disciplina, na hierarquia, autonomia, etc.

Com estes fatores as organizações criam sua personalidade, suas características próprias que são sinais que exteriorizam a cultura da empresa.

E neste cenário cultural influenciados pela estrutura organizacional dizer para uma empresa que ela necessita de uma nova metodologia de trabalho, com uma nova estrutura para gerenciar seus projetos é um tanto quanto assustador, afinal nem todos estão aptos a mudanças, e para realizar qualquer mudança, seja ele implantar uma nova metodologia, novos processos de negócio ou um novo modelo de atuação no mercado esbarra diretamente na questão cultural, sendo necessário procurar entender seus padrões e as pessoas de forma a criar mecanismos que rompam os paradigmas que emperram os grandes saltos de eficiência e eficácia tão almejados pelas empresas, afinal mudanças de cultura possuem um tempo para acontecer e não é um processo de curto prazo.

Com um mercado cada vez mais competitivo o PMO vem ganhando espaço nas organizações, principalmente as que desejam ter competitividade, mais eficiência, e acima de tudo uma redução de custos inteligente sem ter que reduzir o famoso “cafezinho”. E isso se deve a maturidade das organizações com a metodologia de projetos e mudanças culturais necessárias sem perder sua identidade.

E porque um PMO é necessário?

Por não haver um padrão para reportar o desempenho dos projetos da empresa, os gerentes de projetos estão sobrecarregados e sem tempo para análise de dados e tomada de decisão, as lições aprendidas não são documentadas, reconhece que a gerência de projetos como competência crítica para o seu sucesso.

E é por essas e outras que o PMO tem um importante papel nas Estruturas Organizacionais, podendo existir em qualquer uma das estruturas organizacionais, inclusive nas que apresentam uma organização funcional.

Os membros da equipe do projeto se reportarão diretamente ao gerente de projetos ou, se for o caso compartilhado, ao PMO. O gerente de projetos se reporta diretamente ao PMO, neste caso dizemos reportar diretamente a alta organização da empresa, além da flexibilidade do gerenciamento centralizado 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 PMO.

Cuidado com os Mitos

- Não acredite que implantar um escritório de projetos é instalar um *software*, é muito mais do que isso;
- Não buscar apoio dos alto-executivos, por acreditar que o trabalho de implantar um PMO é meramente técnico;
- Implantar um PMO visando à criação de um ambiente de fiscalização e não de colaboração;
- Achar que PMO é moda no mercado e segui-la porque todo mundo está fazendo;

- Querer implantar a solução em todas as áreas de uma vez. Cuidado, o Bom é inimigo do Ótimo;
- Ter medo de cometer erros, “***Quem nunca cometeu um erro nunca tentou nada novo***” – ***Albert Einstein***

Conclusão

Para que as empresas consigam amadurecer ao ponto de se implantar um PMO é necessário que se quebrem paradigmas, trabalhem e invistam na mudança de cultura, crie um ambiente de colaboração favorável com ganhos claros para todos e não apenas para os executivos, definam um padrão de trabalho a ser utilizado de forma democrática e sem muitas imposições, alinhar a estratégia da empresa aos projetos e aos objetivos empresariais, enfim, montar um caminho que deva ser trilhado passo a passo para uma implantação segura e eficiente de um PMO.

BIBLIOGRAFIA

Patah, Leandro Alves – Alinhamento estratégico de estrutura organizacional de projetos. São Paulo 2004 – Dissertação apresentada à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo

Cláudio Quartoroli, PMP e Jorge Linhares – Guia de Gerenciamento de Projetos e Certificação PMP, Editora Ciência Moderna.

Guia PMBOK 3ª Edição

Revista Mundo PM - Project Management, número 07 * Jan/Fev 2006 * Ano 2, p 8 a 13.

Peixoto, Heitor Lins – Planejamento e Gestão Estratégica diante do atual ambiente de negócios