

ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS: COMO E PORQUE IMPLEMENTÁ-LO.*

Dorimary Marques Fernandes do Sacramento**

RESUMO

O objeto de pesquisa deste artigo é escritório de gerenciamento de projetos (EGP). Tem como objetivo apresentar o EGP, sua importância e vantagens de sua implantação para as organizações no gerenciamento de seus projetos, como também sua utilização como instrumento para que as empresas empreendam mudanças necessárias para competir num mundo de constantes desafios e de novas oportunidades. Este trabalho está dividido em dois tópicos, o primeiro mostra a necessidade das empresas de utilizarem o Escritório de Gerenciamento de Projetos, os papéis do EGP e os fatores que motivam a sua implantação, respondendo assim a pergunta - 'Porque implementá-lo'. O segundo tópico apresenta os procedimentos, o passo a passo, como implementar o EGP e orientações para que as empresas obtenham sucesso na sua implantação. São apresentados também modelos de EGP e como identificar o que melhor adequa ao perfil das empresas. O trabalho destaca a necessidade que as empresas precisam ter de conhecer o EGP, a sua relevância, principalmente pela alta direção da empresa para que o processo de implantação tenha patrocínio garantido e seguro. O que vem a facilitar todo o processo de disseminação do EGP na empresa, permitindo realizar as etapas de sua implantação com colaboração dos envolvidos de forma mais tranqüila, e com grande margem de êxito neste processo.

Palavras-chave: Escritório de Gerenciamento de Projetos. Gerenciamento de Projetos. Gerentes de Projetos.

1 INTRODUÇÃO

A importância de se lidar de forma eficaz com informações e técnicas relacionadas à condução de projetos, e de aumentar a taxa de sucesso dos projetos, principalmente com o cumprimento das metas de prazo, custos e qualidade, muitas empresas passaram a adotar estruturas organizadas para centralizar e coordenar o gerenciamento de seus projetos e programas, ou seja, os Escritórios de Gerenciamento de Projetos (PMO –*Project Management Office*), cujo envolvimento nos projetos pode ser desde o de fornecer políticas,

*Artigo apresentado como requisito parcial para a conclusão do curso de MBA em Gerência de Projetos da FANESE.

** Bacharel em Ciência da Computação pela UNIFACS/BA. Pós-graduada em Análise de Sistemas pela Universidade Cândido Mendes UCAM/RJ. Atuando há mais de 10 anos na área de TI como Analista de Sistema. e-mail: dori.aju@hotmail.com.

técnicas, ferramentas de gerenciamento de projetos, até o de diretamente gerenciar os projetos e responder pelos seus resultados.

Para o PMI, o escritório de projetos (PMI, 2004, p.32) tem a seguinte definição: “Um escritório de projetos (PMO) é uma unidade organizacional que centraliza e coordena o gerenciamento de projetos sobre seu domínio. Um PMO também pode ser chamado de escritório, de escritório de gerenciamento de programas, escritório de gerenciamento de projetos. Um PMO supervisiona o gerenciamento de projetos, programas ou uma combinação dos dois. Os projetos apoiados ou administrados pelo PMO não podem estar relacionados de outra forma que não seja por serem gerenciados juntos”.

Segundo Ricardo Vargas (2002), o PMO é o local central para conduzir, planejar, organizar, controlar e finalizar as atividades do projeto. É o local onde se pode obter uma visão global e panorâmica de todo o projeto. Além disso, é a casa do time do projeto, onde todo suporte está disponível. Dessa forma, os gerentes de projetos podem liberar maior parte do seu tempo para análise de dados e tomada de decisão.

Os principais papéis que um PMO pode assumir em uma organização:

- a) Gerenciar e comprometer os recursos necessários para a condução dos projetos;
- b) Definir e disseminar o modelo metodológico e a cultura de gerenciamento de projetos;
- c) Promover as mudanças organizacionais para desenvolver as competências e habilidades necessárias em gerenciamento de projetos;
- d) Definir padrões a serem adotados no gerenciamento dos projetos;
- e) Garantir um gerenciamento de projetos eficiente e eficaz.

O Escritório de Gerenciamento de Projetos é um ambiente de assessoria à mudança e apresentação de resultados corporativos. Seus objetivos e responsabilidades assim como os serviços e produtos por ele fornecidos, podem variar de organização para organização.

2 PORQUE IMPLANTAR PMO?

Com o cenário global se mostrando cada vez mais competitivo e o aumento da concorrência, cresce a necessidade das empresas em se tornarem cada vez mais organizadas, ágeis e de alinharem objetivos e estratégias da à execução de portfólios, programas e projetos. Diante deste contexto, empresas se vêem obrigadas a buscar o aprimoramento e profissionalização da condução de seus projetos. Essa tendência pode ser observada com a

crescente demanda das empresas por adquirir conhecimentos a cerca de gerência de projetos, assim como a formalização e padronização de seus processos, resultando no crescimento da necessidade de uma estrutura responsável por tais atividades.

Nesse contexto os PMOs – Project Management Office, ou escritório de projetos, aparecem como uma estrutura de grande importância, sendo eles a estrutura responsável por desempenhar esse papel de apoio aos projetos das organizações. E alinhada a demanda organizacional, a implantação de Escritórios de Gerenciamento de Projetos (PMO – Project Management Office) cria mecanismos que irão permitir acompanhar e monitorar se os projetos executados estão alinhados às estratégias das organizações.

O Escritório de projetos é responsável pela condução integrada dos projetos da organização, assim como responsável por prover produtos e serviços a esses projetos. Além disso, a implantação do escritório de projetos contribui para o alinhamento dos objetivos dos projetos com os objetivos estratégicos da organização, além de contribuir na aproximação da condução dos projetos e a alta direção.

“A estrutura da maioria das empresas é burocrática e lenta e todos os últimos fatos mostram que esses modelos não conseguem dar uma resposta rápida a um ambiente em constante mutação. Portanto, a estrutura tradicional hierárquica deve ser substituída por uma estrutura de projetos, ou outra estrutura temporária de administração que seja capaz de responder rapidamente as situações criadas dentro e fora das organizações”.. (KERZNER ,2002)

Segundo TRENTIM, o que os níveis mais altos da administração desejam é possuir informações necessárias para a tomada de decisão. Logo, essa seria a principal razão de ser de um PMO.

Para Ricardo Vargas as justificativas para implementar o PMO, ou seja, porque as empresas querem implementar PMO para obter sucesso são:

- a) Não há um padrão natural para reportar os desempenhos dos projetos. Falta padronização de ferramentas de gerenciamento de projetos. Cada gerente utiliza métodos e técnicas diferentes de trabalho. E para consolidar tudo isso não consegue fazer de modo satisfatório.
- b) Sobrecarga dos gerentes para consolidar informações dos projetos, levando a tomar decisões prematuras. Sem analisar e avaliar a real situação. Pois para consolidar demora muito tempo, uma vez que as informações demoram a chegar. Então, não é feita uma análise real da situação dos projetos.

- c) As lições apreendidas não são documentadas, causando erros sucessivos.

Alguns fatores motivam a implantação do Escritório de Gerenciamento de Projetos, como por exemplo:

- a) Gerentes de Projetos não conscientes das diretrizes estratégicas da organização ou que não conseguem guiar seus projetos de acordo com estas diretrizes;
- b) Os projetos não são ativamente monitorados e gerenciados durante sua execução, fazendo com que as decisões de interromper o projeto ou então de recuperação de projetos mal conduzidos sejam tomadas tarde demais, quando boa parte dos recursos e imagem da organização foi consumida;
- c) Falha no treinamento adequado dos gestores de projetos;
- d) Falta de comprometimento e entendimento da importância dos projetos por parte da alta administração;
- e) Ausência de procedimentos, processos e ferramentas definidos e divulgados.

No início os custos de operação de um PMO podem elevar os custos de gerenciamento de projetos, no entanto, com a sua evolução e aumento de maturidade, muitos benefícios deverão ser percebidos, como a própria redução no custo de desenvolvimento de projetos e também:

- Os recursos passam a ser usados de maneira eficiente.
- Redução da necessidade de replanejamento devido ao esquecimento de partes do trabalho.
- Fornecimento sistemático de informações à alta administração.
- Sobre o desempenho dos projetos.
- Redução do tempo para lançamento de novos produtos.
- Redução da ocorrência de surpresas negativas no projeto e melhor aproveitamento das oportunidades com a adequada administração dos riscos.
- Aumento significativo na probabilidade de sucesso do projeto (dentro do prazo, dentro do orçamento, e de acordo com suas especificações).

A implantação de PMO apresenta muitas vantagens, como a centralização das informações sobre os projetos para a tomada de decisão, a padronização da metodologia e a influência sobre fatores de maturidade no gerenciamento de projetos dentro da empresa.

Benefícios dos PMOs segundo Ricardo Vargas:

- Aumento da transparência (30%)
- Melhoria de processos (28%)
- Aumento do controle (22%)
- Melhoria nas comunicações (13%)
- Elevação da capacidade empreendedora (7%)

3 COMO IMPLANTAR UM PMO?

A maioria das organizações possui uma estrutura bem funcional e pouco projetizada, logo a criação de um escritório de projetos requer um processo de conscientização e aculturação organizacional que deve ser planejado e executado de forma gradual.

Implantar um PMO é em si mesmo um projeto, sujeito aos mesmos problemas e dificuldades de qualquer outro projeto. Sua implantação deve começar simples (ações de curto prazo, projetos-piloto, divulgação), mas precisa ter objetivos de longo prazo (plano de melhoria, maturidade, indicadores).

É fundamental para a criação e amadurecimento do escritório de projetos o apoio dos clientes internos, se destacando entre eles a alta direção, uma vez que a implantação do EGP se dá de cima para baixo na estrutura organizacional, e sendo assim, é fundamental o alinhamento dos objetivos do escritório de projetos com os objetivos estratégicos da empresa.

São entendidos como principais clientes do escritório de projetos:

- Alta direção;
- Gerentes ou líderes de projetos;
- Membros de equipes de projetos;
- Gerentes funcionais;
- Stakeholders como recebedores dos produtos do projeto.

Etapas importantes na implantação de um PMO, que serão detalhadas logo abaixo em tópicos separados:

- 1) Realizar o diagnóstico organizacional para saber o nível em que se encontra a empresa, sua maturidade. Muitas organizações, principalmente as públicas fazem este processo através de consultorias externas.

- 2) Definir o modelo de PMO a ser implantado.
- 3) Planejar a implantação.

3.1 Diagnóstico Organizacional

As funções desempenhadas por um escritório de projetos dependem das necessidades da organização à qual ele dá suporte. Por isso que a estratégia de realização de um diagnóstico organizacional como meio para conhecimento da maturidade da organização é fundamental na implantação de um Escritório de Projetos. É preciso saber a realidade da empresa com relação à gestão de projetos e processos. Se há metodologias, padronização de procedimentos e ferramentas de apoio à tomada de decisão e etc., com o objetivo de identificar o nível que se encontra a organização e assim definir o processo de implantação. Como ele deverá ser implementado.

3.2 Modelos de PMO

Segundo Trentim, existem três níveis de PMO: estratégico ou corporativo, departamental ou divisional e de controle ou suporte de projeto.

Figura 1 - Modelos de PMO



Fonte: Trentim, 2012.

O PMO corporativo está no mais alto nível. Seu objetivo é categorizar e gerenciar os portfólios de projetos que sustentam os objetivos estratégicos da organização, mantendo alinhamento e balanceamento dos portfólios. Os projetos estratégicos são geralmente grandes, complexos e multi-departamentais.

Os PMOs departamentais coordenam projetos menores e gerenciam recursos dentro de uma área de negócios. Seus projetos são menores e com poucas interfaces externas ao departamento.

O PMO de controle e suporte a um projeto ou empreendimento é um escritório de projetos criado para auxiliar na gestão de grandes projetos. Imagine um grande projeto de construção de um estádio para a Copa de 2014, são tantas pessoas, recursos, documentação e outros aspectos que surge a necessidade de uma equipe de gerenciamento para apoiar o gerente do projeto. Essa equipe pode ser centralizada num PMO de suporte do projeto (

Ricardo Vargas define três níveis de escritórios de projetos de acordo com a finalidade e a característica de atuação desejada pela organização: PMO Projeto Autônomo, PMO Escritório de Suporte de Projetos, PMO Centro de Excelência em Gestão de Projetos e PMO corporativo:

- **PMO Projeto Autônomo:** Escritório de projeto separado das operações da empresa. Destinado ao gerenciamento de um projeto ou programa específico. É o PMO que se cria para um único projeto, que pelo seu tamanho justifica este esforço. É criada uma estrutura inteira, única e exclusivamente para gerenciar um grande esforço.
- **PMO Escritório de Suporte de Projetos:** Escritório de projetos de esfera departamental destinado ao apoio a diversos projetos simultâneos, fornecendo suporte, ferramentas e serviços de planejamento, controle de prazos, custos, qualidade, dentre outros. Além disso, pode fornecer metodologia de gerenciamento de projetos, recursos técnicos, interfaces organizacionais, metodologia de gestão do conhecimento. É o PMO, por exemplo, que vai cuidar dos projetos de informática. Não necessariamente vai ser o PMO que vai cuidar de todos os projetos da organização. E também não vai ser o PMO que vai cuidar apenas de projetos gigantescos. Tem como objetivo gerir múltiplos projetos. O seu grande desafio é garantir que as equipes serão corretamente dimensionadas nos esforços. O grande objetivo deste PMO é trabalhar, por

exemplo, com equipes que gerencia 8 ou 10 diferentes projetos e o PMO vai cuidar de todos estes esforços e integrar como um todo.

- **PMO Centro de Excelência em Gestão de Projetos:** Escritório de projetos criado para servir como referência principal na gestão de projetos dentro da organização. Não assume a responsabilidade pelos resultados dos projetos. É uma estrutura recomendada para organizações que possuem projetos de diversas naturezas. Ele funciona como um núcleo de inteligência, provendo informações às partes diretamente interessadas, ao invés de comandar. Guia durante todo o ciclo de vida do projeto, desde a fase inicial até seu encerramento.

- **PMO corporativo:** este PMO não está preocupado com gerenciamento de projetos, mas sim com gerenciamento *por projetos*. Gerenciar por projetos significa gerir e alinhar estrategicamente os projetos que tem com os objetivos empresariais. É o escritório de projetos de esfera corporativa, atuando no gerenciamento estratégico de todos os projetos da organização. Suas principais funções são:
 - Planejamento estratégico dos projetos
 - Gerenciamento de projetos interdepartamentais
 - Gestão do conhecimento empresarial

Para saber qual o modelo de PMO deve ser implantado é preciso analisar a empresa para identificar quais necessidades um PMO deverá atender. Que é o diagnóstico organizacional para conhecimento da maturidade da organização. Uma empresa com poucos grandes projetos estratégicos se beneficiaria de um PMO corporativo para o alinhamento estratégico, centralização e coordenação. Empresas cujo foco está nas operações podem optar por um PMO departamental em áreas que realizam vários projetos, o que ocorre comumente em TI (PMO de TI). Por fim, empresas que executam projetos muito grandes provavelmente terão um PMO corporativo e podem se beneficiar de PMOs de suporte a cada grande projeto.

Definido o modelo de PMO a ser implantado, o passo seguinte é definir sua missão, isto é, o que o PMO deve fazer. Quanto maior as responsabilidades e atividades do PMO, maiores serão a sua estrutura e seus custos associados.

3.3 Planejar a implantação do PMO

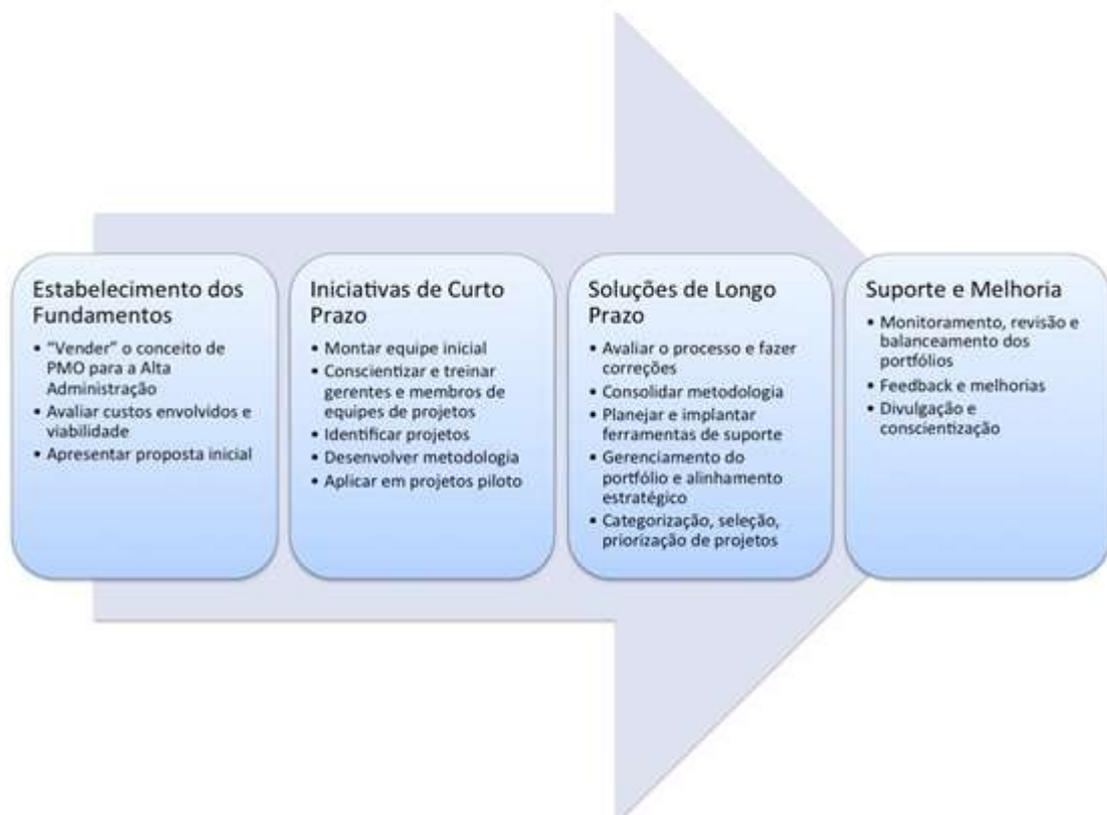
Um projeto de implantação de PMO requer o tripé Patrocínio – Planejamento – Aculturação para o seu sucesso, englobando treinamento, conscientização e um trabalho de convencimento tanto da alta administração quanto das demais áreas da empresa (cultura e estrutura organizacionais). E para avançar na sua implantação, é preciso definir sua missão, objetivos, funções e atividades. Feito isso, é possível traçar um plano de ação para aumento da maturidade em gerenciamento de projetos da empresa e criar indicadores de performance para o PMO.

Ao mesmo tempo em que o PMO deve apoiar os projetos (normatização e padronização, suporte, ferramentas, infraestrutura), ele deve também buscar desenvolver as pessoas (treinamento, coaching, mentoring, plano de carreira) sem perder de vista os resultados dos projetos (monitorar e controlar indicadores, performance, benefícios, alinhamento).

Definido o modelo de PMO deve planejar a sua implantação, que envolve:

- a) Vender o conceito de um PMO para a administração
- b) Avaliar os custos envolvidos
- c) Apresentar uma proposta inicial de trabalho
- d) Montar equipe
- e) Desenvolver metodologia
- f) Selecionar funções e aplicar em um “piloto”
- g) Avaliar o processo – o que deu certo e o que não funcionou
- h) Efetuar correções
- i) Ampliar a utilização
- j) Fazer divulgação

Figura 2 - Processos de Implantação



Fonte: Trentim, 2012.

Os passos iniciais consistem em vender a idéia do PMO e apresentar a proposta inicial de implantação. Um estudo mapeando a situação dos projetos em andamento e suas implicações devem ser feito para analisar a relação custo-benefício de implantar um PMO. Dentre os benefícios, consideram-se expectativas realistas de melhoria nos resultados dos projetos devido à padronização e à sistematização das informações e processos no gerenciamento de projetos. Os custos envolvidos dependem do tamanho e responsabilidades do PMO.

As soluções de longo prazo, por sua vez, objetivam consistência não apenas do ponto de vista interno dos projetos (metodologia padronizada), mas principalmente no que tange ao alinhamento estratégico (categorização, seleção e priorização) e gerenciamento dos portfólios.

Enfim, são passos necessários para criação e amadurecimento de um escritório de projetos numa organização:

- Definir os serviços que serão prestados pelo escritório de projetos, assim como obter o acordo do gestor de escritório de projetos e da alta direção da empresa, afim de que os objetivos do escritório de projetos estejam alinhados com os objetivos estratégicos da empresa.
- Definir as competências e papéis para o pessoal do escritório de projeto, pois eles determinarão a quantidade do apoio que pode ser fornecido.
- Definir e anunciar o início do escritório de projetos. Ter um plano para sucessos iniciais no a apoio a gerentes de projetos e dirigentes, e anunciar os sucessos iniciais.
- Orientar o trabalho de forma que as necessidades da alta direção e gerentes de projetos sejam entendidas e atendidas. Com a criação do escritório de projetos os gerentes de projetos podem ser liberados de algumas atividades de rotina e requisitos adicionais podem aparecer.
- Alinhar o desenvolvimento dos serviços de escritório de projetos de forma a atender continuamente as necessidades de negócio e dos gerentes de projetos.
- Refinar e desenvolver as habilidades e papéis do escritório de projeto a medida que a demanda e aceitação por parte da alta direção e de seus clientes internos crescerem.
- Zelar para que a qualidade e eficiência dos produtos entregues e serviços prestados a seus clientes internos (gerentes de projetos, entre outros) sejam as maiores possíveis.

As empresas que integram um PMO às práticas de gerenciamento de projetos devem atentar pela necessidade que tal implantação requer (VARGAS, 2002):

- a) Nova cultura de trabalho;
- b) Ambiente voltado para a responsabilidade e comprometimento;
- c) Menos poder e hierarquia;
- d) Mais flexibilidade;
- e) Administração por resultado;
- f) Competitividade é um condutor do negócio;
- g) Baseada na confiança mútua da equipe;
- h) Encontra dificuldades e resistência em organizações funcionais e matriciais leves.

Uma vez o PMO implantado e funcionando é importante realizar o *feedback* de gerentes e equipes de projetos para auxiliar nas lições aprendidas, correções e alterações nos processos e metodologia criados inicialmente. Deve-se também realizar suporte e melhoria envolvendo um plano de maturidade, indicadores de performance do próprio PMO, monitoramento e apoio aos projeto

3 CONCLUSÃO

A implantação do Escritório de Gerenciamento de Projetos agrega valor à organização e traz muitos benefícios para empresa, como a gestão dos projetos de forma integrada, favorecendo a utilização de recursos compartilhados, coordenação das comunicações entre si, o desenvolvimento, adoção e auditoria na utilização de metodologias, o uso de procedimentos e modelos padrões de gerenciamento de projetos, a identificação de necessidades de treinamento, bem como o alinhamento de todos os projetos da organização ao seu Planejamento Estratégico. Logo, o PMO é necessário nas organizações. Pois, além das vantagens acima citadas dá apoio e suporte na tomada de decisões gerenciais e estratégicas da empresa.

Os modelos de PMO encontrados na literatura e nas empresas são os mais diversificados, mas o PMO deve se preocupar em agregar valor para a organização na área de gestão e controle de projetos, esse é o principal direcionador na identificação de seus serviços, responsabilidades, posicionamento e escopo de influência organizacional.

TITLE OF THE PAPER:

VANDOOFFICEOFPROJECT MANAGEMENT:

SUBTITLE OF THE PAPER

How andwhy to deploy.*

ABSTRACT

The research object of this paper is project management office (EGP) . Aims to present the EGP , its importance and advantages of its implementation for organizations to manage their projects , as well as its use as a tool for firms to undertake changes necessary to compete in a world of constant challenges and new opportunities . This work is divided into two topics , the first shows the necessity of using the Office of Project Management companies , the roles of

the PMO and the factors that drive its implementation , thus answering the question - ' Why implement it ' . The second topic provides procedures , step by step , how to implement the EGP and guidelines for companies to gain success in your deployment . EGP models are also presented and how to identify what best suits the profile of the companies . The paper highlights the need that companies need to have to know the EGP , its relevance , especially by senior management of the company for the deployment process has guaranteed and secure sponsorship . What comes to facilitate the process of dissemination of EGP in the company , allowing performing the steps of its implementation with the collaboration involved more smoothly and with high degree of success in this process.

Keywords: Project ManagementOffice. Project Management.Project Managers.

REFERÊNCIAS

TRENTIM, Mário. Escritório de Projetos, 2012. Disponível em: <http://blog.mundopm.com.br/2012/02/01/escritorio-de-projetos/>. Acesso: 07 de outubro de 2013.

TRENTIM, Mário. Implantando Escritório de Projetos – Indicadores de Performance, 2012. Disponível em: <http://blog.mundopm.com.br/2012/02/22/implantacao-de-pmo/>. Acesso : 07 de outubro de 2013

TRENTIM, Mário. Como implantar um escritório de projetos, 2012. Disponível em <http://blog.mundopm.com.br/2012/02/08/601/>. Acesso: 07 de outubro de 2013.

VARGAS, Ricardo V. Tipos de PMO. Disponível em <http://pt.slideshare.net/ricardo.vargas/ricardo-vargas-tipos-pmo-ppt-pt-1323932>. Acesso: 11 de Fevereiro de 2014.

VARGAS, Ricardo V. Estabelecendo escritório de projetos. Disponível em <http://pt.slideshare.net/ricardo.vargas/ricardo-vargas-estabelecendo-escritorio-projetos-pt-1323916>. Acesso: 11 de Fevereiro de 2014.

VARGAS, Ricardo V. PMO. Disponível em <http://www.ricardo-vargas.com/pt/podcasts/pmopart1/>. Acesso: 11 de Fevereiro de 2014.

Vollger, Willy. O objetivo essencial de um Escritório de Gerenciamento de Projetos (PMO), 2012. Disponível em <http://www.tiespecialistas.com.br/2012/05/o-objetivo->

[essencial-de-um-escritorio-de-gerenciamento-de-projetos-pmo/](#). Acesso: 07 de outubro de 2013