

Uma proposta de Escritório de Projetos Corporativo

Alam G. M. Braga, PMP*: Analista de Negócios – TI e Professor Universitário

Bruno Cunha, PMP*: Analista de Sistemas

Marcantonio Fabra, MSc, PMP*: Especialista sênior do Escritório de Projetos de TI e Professor universitário

Resumo

A implantação de um escritório de projetos (PMO - Project Management Office) tem obtido sucesso em muitas organizações e tem sido uma ferramenta importante para adoção de melhores práticas em gerenciamento de projetos. Este trabalho apresenta as suas principais características e uma proposta para implantação de para o escritório de projetos corporativo.

Palavras-chave: Gerenciamento de Projetos; PMO Corporativo; Metodologia; Gerenciamento de Portfólio

1. Introdução

Em seu Guia PMBOK® o Project Management Institute - PMI define o gerenciamento de projetos como "Aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos". Os projetos são geralmente usados para atingir o plano estratégico da organização [PMI, 2008].

O portfólio é um conjunto destes projetos e de programas estratégicos que são agrupados com a finalidade de facilitar a sua gestão. O gerenciamento de portfólio se refere ao controle centralizado dos projetos e programas que incluem a sua identificação, priorização, autorização, gerenciamento e controle a fim de atender objetivos estratégicos do negócio [PMI, 2008] e objetiva criar uma carteira única de trabalho mais alinhada e transparente aos colaboradores e melhor adaptada aos recursos disponíveis [SOLER et al, 2005]. Essa gestão é um importante instrumento para execução das estratégias das organizações e estão sendo amplamente utilizados, pois nenhuma organização possui recursos ilimitados, sejam eles financeiros ou de pessoal [MORRIS, JAMIESON, 2004; BROECKE et al, 2005].

Os principais motivos para se adotar as técnicas de gestão nas organizações podem ser resumidos em [SILVEIRA, 2006b]:

- Aplicação mais eficiente dos recursos da organização;
- Aumento da probabilidade de atingimento dos objetivos estratégicos;
- A adoção das melhores práticas pode ser obtida com pouco esforço em um curto espaço de tempo;
- Aumento significativo na comunicação da empresa;
- Fomento da gestão do conhecimento organizacional (lições aprendidas);
- Aumento da eficiência na execução dos projetos com maior grau de atingimento do escopo, custo e qualidade planejados para o projeto e maior redução de surpresas devido ao gerenciamento dos riscos.

Dentre as formas de implantação do instrumento para obtenção e controle das estratégias de uma organização, destacamos o conceito do escritório de projetos, ou PMO - *Project Management Office* [PMI, 2008].

Iniciativas de implantação de escritórios de projetos vêm ocorrendo nos últimos anos, isso é o que nos mostra o estudo de benchmarking de 2008 do PMI-RJ¹. Outra pesquisa mostrou que 50% das 2000 maiores empresas mundiais, Global 2000, adotaram alguma forma de gestão dos portfólios [SILVEIRA, 2006].

Os escritórios de projetos vêm se tornando uma estrutura efetiva para implantação de processos de gerenciamento de projetos e de portfólio nas organizações. Como ferramenta, permite promover uma cultura de gestão de projetos, padronizar processos e melhorar o desempenho da organização como um todo. Para uma implantação contar com sucesso é extremamente necessário que tenha apoio da alta administração. Não podemos esquecer que devemos contar com sistemas de informação de gerenciamento de projetos e com modelos de maturidade para apoio ao processo. Além disso, a metodologia de gerenciamento deve-se levar em consideração os fatores ambientais da organização [KERZNER, 2005].

O objetivo deste artigo é apresentar uma proposta de escritório de projetos corporativos em fase inicial para ser implantado nas organizações.

2. Conceitos Gerais

Valeriano [2001] destaca que o escritório de projetos é a estrutura organizacional que se criou para atender à demanda em termos de coordenação do gerenciamento de projetos em empresas e o *Project Management Institute* - PMI cita que escritórios de projetos são tipicamente implantados para formalizar e padronizar práticas, processos e operações de gerenciamento de projetos, e esses processos

¹ Em 23% das empresas a área responsável pela administração do portfólio é o PMO, 64% das organizações tem 1 ou mais PMO, 41% tem um PMO corporativo estratégico, 28% possuem PMO há mais de 4 anos [PMIRJ, 2008].

padronizados deveriam conduzir a resultados consistentes e repetíveis, e a uma maior probabilidade de sucesso dos projetos [PMI, 2008].

O PMO pode atuar de forma contínua ou direta. A forma contínua significa prover os serviços de treinamento, software, políticas padronizadas e procedimentos e a forma direta diz respeito à coordenação do projeto para atingir seus objetivos.

As principais atividades do escritório de projetos no Brasil são [MANSUR, 2009]:

- Desenvolvimento de práticas metodológicas e suporte a elas;
- Implantação, monitoração, controle dos processos e padrões de gerenciamento de projetos;
- Suporte e apoio no desenvolvimento de projetos;
- Consolidação das informações dos projetos;
- Gestão do Portfólio;
- Suporte e apoio a alta administração na tomada de decisões;
- Auditoria nos projetos;

O foco do escritório de projetos deve ser constantemente revisado e ajustado na medida em que a organização evoluiu em termos de maturidade em gerenciamento de projetos.

Com o advento da gestão do conhecimento o escritório de projetos passa a ter a responsabilidade de manter o conhecimento relacionado ao gerenciamento de projetos e fornecer informações que apoiem o plano estratégico da organização [KERZNER, 2005].

Os modelos de escritórios de projetos propostos por [DINSMORE, 2003] são:

- Equipe Autônoma de Projeto (Autonomous Project Team, APT);
- Escritório de Suporte de Projeto (Project Support Office, PSO);
- Centro de Excelência de Gerenciamento de Projeto (Project Management Center of Excellence, PMCOE);
- Escritório de Gerenciamento de Programa (Program Management Office, PrgMO);
- Chefe do Escritório de Projeto (Chief Project Officer, CPO).

A APT é a própria estrutura de gerenciamento de cada projeto, todas as funções do gerenciamento são realizadas pela equipe de projeto designada e a total responsabilidade pelo seu sucesso é depositada na liderança.

O PSO é uma estrutura que fornece apoio técnico e administrativo, ferramentas e serviços para o planejamento, programação, mudanças de escopo e gerenciamento de custos a vários projetos. A responsabilidade pelo sucesso do projeto é do gerente do projeto.

O PMCOE é o ponto focal do gerenciamento de projetos, que deve disseminar idéias, converter os incrédulos e transformar os adeptos em profissionais. O PMCOE é o responsável pela elaboração e manutenção da metodologia e melhores práticas de gerenciamento de projetos na organização. Deve manter também canais de comunicação e prover treinamentos e ferramentas adequadas à execução das práticas. Esta estrutura não se responsabiliza pelos resultados dos projetos, os quais são de responsabilidade do gerente de projetos.

O PrgMO gerencia os gerentes de projeto, ou seja, é o responsável pelos resultados dos projetos. O PrgMO, por natureza, compreende as funções do PMCOE e, em alguns casos, as do PSO. Para que um PrgMO funcione adequadamente, são necessários: poder, prioridade corporativa e controle em âmbito empresarial.

O CPO consiste em cuidar e alimentar o portfólio de projetos da organização, desde o estágio de decisão de negócios à sua implementação final. É a estrutura responsável pela negociação de recursos, avaliação dos projetos, estabelecimento de prioridades entre projetos e acumula as funções do PrgMO.

3. O Escritório de Projetos Corporativo

A visualização da importância dos escritórios de projetos corporativos é demonstrada por pesquisa que aponta que 16% dos escritórios respondem a uma única diretoria, 19% respondem a um conselho de diretores e 28% a um vice-presidente, com isso podemos ver que mais de 60% estão na alta administração das organizações. Mas independente do posicionamento do escritório de projetos, é importante o entendimento de que a abrangência dos projetos tratados pelo escritório é que definirão o melhor posicionamento e isto varia de organização para organização [MANSUR, 2009].

Quando a abrangência dos projetos acompanhados pelo escritório é estratégica, não há dúvida de que o melhor lugar a posicioná-lo seja próximo da alta administração, como podemos perceber com os dados da pesquisa acima.

O PMO possui 2 grandes focos de atuação: o portfólio e os projetos, afinal para obter uma gestão eficaz do portfólio a organização precisa ter capacidade de gerenciamento de projetos [SILVEIRA, 2006].

A implantação de um escritório de projetos corporativo pode iniciar com um modelo PMCOE mais as atividades de gestão do portfólio e evoluir nos demais modelos ao longo dos anos, uma vez que o modelo APT diz respeito a apenas 1 projeto e para cuidar da metodologia o modelo PSO não se mostra

adequado. O escritório de projetos não deve ser responsável direto pelos resultados dos projetos e os custos do apoio devem ser alocados aos custos dos projetos para fins de apuração de custo.

O PMO precisa ter foco em pessoas, processos, tecnologia e portfólio.

O foco em pessoas considera que as mesmas precisam ser treinadas e conduzidas para o uso adequado dos processos e procedimentos descritos na metodologia da organização. Deve-se tratar de campanhas para divulgação da metodologia e das melhores práticas em GP.

O foco em processos deve se preocupar com a elaboração e melhoria contínua da metodologia em gestão de projetos, com a estratégia de implantação e uso contínuo nos projetos, com a auditoria de uso e com a avaliação de maturidade organizacional.

O foco tecnológico deve prover instrumentos informatizados que permitam o apoio ao uso de sistemas de informação para gerenciamento de projetos, a parametrização e configuração geral da ferramenta, a geração de um portal de GP e o desenvolvimento de templates de apoio a metodologia usando as ferramentas padrões da organização. Durante a implantação também será necessário a comparação e escolha do ferramental adequado de apoio.

O foco do portfólio é o desenvolvimento metodológico para identificação, priorização, autorização, gerenciamento e controle dos projetos, além da própria execução desses processos.

Utilizando o conceito de departamentalização² podemos criar as divisões abaixo para o PMO. A quantidade de pessoas necessárias irá depender do porte da organização, do volume de trabalho e da quantidade de projetos que ela possui.

- Divisão de suporte e apoio
- Divisão de metodologia e processos
- Divisão tecnológica
- Divisão de portfólio

A implantação do PMO deve levar em consideração a existência de projetos que estão iniciando ou em planejamento e projetos que estão em fase de execução. Deve-se criar uma estratégia de implantação gradual de forma a dar foco primariamente nos projetos do primeiro grupo, deixando os projetos em execução se completarem sem o uso da metodologia. As principais etapas sugeridas para implantar o escritório são:

- Definir o modelo de atuação do escritório (PMCOE, PrgMO e PCO)
- Formar o time do escritório de projetos
- Definir as metodologias de GP e Portfólio
- Treinar e divulgar as práticas do gerenciamento de projetos
- Dar suporte e apoio a implantação e gerir o portfólio de projetos

4. Conclusão

Podemos observar nas pesquisas do PMI-RJ que as organizações vêm investindo e obtendo sucesso com a criação dos seus escritórios de projetos. Organizações que implementaram a gestão do portfólio de projetos, com o mesmo orçamento, obtiveram de 10% a 25% de redução em custos e aumento de 5% a 40% no retorno sobre o investimento (VPL e TIR) [SILVEIRA, 2006].

Em diferentes contextos, tamanhos e tipos de organizações nós podemos observar casos de sucesso como o da Transpetro que criou seu escritório de projetos e iniciou a sua gestão de Portfólio com os projetos estratégicos e como a da empresa Consciência Consultoria & Sistemas de Botucatu que criou seu escritório de projetos para gerir não só projetos internos estratégicos como projetos que trazem receita (venda de serviço) de seus clientes [SOLER, et al,2005].

A implantação do escritório de projetos permite trazer não só valor no gerenciamento dos projetos e portfólios como também pode influenciar de forma positiva na organização, pois abrirá novas oportunidades de trabalho para os seus colaboradores, fará com que haja estímulo para que aqueles que atuam com gerenciamento de projetos comecem a estudar o tema de maneira mais profunda e com isso o grau de formação e conhecimento dos colaboradores certamente aumentará.

No entanto, não podemos nos esquecer que tanto o gerenciamento de projetos quanto o gerenciamento de portfólio são uma mudança de cultura e, portanto, devemos tratá-los como tal.

Neste artigo abordamos uma proposta de atuação de um escritório de projetos corporativo que pode ser usado como referência para a implantação do escritório de projetos da sua empresa.

5. Referências Bibliográficas

[BROECKE et al, 2005] BROECKE, Erick Van den; HERTOUGH, Steven De; VEREECKE. Implementing strategy in turbulent environments: a role for program and project portfolio management. 2005 PMI Global Congress Proceedings. Toronto – Canada. Set 2005.

² Departamentalização é o processo de subdividir o trabalho em departamentos [DUBRIM. 2003]

- [DINSMORE, 2003] DINSMORE, P. C. Transformando Estratégias Empresariais em Resultados. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- [DUBRIM, 2003] DUBRIM, Andrew J. Fundamentos do comportamento organizacional. Tradutores: James Sunderland Cook, Martha Malvezzi Leal; Revisor Técnico: Reinaldo O. Da Silva. São Paulo. Pioneira Thomson Learning. 2003.
- [KERZNER, 2005] KERZNER, Harold. Using the Project Management Maturity Model: Strategic Planning for Project Management (2nd ed.). New York: John Wiley & Sons Inc. 2005.
- [MANSUR, 2009] MANSUR, Ricardo. Escritório avançado de projetos na prática: Plano de negócios: A máquina de fazer dinheiro. Rio de Janeiro. Brasport. 2009.
- [MITZKUN, MÓDICA & CAVALCANTI, 2009]. Mitzkun, Alexandre Melo; Módica, José Eduardo; Cavalcanti, Leandro Torres. Implantação do escritório de gerência de projetos na Transpetro. Disponível em: <http://www.wbsltda.com.br/portalwbs/view_artigos.asp?id_noticia=18>.
- [MORRIS, JAMIESON, 2004] MORRIS, Peter; JAMIESON, Ashley. Translating Corporate Strategy into Project Strategy Newton Square, PA: Project Management Institute. 2004.
- [PMI, 2008] PMI, Project Management Institute. Guia PMBOK®, Quarta edição. Newton Square, PA: Project Management Institute. Disponível em: <<http://www.pmi.org>>.
- [PMIRJ, 2008] PMI, Project Management Institute – Chapter Rio de Janeiro. Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos 2008. Rio de Janeiro, RJ.
- [SILVEIRA, 2006a] SILVEIRA, André. Gestão de Portfólio - Administrando sua carteira de projetos. 2006. Disponível em www.expleo.com.br.
- [SILVEIRA, 2006b] SILVEIRA, André. Quinze motivos para você adotar o gerenciamento de projetos. Disponível em www.expleo.com.br.
- [SOLER, et al,2005] SOLER, Alonso Mazini; et al. Gerenciamento de portfólio de projetos de sistemas de tecnologia da informação – estudo do caso da consciência consultoria & sistemas. 2005. Disponível em < <http://www.j2da.com.br/pdf/Gerenciamento%20de%20Portfólio%20-%20Caso%20Consciencia.pdf>> acesso em 08/08/2009.
- [VALERIANO, 2001] VALERIANO, D. L. Gerenciamento Estratégico e Administração por Projetos. São Paulo: Makron Books, 2001.
- [VERZUH, 2000] VERZUH, Eric. MBA compacto, gestão de projetos. Tradução de André de L. Cardoso. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

Autores:



Alam G. M. Braga, PMP alam@alambraga.com.br

Analista de Negócios TI do Sistema FIRJAN e Professor da Pós-graduação da Universidade Cândido Mendes (MBA Gerenciamento de Projetos). Especialista em Gerenciamento de Projetos com ênfase em projetos de software, formado na Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-RJ) em 2009, atua no Sistema FIRJAN desde 1996, sendo os últimos 10 anos com gerenciamento de projetos na área de Tecnologia da Informação.

Certificado como PMP pelo PMI, atualmente participando do grupo técnico que elabora a metodologia de gerenciamento de projetos de desenvolvimento de sistemas do Sistema FIRJAN. Mantém o site pessoal www.alambraga.com.br com diversas dicas sobre tecnologia e aplicativos.



Bruno Cunha, PMP correio@brunocunha.com

Pós-graduado em Gerenciamento de Projetos de Software pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio) em 2009. Graduou-se em Tecnólogo em Processamento de Dados pela UniverCidade do Rio de Janeiro em 2004. É certificado como PMP (Project Management Professional) pelo PMI (Project Management Institute). É Analista de Sistemas no Sistema FIRJAN com mais de 7 anos de desenvolvimento de sistemas para web, atualmente participando do grupo técnico que elabora a metodologia de gerenciamento de projetos de desenvolvimento de sistemas do Sistema FIRJAN. Mantém o site pessoal www.brunocunha.com com diversas dicas sobre tecnologia, ferramentas e assuntos sobre gerenciamento de projetos.



Marcantonio Fabra, MSc, PMP fabra@inf.puc-rio.br

Mestre em Logística Empresarial pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio). Graduou-se em Informática pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio). Possui o MBA em Gerência de Projetos pela Fundação Getúlio Vargas (FGV-RJ), é certificado como PMP (Project Management Professional) pelo PMI (Project Management Institute) e Master in Project Management pela George Washington University. Atualmente é especialista sênior do Escritório de Projetos de TI da OI/Telemar e acumulou mais de 10 anos de experiência como Gerente de Projetos em empresas como Vivo, IBAM e Cepel. É professor em universidades e instituições de ensino tais como PUC-RJ, CCE, UFRJ e FGV, com mais de 20 anos de experiência acadêmica. Atua também como tutor do FGV Online no MBA Online em Gerência de Projetos (em parceria com a UCI University (University of California – Irvine, ao qual também faz parte do corpo docente) e em vários outros cursos online oferecidos por esta instituição tais como Introdução ao Gerenciamento de Projetos, Liderança e Trabalho em Equipe, Preparação para o PMP, Monitoramento e Controle de Projetos, Gestão de Projetos e Jogos de Projetos, esta última tendo sido o tutor que participou da sua criação. É co-autor do livro Gerenciamento de Projetos da Série Cademp lançado pela Editora FGV.