

PMO Estratégico: agregando vantagens competitivas sustentáveis

Elizeu Fonsêca Bôto (WBS) elizeu@wbsltda.com.br
José Guilherme da Cunha Castro Filho (WBS) jguilherme@wbsltda.com.br
Leandro Torres Cavalcanti (WBS) leandro.cavalcanti@wbsltda.com.br

Resumo

O escritório de projetos (PMO) tem evoluído de uma estrutura operacional, para uma estrutura de gestão de portfólio com foco nos resultados e benefícios proporcionados pela execução dos projetos. Este estudo de caso exemplifica, em um caso real, a evolução da estrutura de escritório de projetos dentro de uma organização, bem como as ferramentas e metodologias empregadas no processo. Apesar da grande oferta de modelos e metodologias disponíveis, observamos a necessidade de sua adaptação às necessidades específicas da organização executora. No entanto, independentemente da solução adotada, o escritório de projetos apresenta uma evolução clara em seu conceito para atender às necessidades de níveis mais estratégicos da organização. O grande desafio do escritório de projetos é garantir que a organização disponha de métodos e práticas flexíveis e adaptáveis em um ambiente cada vez mais complexo. Para isto é de fundamental importância a existência de um Plano de Evolução de Maturidade que estabeleça os passos necessários para uma melhoria contínua dos processos relacionados à gerenciamnto de projetos da organização.

Palavras-chave: PMO, Balanced Scorecard, Maturidade em Gerenciamento de Projetos, Portfólio, Lições Aprendidas.

1. Introdução

O conceito do escritório de projetos, ou PMO - Project Management Office, como é mais comumente referenciado na literatura especializada (PMI, 2004), é um conceito que vem sendo rapidamente adotado por muitas organizações (HOBBS, 2005). O escritório de projetos tem se consolidado como uma estrutura efetiva na implantação de processos de gerenciamento de projetos na organização. Ele é uma ferramenta que permite promover uma cultura de gestão de projetos, padronizar processos e melhorar o desempenho da organização como um todo. Uma implantação bem sucedida de um escritório de projetos se inicia pelo apoio da alta gestão da empresa e passa pela utilização de ferramentas de apoio como sistemas de informação, modelos de avaliação de maturidade e metodologia adaptada à realidade da organização executora (KERZNER, 2005).

Apesar de ser um conceito recente, o escritório de projetos tem se adaptado à crescente demanda das organizações por estruturas que garantam um maior alinhamento dos projetos às estratégias corporativas. Desta forma, o PMO tem evoluído de uma estrutura operacional de projetos, para uma visão sistêmica de gestão de portfólio com foco nos resultados e benefícios proporcionados pela execução dos projetos.

Este artigo tem como objetivos:

- Acompanhar a evolução destes conceitos em um caso real dentro de uma empresa do segmento de serviços;
- Analisar a efetividade das ferramentas adotadas nesta implantação;
- Compartilhar lições aprendidas no processo de implantação e evolução do escritório de projetos.

2. A implantação do escritório de projetos

As empresas gerenciam os seus projetos fazendo uso de diferentes modelos gerenciais. Em um ambiente globalizado e sujeito a mudanças repentinas, as organizações devem buscar o aperfeiçoamento de seus processos internos, serviços e produtos, de forma a aumentar o seu diferencial competitivo no mercado. Com o intuito de reduzir a complexidade em gerenciamento de projetos, as empresas procuram cada vez mais a capacitação das equipes de projetos,

relacionamento com o público externo, definição de padrões e normas internas para condução de projetos (ALBUQUERQUE, 2005). Com base neste objetivo, o escritório de projetos está cada vez mais presente no cotidiano destas empresas. O Escritório de Projetos é a estrutura organizacional que se criou para atender a essa demanda em termos de coordenação do gerenciamento de projetos em empresas (VALERIANO, 2001). Segundo o Project Management Institute (PMI), os PMOs são tipicamente implementados para formalizar e padronizar práticas, processos e operações de gerenciamento de projetos, e esses processos padronizados deveriam conduzir a resultados consistentes e repetíveis, e a uma maior probabilidade de sucesso dos projetos (PMI, 2004).

Em março de 2002, a WBS Gerenciamento e Empreendimentos criou um escritório de projetos estratégico, tendo como principais objetivos a assessoria aos gerentes de projeto, apoio ao planejamento estratégico, padronização de procedimentos e treinamento das equipes. A Figura 1 ilustra os principais objetivos do PMO da WBS estabelecidos no momento de sua criação, como parte do planejamento estratégico da organização.



Figura 1 - Principais objetivos do PMO

Além destes objetivos motivacionais para a criação do PMO, a WBS aperfeiçoou a sua ferramenta de gerenciamento de projetos – WBSnet – de forma a atender as metas definidas pelo escritório de projetos. O WBSnet é uma ferramenta de suporte ao gerenciamento que é baseada nas melhores práticas difundidas pelo PMI e Independent Project Analysis (IPA). A ferramenta permite ao time de projetos o gerenciamento através da utilização efetiva das nove áreas de conhecimento do PMI e práticas de valor agregado recomendadas pelo IPA. O WBSnet provê informações relativas aos projetos em tempo real, proporcionando dessa forma a tomada de decisões com base em informações atuais, ágeis e confiáveis. Além destas funcionalidades, a ferramenta foi aperfeiçoada pelo PMO de forma a permitir a coleta de lições aprendidas nos projetos de forma ordenada. Este tipo de informação foi crucial durante o ciclo de vida de implantação e melhoria contínua do PMO. A equipe do escritório de projetos sintetizou ainda todas as principais informações da ferramenta em um único painel, chamado de painel de bordo, de forma a auxiliar o gerente de projeto no controle do projeto e na tomada de decisões. A seguir, a Figura 2 exemplifica o painel de bordo implementado no WBSnet.

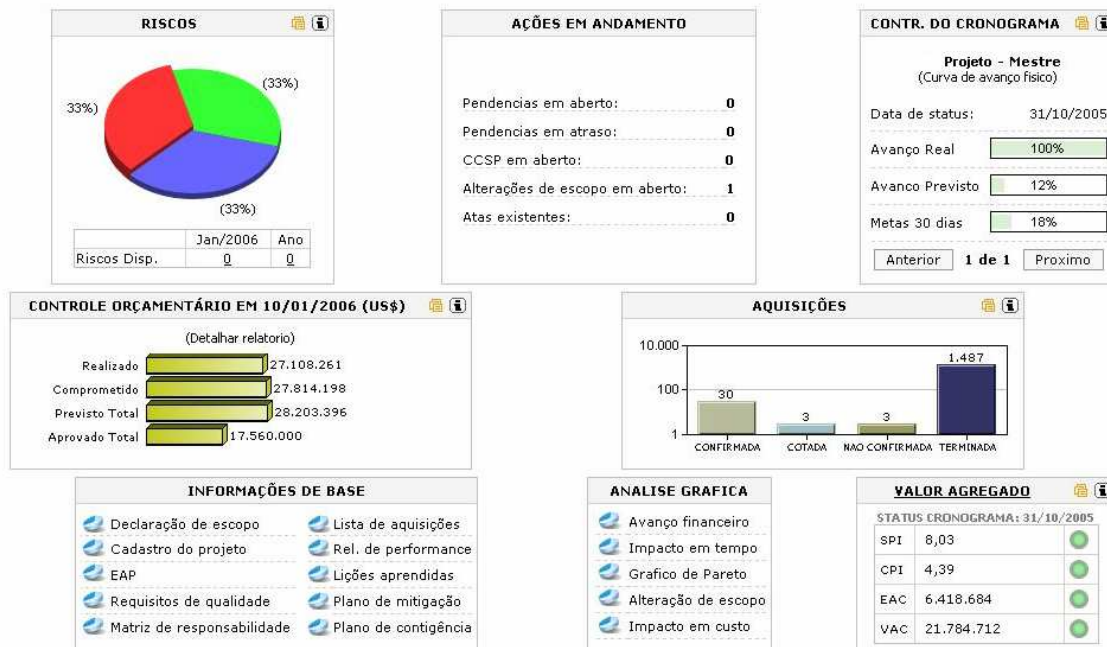


Figura 2 – Painel de bordo do WBSnet

Além da ferramenta, a equipe do PMO da WBS também estabeleceu como meta a criação de um modelo de gerenciamento de projetos, partindo da revisão e reestruturação de todos os seus processos e melhores práticas. Este modelo estabeleceu a base de linguagem comum entre as equipes e foi o ponto de partida para a capacitação e nivelamento das partes interessadas no projeto. Foram criados modelos de documentos para dar suporte à metodologia estabelecida pela empresa. Estes modelos de documento foram a base para o desenvolvimento do WBSnet e foram disponibilizados na Intranet da companhia para uso de toda a organização.

3. Maturidade organizacional em gerenciamento de projetos

O surgimento de necessidades de controle e melhorias de processos se apresenta naturalmente como o próximo passo no desenvolvimento dos trabalhos do escritório de projetos. Funções e serviços como gerenciamento de portfólio, ferramenta de avaliação de maturidade e melhor monitoramento e controle dos projetos a partir do PMO passam a ser requisitados como melhoria (CORMIER, 2005). Para garantir a execução destas melhorias de forma contínua, a organização deve identificar claramente o seu estágio atual com relação às melhores práticas de gerenciamento de projetos. Desta forma, pode-se elaborar um planejamento para o desenvolvimento da organização a partir dos pontos de evolução identificados (PITAGORSKY, 2005).

A medida de como a organização está em relação ao gerenciamento de projetos é denominada *maturidade organizacional em gerenciamento de projetos*, e existem diversos modelos para mensurar tal maturidade (OPM3, 2005). Um destes modelos é o WBS MMGP, que foi criado em 2004 pela WBS Gerenciamento e Empreendimentos a partir dos modelos PMMM do prof. Harold Kerzner (2005) e o OPM3 do PMI (OPM3, 2005).

O WBS MMGP avalia qualitativamente processos de gerenciamento de projetos, através de um questionário. A partir desta avaliação, é criado um Mapa de Desenvolvimento de Processos, que facilita a visualização do estágio atual e a elaboração do Plano de Evolução de Maturidade em gerenciamento de projetos. O Mapa de Desenvolvimento de Processos pode ser exemplificado de acordo com a Figura 3 a seguir.

	Qualidade de Planejamento	Controle do Projeto	Processo de Trabalho	Negócio
1	Elaboração de Cronograma	Controle de alterações do projeto Controle integrado de mudanças Monitoramento e controle de riscos do empreendimento	Gerenciamento das Lições Aprendidas	Iniciação do Projeto
2	Análise de Riscos Elaborar EAP Estimativa de Custos Planejamento e acompanhamento de equipes	Controle de indicadores Controle do cronograma	Encerramento administrativo Armazenamento de dados do projeto	Estudo de viabilidade
3	Identificação de Riscos Gerenciamento de recursos-chave do projeto	Controle de custos Controle de não-conformidades	Definição da metodologia de gerenciamento de projetos	Gerenciamento das necessidades das partes interessadas
4	Orçamentação de custos	Controle das responsabilidades do projeto	Gerenciamento do desempenho do projeto	
5	Declaração de Escopo do Projeto			

Figura 3 – Mapa de Desenvolvimento de Processos

Cada nível de processos representa uma qualificação diferente, onde cada nível superior representa um maior grau de maturidade. Para o melhor entendimento da representatividade de cada nível, pode-se descrever brevemente como segue:

- **Nível 1 – Não executado**
 - O processo não está sendo executado na organização ou unidade de negócio avaliada.
- **Nível 2 – Executado**
 - O processo está sendo executado parcialmente na organização ou unidade de negócio avaliada. Não há consenso de método utilizado ou não há disciplina no uso de um método único.
- **Nível 3 – Difundido**
 - O processo está sendo executado em toda a organização ou unidade de negócio avaliada. Um método definido está sendo utilizado e difundido para todos na organização.
- **Nível 4 – Consolidado**
 - As melhores práticas para o processo estão sendo utilizadas. É necessário fazer avaliação contínua da eficácia do processo, para que se possa avaliar se existem melhorias a serem implantadas.
- **Nível 5 – Otimizado**
 - A organização avalia os resultados da avaliação do processo e então decide como guiar a melhoria contínua do processo.

O desenvolvimento do trabalho de maturidade em Gerenciamento de Projetos pode ser realizado envolvendo toda a organização ou em determinadas áreas de negócio. É recomendável, no entanto, que este trabalho seja o mais abrangente possível.

É importante ressaltar que nem sempre o esforço para alcançar um nível máximo de maturidade é a melhor opção para uma organização. Os processos a serem trabalhados devem ser escolhidos juntamente com a organização avaliada, para que os trabalhos e os resultados sejam aderentes às estratégias e atenda às expectativas e necessidades da organização.

O resultado da avaliação pode variar muito entre as áreas dentro de uma mesma organização, principalmente se esta for de grande porte e estiver presente em diferentes localidades. Uma unidade de negócio pode obter um melhor resultado em relação a uma outra unidade dentro da organização.

O Plano de Evolução de Maturidade em Gerenciamento de Projetos deve conter análises distintas para cada uma das unidades de negócio ou áreas a serem trabalhadas.

O Plano de Evolução deve apresentar os processos, suas metas de maturidade e o prazo para a próxima avaliação. É indispensável que, na elaboração do Plano de Evolução, haja participação por parte da alta gerência da organização. Desta forma, há uma maior probabilidade de sucesso na execução do plano e maior comprometimento com o resultado da avaliação de maturidade em gerenciamento de projetos.

A aplicação de um modelo de maturidade em gerenciamento de projetos pode ser feito pelo PMO ou por uma consultoria externa. No entanto, a responsabilidade pela manutenção dos padrões e pela execução do Plano de Evolução deve ser do PMO ou, caso não haja um, da alta gerência da organização.

4. O PMO Estratégico

As estratégias corporativas das organizações têm como função limitar os seus objetivos e metas a serem perseguidos, bem como estabelecer maneiras de como atingi-los fazendo uso dos recursos disponíveis. Estes recursos serão contratados, alocados ou até mesmo liberados de modo a atender às necessidades de negócio da empresa.

É através da gestão de projetos, programas e portfólios alinhados às estratégias que a empresa busca alcançar resultados que normalmente não poderiam ser alcançados através das suas atividades de rotina.

O gerente de projeto é visto como fortemente orientado à execução e, portanto, não é reconhecido como importante no processo de formação da estratégia pela alta gerência (THOMAS *et al.*, 2002). Para que este cenário seja alterado, é importante deixar claro para o gerente de projeto o posicionamento dos seus projetos dentro das estratégias de negócio da organização.

O *balanced scorecard* provê a estrutura adequada para eliminar esta falta de conexão entre a estratégia e a execução dos projetos. Ele inclui os objetivos estratégicos, as métricas para avaliação dos resultados e define as iniciativas ou projetos que irão buscar atingir as metas especificadas. O PMO da WBS implantou esta ferramenta automatizando o processo de avaliação de resultados através do WBSnet.

Com o WBSnet, além de medir os resultados dos projetos, o escritório de projetos pode contribuir também para a gestão da alocação dos recursos da empresa aos seus diversos projetos. Isto se tornou possível a partir do desenvolvimento do módulo de gestão de portfólio do sistema.

Segundo Cooke-Davies “o foco da gestão de portfólio está na seleção dos projetos certos, enquanto a gestão de projetos se preocupa em executar o projeto corretamente” (MORRIS *et al.*, 2005 *apud* COOKE-DAVIES, 2004, p. 7, tradução nossa). A priorização dos recursos chave da empresa aos projetos foi estabelecida através de critérios de decisão que levaram em consideração critérios estabelecidos no *balanced scorecard* da empresa.

Os resultados de cada projeto, bem como informações referentes ao seu desempenho, são armazenados em uma base de dados centralizada. O WBSnet proporcionou o agrupamento dos dados e a disponibilização de informações gerenciais para apoiar a tomada de decisões junto à alta gerência da companhia.

Para adaptar o sistema visando um gerenciamento de portfólio efetivo, foram realizadas melhorias com foco em:

- Registrar as medições de custos e benefícios;
- Registrar os relatórios de progresso dos projetos;
- Comunicar as informações chave do projeto através do Painel de Controle do Portfólio;
- Controlar os riscos envolvidos ao longo do ciclo de vida do empreendimento;
- Planejar de forma efetiva os recursos necessários para execução das Iniciativas.

Ao decidir utilizar o sistema como forma de centralizar os dados de projetos, a empresa padronizou os processos internos de gestão estabelecendo uma única maneira única de controle. Todos os processos haviam sido extensamente discutidos com todas as principais partes interessadas e tomaram como base a documentação desenvolvida pelo PMO.

Para que o sistema e a metodologia pudessem ser utilizados por toda a organização independentemente de sua base geográfica, o PMO desenvolveu ferramentas de ensino à distância. Os treinamentos serão disponibilizados pela Internet e Intranet da companhia. Através da Web, os gerentes de projeto poderão ter acesso não apenas ao conteúdo dos treinamentos, mas também a exercícios e uma área específica onde poderão tirar suas dúvidas com especialistas no assunto. Os treinamentos on-line reduzirão drasticamente os custos envolvidos.

5. Conclusão

Ainda que a metodologia adotada tenha sido desenvolvida de acordo com as melhores práticas de mercado (PMI e IPA) e respeitando a cultura da organização, a sua adoção de forma corporativa deve ser cuidadosamente planejada através de um Plano de Evolução de Maturidade em Gerenciamento de Projetos.

O elemento chave para a aplicação efetiva deste Plano é a mudança de comportamento dos indivíduos na organização, que leva a uma mudança cultural. Novas pessoas, incentivos, controles e estruturas organizacionais podem motivar mudanças comportamentais e na cultura da organização (HREBINIAK, 2005).

Um plano de comunicação deve ser elaborado de modo a compartilhar informações de desempenho do Plano de Evolução para todos os gerentes de projeto. Durante as reuniões mensais de acompanhamento são discutidas as lições aprendidas do processo de evolução de maturidade e efetuadas revisões no Plano, caso necessário.

A missão do PMO deve ser revisada e ajustada regularmente ao longo do desenvolvimento da organização (YOUNG, 2001). O grande desafio do escritório de projetos é garantir que a organização disponha de métodos e práticas flexíveis e adaptáveis em um ambiente cada vez mais complexo. Neste ambiente, os requisitos e habilidades necessárias para execução do portfólio têm como base fundamental as práticas de gerenciamento de projetos (*Figura 4*).

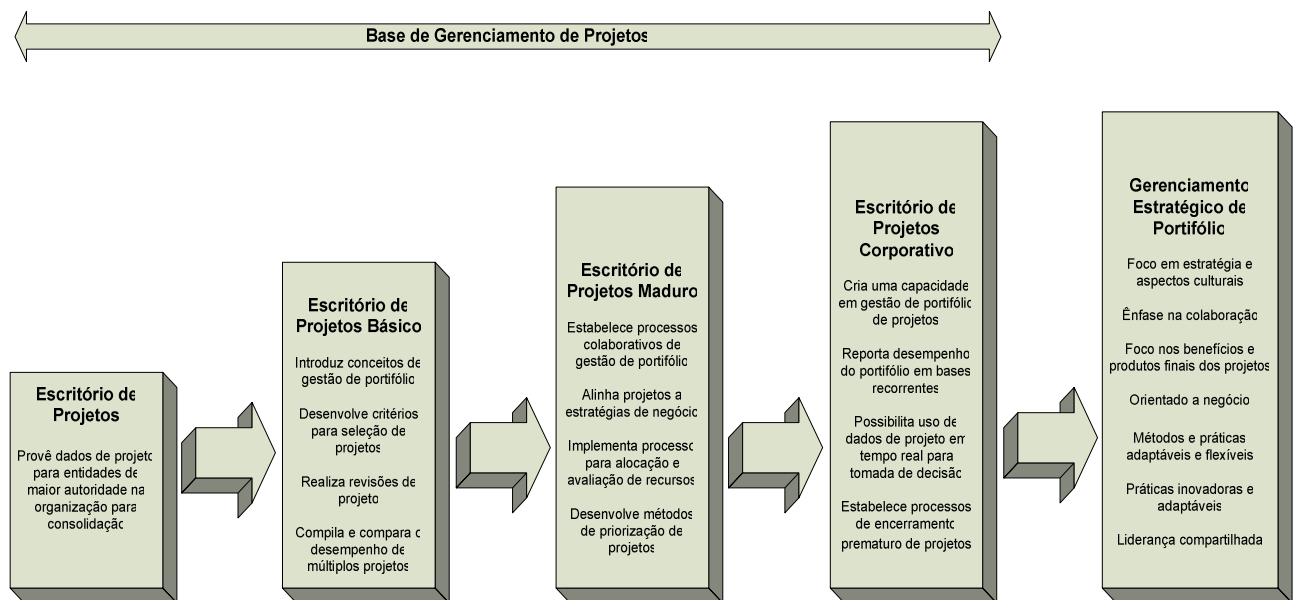


Figura 4 – A gestão de projetos como base para o Gerenciamento Estratégico de Portfólio (adaptado de GARFEIN, 2005)

O escritório de projetos agora tem responsabilidade de manter toda a propriedade intelectual relacionada ao gerenciamento de projetos e suportar ativamente o planejamento estratégico da organização (KERZNER, 2005).



Podemos definir projetos bem sucedidos como aqueles que são entregues no prazo, dentro do orçamento e atendem aos objetivos de negócio da organização (LAVINGIA, 2002). O PMO estratégico não pode ignorar os resultados do projeto como item importante nos seus critérios de sucesso. A prática de avaliar constantemente os resultados do portfólio traz credibilidade no processo de gestão de projetos como um todo (LAVINGIA, 2002).

Referências

- CORMIER, Renee. ***Building a Project Management Office in a Disaster Services Environment. The Canadian Red Cross Society.*** 2005 PMI Global Congress Proceedings. Toronto – Canada. Set 2005.
- CRAWFORD, Kent J. ***Project Management Maturity Model: providing a proven path to project management excellence.*** New York: Marcel Dekker, Incorporated, 210 pages, ISBN 0-8247-0754-0. 2002.
- GARFEIN, Stephen. ***Strategic Portfolio Management: A smart, realistic and relatively fast way to gain sustainable competitive advantage.*** 2005 PMI Global Congress Proceedings. Toronto – Canada. Set 2005.
- HOBBS, Brian; AUBRY, Monique. ***A Realistic Portrait of PMOs: the results of an empirical investigation.*** 2005 PMI Global Congress Proceedings. Toronto – Canada. Set 2005.
- HREBINIAK, L. G. ***Making Strategy Work.*** Philadelphia: Wharton School Publishing. 2005.
- JU, Ray. ***From PMO No To Oh Yes.*** Toronto, Canada, PMI Global Congress. 2004.
- JUGDEV, Kam; Thomas, Janice. ***Project Management Maturity Models: The Silver Bullets of Competitive Advantage?*** Project Management Journal. 2002.
- KERZNER, Harold. ***Using the Project Management Maturity Model: Strategic Planning for Project Management (2nd ed.).*** New York: John Wiley & Sons Inc. 2005.
- LAVINGIA, Nick. ***How To Create a World-Class Project Management Organization.*** Proceedings of the Project Management Institute Annual Seminars & Symposium. 2002.
- MANKINS, Michael; STEELE, Richard. ***Turning Great Strategy into Great Performance.*** Harvard Business Review. 2005.
- MORRIS, Peter; JAMIESON, Ashley. ***Translating Corporate Strategy into Project Strategy.*** Newton Square, PA: Project Management Institute. 2004.
- PITAGORSKY, George. ***Achieving PM Performance Maturity by Engineering Your PM Process Improvement Program: Roadmap to PM Excellence.*** 2005 PMI Global Congress Proceedings. Toronto – Canada. Set 2005.
- PMI, Project Management Institute. ***Organizational Project Management Maturity Model (OPM3) - Knowledge Foundation.*** Disponível em: <<http://www.pmi.org>>. Acesso em: 4-jan-2005.
- PMI, Project Management Institute (2004). ***PMBOK® Guide***, Third Edition. Newton Square, PA: Project Management Institute. Disponível em: <<http://www.pmi.org>>. Acesso em: 4-jan-2005.
- PMI, Project Management Institute. ***Portfolio Management Standard.*** Newton Square, PA: Project Management Institute. Disponível em: <<http://www.pmi.org>>. Acesso em: 4-jan-2005.

Autores

Elizeu Fonseca Bôto, MBA, PMP (elizeu@wbsltda.com.br):



Graduado em Análise de Sistemas pela UCSAL, MBA em Gestão Empresarial pela FGV. Diretor de Organização, Filiação e SIGs do Capítulo PMI-Bahia, Membro do OPM3 2008 Update Project Team (PMI), Membro da equipe de tradução (TVC) do PMBOK 2004 para a língua portuguesa. Atualmente Líder do Escritório de Projetos da WBS, com 7 anos de experiência atuando como consultor em gestão de empreendimentos para indústria química, petroquímica e tecnologia da informação.

José Guilherme da C. C. Filho, PMP, MCP (jguilherme@wbsltda.com.br):



Atualmente consultor do escritório de projetos (PMO) da WBS Gerenciamento e Empreendimentos LTDA, atuando principalmente para a indústria petroquímica. Diretor de comunicações do Capítulo PMI-Bahia, Membro do OPM3 2008 Update Project Team (PMI), ampla experiência em projetos envolvendo Tecnologia de Informação e Gerenciamento de Projetos. Graduado em Análise de Sistemas pela Universidades Salvador (UNIFACS). Certificado PMP pelo PMI. Certificado MCP pela Microsoft.

Leandro Torres Cavalcanti, CAPM, SCJP (leandro.cavalcanti@wbsltda.com.br):



Atualmente consultor de projetos do escritório de projetos (PMO) da WBS Gerenciamento e Empreendimentos LTDA, atuando principalmente para a indústria petroquímica. Ampla experiência em projetos de TI (proposta técnica, planos de projeto, líder de equipe, análise OO, treinamentos, programação). Graduado em Análise de Sistemas pela Universidade Católica de Salvador. Certificado CAPM pelo PMI. Certificado SCJP pela Sun Microsystems. Membro PMI e ABGP.