

PMO - Escritórios de Gerenciamento de Projetos – Definições, Papéis e Importância

Muitas empresas têm na realização bem sucedida de projetos um importante componente de seu próprio sucesso do cumprimento de sua missão, e da competição dentro do mercado em que atuam. Para algumas empresas essa constatação é óbvia, pois o produto ou serviço que se propõem a fornecer para seus clientes é, em si, um projeto. Por exemplo: empreendimentos de residenciais, organização de eventos, consultorias, pesquisas de mercado, equipamentos industriais, desenvolvimento de softwares, implantação de sistemas de gestão etc.

Outras empresas, no entanto, cujo processo produtivo é gerado por processo repetitivo e não é baseado na realização de projetos podem depender enormemente de projetos para a implantação de sua estratégia, melhorias em seu processo produtivo, desenvolvimento de novos produtos ou atualização das tecnologias aplicadas. Também nesses casos o sucesso dos projetos poderá determinar o sucesso da própria organização.

Como consequência disso a importância de se lidar de forma eficaz com informações e técnicas relacionadas à condução de projetos torna-se muito maior, assim como a quantidade de informações e interfaces a serem gerenciadas.

Dentro desse contexto, e buscando aumentar a taxa de sucesso de seus 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, técnicas, ferramentas de gerenciamento de projetos, até o de diretamente gerenciar os projetos e responder pelos seus resultados.

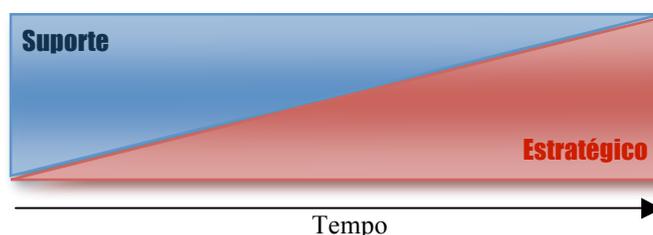
Os principais papéis que um PMO pode assumir em uma organização são os seguintes:

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

Porém, isso não significa que todas as organizações devam adotar PMO que cumpram todos esses papéis. E, nem mesmo, significa que um PMO deva “nascer” com todas essas responsabilidades. Isso irá depender:

- Da estrutura organizacional: a empresa possui uma estrutura funcional, onde as decisões estão centradas nos gerentes funcionais, uma estrutura matricial, onde as áreas funcionais fornecem os recursos aos projetos e as decisões são divididas entre os gerentes de projetos e os gerentes funcionais, ou uma estrutura projetizada, onde os recursos pertencem aos projetos e os gerentes de projetos são os responsáveis pelos resultados dos projetos?
- Da importância dos projetos para a organização: são os produtos finais da organização, são eventuais e relacionados a mudanças isoladas, ou são diretamente relacionados à implantação do planejamento estratégico da organização?
- Deve considerar melhor forma para resolver problemas de projetos: quais são as técnicas e ferramentas mais adequadas? Qual é a melhor solução em termos de obtenção de competências específicas? Quais são os riscos envolvidos na realização dos projetos? Os projetos estão ligados às competências chave do projeto ou podem ser considerados secundários?

Há, ainda, que se considerar que o papel do PMO é evolutivo, iniciando como uma área de suporte, que fornece políticas e diretrizes para o gerenciamento dos projetos até, no longo prazo, assumir papel estratégico dentro da organização, tomando decisões sobre o portfólio de projetos e assumindo responsabilidade pelos resultados.



Alguns pesquisadores identificam até cinco níveis de desenvolvimento de um PMO¹, cada um representando um estágio de maturidade em gerenciamento de projetos. Esses níveis são cumulativos, ou seja, não é possível alcançar um determinado nível sem atender aos requisitos dos níveis anteriores.

No primeiro nível, ou “Inicial”, o escritório de projetos é simplificado e tem a função de introdução da cultura de gerenciamento de projetos, com o fornecimento de processos e ferramentas. Passo inicial para empresas onde ainda não há processos padronizados, os projetos sofrem com problemas freqüentes de custos, qualidade e prazos, não há uma sistemática de documentação dos planos, decisões e desempenho e, as lições aprendidas não são aproveitadas.

O segundo nível é o chamado nível “Repetitivo”, onde o papel do PMO passa a ser o fornecimento de relatórios e acompanhamento de indicadores de desempenho dos projetos em execução na organização. Aqui já há processos de planejamento e acompanhamento do desempenho, há a adoção de software(s) para o gerenciamento dos projetos, mas os dados ainda não estão integrados, ou seja, os resultados não são evidentes e falta visão de portfólio de projetos.

No nível três, “Definido”, tem a característica de “torre de controle”, o PMO passa a ter a responsabilidade de controle e gestão do conhecimento em gerenciamento do projeto. A abordagem já está padronizada, os sistemas definidos, documentados e padronizados, e se gasta mais tempo no desenvolvimento de modelos do que nos projetos e soluções em si.

O nível quatro é o “Gerenciado”, ou “*pool* de recursos”, e o foco passa a estar no gerenciamento e alocação dos recursos. Nesse nível os processos estão integrados e são sistematicamente avaliados e controlados, a alta administração da organização está integrada ao fluxo de informações, e a taxa de sucesso em projetos é alta. Há ainda um banco de dados consolidado de projetos e lições aprendidas.

No nível cinco – “Otimizado” – o PMO se torna um “centro de gerenciamento da transformação organizacional”, assumindo papel estratégico na tomada de decisões na organização. Nesse nível estão estabelecidos: melhoria contínua dos processos, atendimento das necessidades da alta gerência e das áreas funcionais, as informações são confiáveis e podem ser analisadas de forma corporativa e, a utilização e capacitação de recursos é otimizada para projetos e organização.

De modo geral, as funções de um PMO estão relacionadas a²:

- Gestão de processos e tecnologia:
 - Definição e implantação de uma nova metodologia de gerenciamento de projetos ou garantia da adequação da metodologia atual (caso exista);
 - Manutenção da aderência aos padrões e procedimentos;
 - Monitoramento, difusão e implantação de melhores práticas;
 - Manutenção de históricos de projetos como uma base de dados dos projetos anteriores e garantia do uso das lições aprendidas;
 - Apoio administrativo: geração de relatórios de desempenho, manutenção da *War Room*, apoio à escolha e implantação de software;
 - Assessoria e orientação (*coaching*): apoio no início do projeto, assistência durante a execução e auxílio solução de problemas e conflitos.

- Gestão de pessoas:
 - Identificação das habilidades requeridas;
 - Aquisição, desenvolvimento e retenção de gerentes de projetos;
 - Desenvolvimento de planos para identificação/utilização de recursos e capacidades;
 - Coordenação e/ou condução de programas de treinamento;
 - Atuação na resolução de conflitos;
 - Definição clara das funções e responsabilidades do gerente do projeto face ao gerente funcional.

Em muitos casos, a implantação de um PMO poderá levar a um longo e dispendioso processo de mudança organizacional, portanto, essa decisão deve ser resultado de uma análise aprofundada das reais necessidades da organização com relação ao gerenciamento de seus projetos, e deve estar intimamente associada à visão de longo prazo e às estratégias. Mais do que isso, a implantação em si deverá ser tratada como um projeto, sendo planejada, executada e controlada com uso das boas práticas de gerenciamento de projetos, a alta administração deverá estar efetivamente comprometida e os recursos necessários deverão ser disponibilizados.

No princípio os custos de operação de um PMO podem elevar os custos de gerenciamento de projetos, no entanto, com

¹ SBRAGIA, R.; RODRIGUES, I.; GONZÁLES, F. “Escritório de Gerenciamento de Projetos: Teoria e Prática”. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

² MIKL JR, M. Material de Curso em Gerenciamento de Projetos. Fundação Carlos Alberto Vanzolini, São Paulo, 2001.

a sua evolução e aumento de maturidade, muitos benefícios deverão ser percebidos, como a própria redução no custo de desenvolvimento de projetos. Outros benefícios esperados são: 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, e aumento significativo na probabilidade de sucesso do projeto (dentro do prazo, dentro do orçamento, e de acordo com suas especificações).