

# **Escritório de Projetos: Uma Visão Geral**

**Prof. Osvaldo QUELHAS, D.Sc.**

Mestrado em Sistemas de Gestão /Laboratório de Tecnologia, Gestão de Negócios e Meio Ambiente/UFF –R. Passo da Pátria, 156/329-A, Caixa Postal: 100.175 – CEP.: 24001-970 - Niterói-RJ - (21) 2717-6390 - [quelhas@civil.uff.br](mailto:quelhas@civil.uff.br)

**André B. BARCAUI**

Mestrado em Sistemas de Gestão /Laboratório de Tecnologia, Gestão de Negócios e Meio Ambiente/UFF –R. Passo da Pátria, 156/329-A, Caixa Postal: 100.175 – CEP.: 24001-970 - Niterói-RJ - (21) 9872-7268 – [barcaui@uol.com.br](mailto:barcaui@uol.com.br)

**Resumo.** *O Escritório de Projetos (Project Management Office) é hoje em dia uma das estruturas organizacionais mais estudadas pelas empresas, dos mais diversos portes e segmentos. Seu modelo pode variar de acordo com a maturidade da empresa, mas em geral sugere uma administração centralizada do portfólio de projetos da organização, oferecendo um ponto único de contato e de apoio a decisão. Além disso, dependendo da forma que for implantado, o PMO ainda proporciona suporte metodológico e coaching aos próprios gerentes de projeto. Este artigo mostra porque é importante um Escritório de Projetos na assim chamada “Cultura de Gestão de Projetos do Século XXI”.*

**Palavras-Chave:** *escritório, projeto, organização, gerentes, portfólio.*

## 1. INTRODUÇÃO

Tantas palavras, tantas formas e tantas visões diferentes de como podemos ou não implementar um Escritório de Projetos, *Project Management Office*, ou simplesmente PMO. Mas o que isso significa e qual é sua vantagem em termos de crescimento organizacional e rentabilidade? Como ter certeza de estarmos fazendo a coisa certa e não somente estarmos desperdiçando recursos e dinheiro em um tipo de implementação estratégica que nos conduziria a lugar algum e sim para uma organização centralizada e burocrática? Estes são apenas alguns exemplos de *FAQs (Frequent Asked Questions)* com relação à criação de um Escritório de Projetos .

Algumas empresas estão realmente desenvolvendo o seu próprio conceito, dependendo de sua experiência em conduzir projetos, áreas de aplicação, quantidade de recursos e nível de maturidade. Em outras palavras, parece razoável investir em alguma infra-estrutura básica para suportar projetos tanto quanto se dependa deles. Esta estrutura tem que preencher necessidades operacionais ao mesmo tempo em que seja útil também como suporte executivo.

Algumas questões do ponto de vista técnico e metodológico tem que ser revistas. A idéia é demonstrar porque vale a pena uma implementação não somente do ponto de vista da empresa como também e, principalmente, sob o aspecto de quem tem a responsabilidade final dos projetos em curso: os próprios gerentes de projetos! Sem dúvida, algumas vezes eles são os primeiros que parecem não gostar muito desse tipo de abordagem. Tudo dependerá do nível de maturidade de gestão de projetos de cada empresa. Isto nos deixa então com uma dúvida em mente: precisamos de um PMO para iniciar uma cultura de gestão de projetos ou o Escritório é um passo à frente em nossa busca natural para nos mover de um estágio ao outro? Realmente, uma vez inserido dentro do fluxo normal de trabalho, o Escritório de Projetos poderá ser considerado como um fator crítico possibilitando a empresa alcançar seus objetivos em projetos e, conseqüentemente, ter sucesso em seu mercado.

## 2. MUDANÇAS ALAVANCANDO PROJETOS

Não há nada mais constante do que mudanças. Algumas vezes mais rápidas, outras mais lentas, mas não podemos fazer com que elas parem de acontecer no mundo onde vivemos. As empresas começaram a entender este processo, lidando com a evolução natural que estão enfrentando. E isso não é fácil. Elas têm que mudar também de muitas formas diferentes. Seus clientes estão mais exigentes e ao mesmo tempo menos tolerantes. A qualidade está se tornando de maneira muito rápida uma *commodity* e as organizações estão procurando adaptar seu marketing e operações, a fim de fornecer a melhor experiência com seus serviços e produtos. Ao mesmo tempo, temos a tecnologia mudando e facilitando centenas de processos.

Estamos conhecendo a democratização da informação com os dados indo mais rápido de um lugar para outro. Também, muito mais é feito em termos de segmentação de mercado e customização do produto. O mercado em si é um outro agente importante de mudança no sentido de que todos estamos inseridos dentro de um processo de globalização onde algumas fronteiras antigas estão somente a um *click* na Internet. Todas estas mudanças representam não só desafios como também oportunidades para a organização. Em bases normais, elas têm que passar por uma espécie de análise *SWOT* (análise de ameaças e oportunidades, fraquezas e forças) e descobrir como podem fazer parte desse novo contexto.

Toda evolução traz consigo uma ou mais mudanças. E toda mudança, em tese, deveria virar um projeto. Embora todos estejamos realizando projetos por milhares de anos, a carreira de gerenciamento de projetos tornou-se mais reconhecida somente a partir do início da década de 1990. Um exemplo é o crescimento de associados ao *Project Management Institute* (PMI), principalmente de 1994 até os dias de hoje.

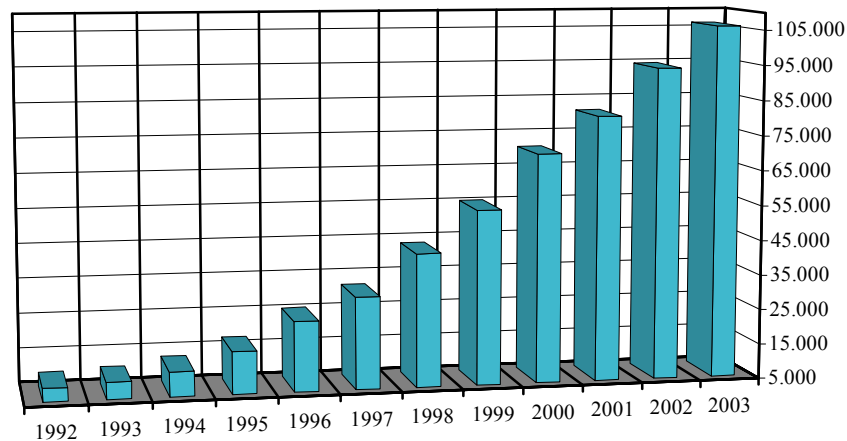


Figura 1. A Evolução dos Membros do PMI (*Project Management Institute*).

E a evolução da disciplina de gestão de projetos também exigiu uma abordagem mais orientada a processos e sistemática de como lidar com este tipo de empreendimento. Não apenas considerando software e ferramentas, mas também treinamento, metodologia, orientação e muitas outras coisas que uma vez instaladas recebem a denominação de Escritório de Projetos (PMO).

### 3. O QUE É UM ESCRITÓRIO DE PROJETOS ?

Mas o que é exatamente um PMO? Quais são as atividades e quais pessoas devem trabalhar neste departamento? Normalmente, podemos obter diversas definições de Escritórios de Projetos, mas o ponto principal é que de algum modo eles são construídos para servir às necessidades de gestão de projetos da organização. Algumas de suas funções normalmente desempenhadas e que poderiam ser mencionadas são: suporte ao projeto, treinamento, consultoria, gerenciamento de recursos, implementação de metodologia e padronização de processos.

Porém, uma característica interessante é que a maioria dos PMO's é montada somente quando as empresas não suportam mais perder dinheiro com seus projetos. Em outras palavras, até o momento, a maioria dos Escritórios de Projeto foi montada de maneira reativa. A expectativa do *stakeholder* é que o PMO deva ser uma espécie de “Messias ou Salvador de projetos” e organizar o desconforto da empresa no que diz respeito a gestão de projetos. Eis a principal razão do investimento realizado. A verdade é que o sucesso relacionado ao Escritório de Gestão de Projetos depende não somente da equipe que o representa como também do poder da equipe executiva da empresa e de seus principais clientes: os gerentes de projetos. Embora não exista uma receita para o sucesso, é muito improvável que sem uma implementação de cima para baixo um Escritório de Projeto possa atingir seus objetivos.

E quais seriam esses objetivos? Isto depende muito do tipo de negócio que está sendo realizado pela organização. Em termos gerais, um PMO deveria ser o provedor principal de serviços de gestão de projetos para sua empresa. Mas muito mais que isso, o Escritório de Projetos poderia também fazer parte do negócio em si. Na realidade, há algumas consultorias que estão vendendo seus serviços de PMO para outras companhias desenvolvendo seus próprios projetos. Tudo isso depende da estrutura de gerenciamento de projetos de cada empresa.

#### **4. AGREGANDO VALOR**

Uma das principais preocupações dos profissionais envolvidos no PMO é (ou deveria ser) agregar valor real para a operação. E algumas vezes não é fácil encontrar seu caminho através de um negócio já em andamento. É como trocar o motor de um avião durante o vôo. Não se pode permitir que o PMO seja considerado somente um custo indireto para a empresa, pois ele tem muito a oferecer uma vez alinhado com às estratégias do negócio.

Um bom começo é ter as medidas bem definidas para a equipe do Escritório de Projeto. E essas medidas deverão estar totalmente alinhadas com os objetivos do negócio (ex.: controle do contraste entre o lucro planejado e as margens obtidas quando entregando projetos).

O primeiro passo é trabalhar nos projetos em andamento, ter uma visão clara do portfólio real de projetos e começar a administrá-los. Ajudar os gerentes de projetos com treinamento, supervisão, estipulando planos de ação adequados e envolver-se em negociações, se necessário. Uma das atividades regulares associadas com o PMO é a famosa revisão de projeto. Esta é uma arma poderosa para corrigir problemas junto ao gerente de projeto, bem como deixar todos na organização a par do que está acontecendo com o projeto.

Mas somente fazer uma revisão e atribuir um status ao projeto (normalmente representada através do uso de cores) não é suficiente. O PMO tem que fazer o acompanhamento do plano de ação definido com o gerente de projeto e garantir que essas ações estejam ocorrendo, a fim de melhorar o status do projeto. Ajudar os gerentes de projeto a obter um termo de aceitação final que está sendo negociado pelos últimos seis meses é também outro exemplo. Algumas vezes o relacionamento dentro de um ambiente de projeto se torna tão intenso que talvez alguém de fora passa a ser um possível melhor negociador. Todos esses exemplos são de como apagar incêndios na empresa.

Mas há um outro trabalho muito importante também, que seria de começar a trabalhar na revisão de negócios e processos de suporte da organização, a fim de uni-los à um objetivo comum. Seria a introdução formal de alguma metodologia de gerência de projetos, analisando cuidadosamente a proposta e processo de venda, trabalhando padrões, ferramentas, treinamento de pessoal, gestão de conhecimento, e treinamento.

Historicamente, não importa que tipo de empresa se esteja analisando, a maioria dos problemas durante o período de entrega está relacionada com alguma falta de análise adequada durante o período de venda e especificação do projeto (*DeGuzmann, 1999*). Por diversas diferentes razões. Por esse motivo, é fundamental ter um gerente de projetos alocado desde o início de uma negociação. E isso é um exemplo de atividade que o PMO pode e deve se empenhar. Como podemos ver, há muito em termos de infra-estrutura de projeto para ser trabalhado e é melhor deixar claro que o pessoal envolvido em tal empreendimento não deve ser somente um gerentes de projeto experiente, mas também exercer algum tipo de influência na empresa.

## **5. TIPOS DE PMO**

Vamos dividi-los em três categorias. A primeira poderia ser considerada a mais básica e corresponde àqueles PMO's que atuam mais como suporte administrativo do que qualquer outra coisa. Despesas contábeis, comprovantes de viagem, algumas vezes a programação, centros de custo ou mesmo realização de pesquisas de clientes. Em outras palavras, sua função básica é dar algum grau de suporte para os projetos da organização. Mas o fato que esta equipe, em meio ou período integral, está alocada para trabalhar com os gerentes de projeto, transformá-los no que poderíamos chamar de Escritório de Projeto: Nível 1. O sucesso dos projetos da organização depende fortemente das habilidades individuais do gerentes de projeto. E muitos deles usam seus próprios métodos e ferramentas para controlar seus projetos.

Iríamos posteriormente para uma segunda categoria de PMO que poderia ser chamada de Escritório de Projeto: Nível 2. Podemos ainda ter a parte administrativa, mas acrescentamos mais conhecimento de gestão de projetos nele.. Estou falando de pessoas experientes, algumas vezes chamadas de gerentes de projeto seniores, os quais gerenciariam um departamento de PMO dando o máximo de suporte, consultoria e treinamento quanto fosse necessário com o objetivo de garantir que a organização tenha

somente uma única linguagem e cultura de gerenciamento de projetos. Dependendo do investimento feito, podemos encontrar algum alto nível de fluxo de trabalho automatizado, revisões de projeto e algumas funções de PMO tomadas de acordo com as necessidades estratégicas da organização.

O nível 3 seria o estágio mais otimizado da implementação de um Escritório de Projeto. Primeiramente porque neste nível ele está completamente inserido dentro da estratégia da empresa. Participa das reuniões de decisão de negócios e tem uma força de trabalho de projeto dividido por área: metodologia, revisões de projetos, padronização de processos, etc. Há ferramentas e sistemas suficientes para se trabalhar e há também um plano formal de desenvolvimento de carreira para cada gerente de projeto. As lições aprendidas estão sendo armazenadas e reutilizadas pelos gerentes de projeto os quais usam o PMO como um centro de suporte para seus problemas com projetos..

Normalmente, o que esperamos é uma evolução natural do nível 1 ao nível 3. Mas dependendo do tamanho da empresa, nível de maturidade e do volume de projetos sendo desenvolvido, este 3 níveis podem ser encontrados de forma isolada ou conjunta. Não é difícil encontrar empresas onde o PMO apresenta funções diferentes dentro da mesma organização dependendo do país e/ou do ambiente de gerenciamento de projetos onde é desenvolvido o negócio. A Fig.(2) mostra as diferentes configurações de um Escritório de Projetos, tendo em mente que não há um modelo único que sirva para todas as soluções.

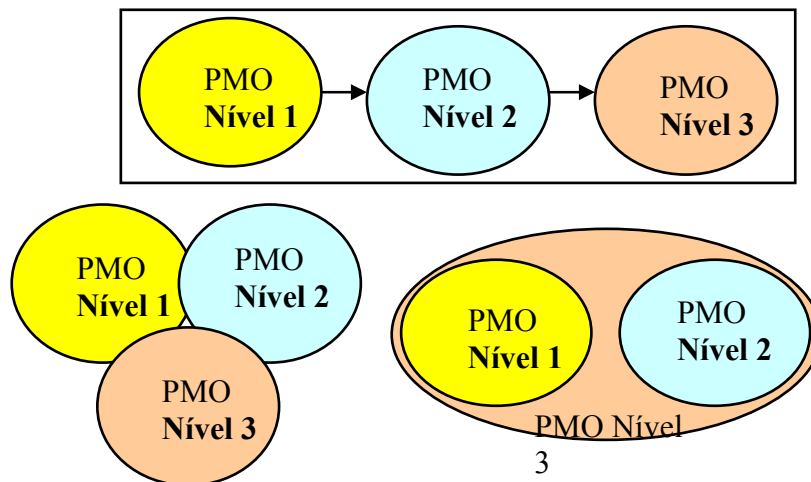


Figura 2. Diferentes formatos de PMO.

## **6. BENEFÍCIOS PARA OS GERENTES DE PROJETO**

E a respeito dos gerentes de projetos? O que eles deveriam esperar de um Escritório de Projetos ? Pode parecer estranho, mas se o PMO não for corretamente “vendido” para toda a empresa, será muito mais difícil alcançar pleno sucesso. Particularmente, quando falando a respeito dos próprios gerentes de projeto. Eles não são somente os stakeholders principais desta implementação, mas também os primeiros que deveriam se beneficiar dela. Quando um PMO é estabelecido, a primeira coisa que poderia vir à cabeça deste gerente é que a partir de agora há um novo departamento vigiando toda vez que ele desenvolver um novo projeto. E com certeza essa não é a idéia.

Na prática, uma boa analogia para projetos em andamento poderia ser um jogo de xadrez onde os gerentes de projeto são os jogadores e o PMO é um parceiro que olha para o jogo do lado de fora do tabuleiro. Regularmente as pessoas que não estão diretamente envolvidas com o jogo têm melhores idéias a cerca dos movimentos que deveriam ser tomados.

Revisões de projeto constituem uma forma extraordinária de lidar com problemas de projetos. Os gerentes de projeto deveriam tirar vantagem deste instrumento usando o Escritório de Projetos para ajudá-los atingir seus objetivos. Algumas vezes uma ajuda da alta gerência é necessária e o PMO pode atuar como a interface entre os gerentes de projeto e a organização. Também, treinamento e orientação são parte das atividades de um PMO para ajudar seus gerentes de projeto. Ninguém deseja ter um projeto problemático. E se você realmente tiver alguém delegado pela organização para ajudar você, por que não usá-lo? Principalmente, quando isso vem para mudar os processos da organização, investimento em treinamento e muitas outras atividades benéficas ao seu crescimento profissional.

Um outro ponto muito importante que os gerentes de projeto deveriam se lembrar é que o PMO pode ajudá-los diretamente no crescimento de suas carreiras. Alguns programas interessantes estão acontecendo hoje em dia em empresas como a Hewlett-Packard, Nortel, IBM, Motorola, e EDS em termos de desenvolvimento de gerenciamento de projetos. Algumas delas, como a HP, possuem um *roadmap* de evolução bem estruturado para gerentes de projeto em base mundial. Não somente para profissionais já atuando como gerentes de projeto, mas também para novos contratados e consultores técnicos que desejam se tornar gerentes de projetos.

Uma iniciativa comum é incluir a certificação de PMP (*Project Management Professional*) do PMI como parte dos critérios promocionais. Isto é uma realização significativa para o próprio gerente de projeto e para a empresa como um todo, uma vez que a idéia é ter cada vez mais pessoal qualificado para enfrentar desafios de projetos atuais ou futuros. Também, o melhor modo de saber qual gerente de projeto deve ser alocado para determinado projeto está diretamente relacionado com o mapeamento das habilidades e experiências de cada gerente de projeto inventariado na empresa.

## **7.CONCLUSÃO**

Considerando as mudanças que um PMO causa em uma organização, é essencial ter uma implementação com apoio e incentivo executivo. De outra forma, os gerentes passariam a maioria do seu tempo tentando convencer as pessoas que o PMO não é uma outra despesa desnecessária. Então, o primeiro passo é vender a idéia para a alta gerência da organização. É necessário, também uma sensibilidade política e um movimento bem planejado com muito cuidado, pois muitas vezes, isso pode significar uma mudança estrutural da organização, passando à uma abordagem mais projetizada ou de matriz forte (Dunca, 1996).

Depois que vender a idéia para o corpo executivo, a melhor coisa a fazer é conseguir um patrocinador para seu projeto. Isto também será muito importante pois esta implementação provavelmente terá que ter algum investimento associado à ela. É muito importante considerar a implementação do PMO como um projeto real também. Em outras palavras, um plano de projeto deve ser elaborado e um gerente designado.

Uma avaliação deverá ser feita também, a fim de entender corretamente como a organização está posicionada hoje em termos de maturidade de gerenciamento de projetos e onde estará dentro de um cronograma a ser discutido com seu patrocinador, bem como com a organização.

É muito importante definir as funções que serão instauradas, o pessoal, e as medidas que se aplicarão ao PMO neste caso. Após obter os recursos e os profissionais necessários, uma comunicação formal deverá ser feita neste momento para toda a organização. Então, a melhor coisa a fazer é conduzir um piloto. Este piloto poderia ser em uma das filiais da empresa ou poderia incluir toda a companhia. Esta é uma outra decisão que deverá ser tomada juntamente com o patrocinador e o pessoal executivo.

Depois de ter o piloto funcionando por um determinado período de tempo e atuando em questões pontuais, a idéia é fazer um *rollout* para a empresa inteira. Algo que deve ser mencionado e que ajuda na definição de expectativas é que uma implementação como esta pode levar um ano ou mais para se tornar 100% efetiva para a organização. Mas a idéia é mantê-la simples todo o tempo. Talvez criando um portfólio de projetos e ajudando a melhorar os projetos mais problemáticos seja um bom começo.

Dependendo da competência do PMO e do patrocínio da empresa, o Escritório de Gestão de Projetos tem potencial de ser o “braço direito” da alta gerência. Os benefícios são enormes e o caminho natural a médio prazo são: melhores resultados para a organização, para seus projetos, e para os gerentes envolvidos.

## **8. REFERÊNCIAS**

- Wind, Jerry Yoram & Main, Jeremy (1998). Driving Change. The Free Press.
- Verzuh, Eric (1999). The Fast Forward MBA in Project Management. John Wiley & Sons, Inc.
- Kerzner, Harold (1995). Project Management – A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling, 5<sup>th</sup> edition. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Dinsmore, Paul (1996). Winning in business with enterprise project management. New York: Amacom.
- Stevenson, Ken (2000). Organizational Competence in the Management and Support of Projects. Proceedings of the Project Management Institute & Symposium.
- Duncan, William R. (1996). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK). Project Management Institute Standards Committee.
- DeGuzman, Melvin (1999). The Project Management Office – Gaining the Competitive Edge. ESI International.
- Block, Thomas R. & Frame, J.Davidson (1998). The Project Office. Crisp Publications.