

PMO (Project Management Office) Quando as Empresas os terão ?

Norton Luiz Sant'Ana (SEGRAC/POLI/UFRJ) norton.santana@gmail.com
Administrador de Empresas (Ênfase em Análise de Sistemas) – FASP - SP

Rodrigo Monteiro Gaio (SEGRAC/POLI/UFRJ) rmgaio@yahoo.com.br
MBA em Gerenciamento de Projetos – UFRJ - RJ

André B. Barcaui SEGRAC (SEGRAC/POLI/UFRJ) barcaui@bbbros.com.br
Mestrado em Sistemas de Gestão /Laboratório de Tecnologia,
Gestão de Negócios e Meio Ambiente – UFF – Niterói - RJ

Resumo

Este trabalho busca identificar novas formas de se implementar o Escritório de Projetos (PMO) em pequenas e médias empresas no Brasil. Apesar desta cultura já ter sido incorporada por grandes empresas, o significado de Escritório de Projeto, ainda é um conceito muito pouco disseminado, e mesmo onde aplicado, sofre sérias distorções e restrições organizacionais.

As restrições mencionadas passam pela falta de habilidade dos executivos, na utilização destes escritórios, o desconhecimento do capital humano envolvido, a não disseminação do conceito em todos os níveis hierárquicos da organização e por fim, a inexistência de um acompanhamento mais de perto dos resultados obtidos por um Escritório de Projetos, inclusive no que diz respeito ao portfólio de projetos.

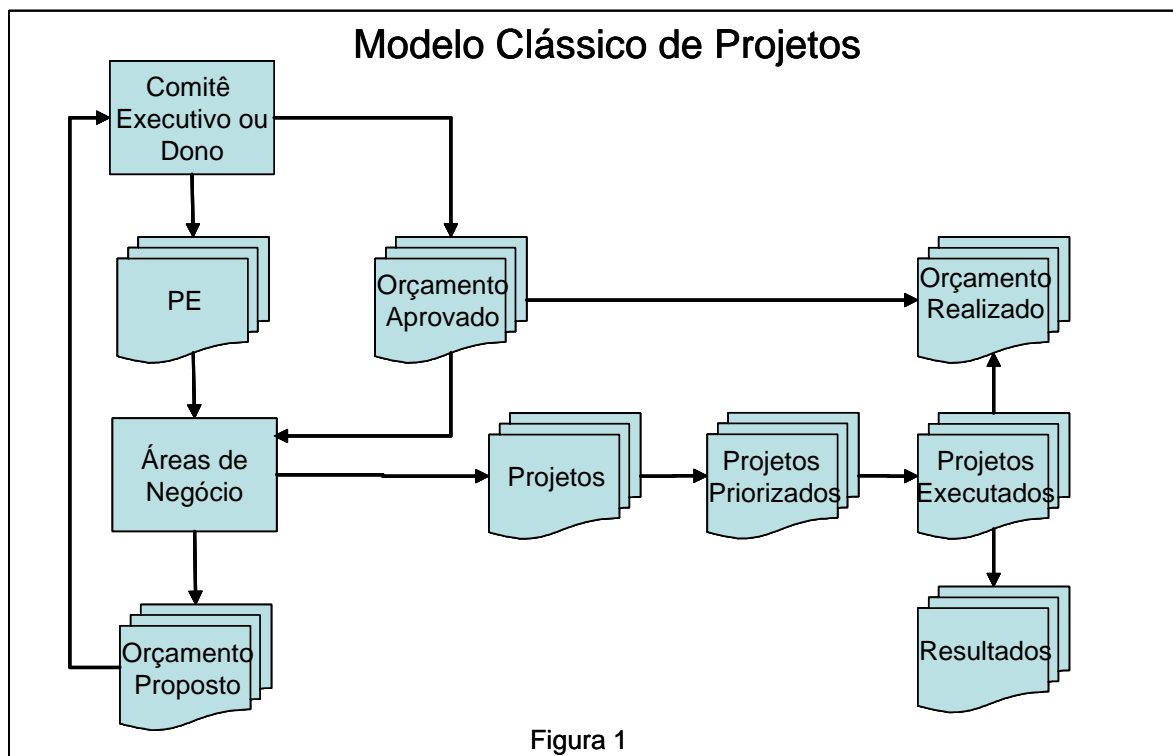
Apesar da globalização e a vasta participação de empresas multinacionais, que trouxeram uma nova cultura organizacional para o Brasil, bem como a recente formação de milhares de profissionais em Gerenciamento de Projetos, nenhuma ação será efetiva sem considerar: Identificação da Cultura Organizacional, Treinamento dos Colaboradores, Teste de Viabilidade, Ferramentas para Acompanhamento e Recompensa aos colaboradores.

A partir de um processo planejado de adoção de um escritório de projetos, a empresa poderá colher os lucros necessários para colocar em prática as diversas idéias geradas na organização de forma eficiente e aderente ao seu planejamento estratégico.

Palavras chave: Implementar, Escritório de Projetos, Cultura Organizacional, Planejamento Estratégico, Portfólio de Projetos.

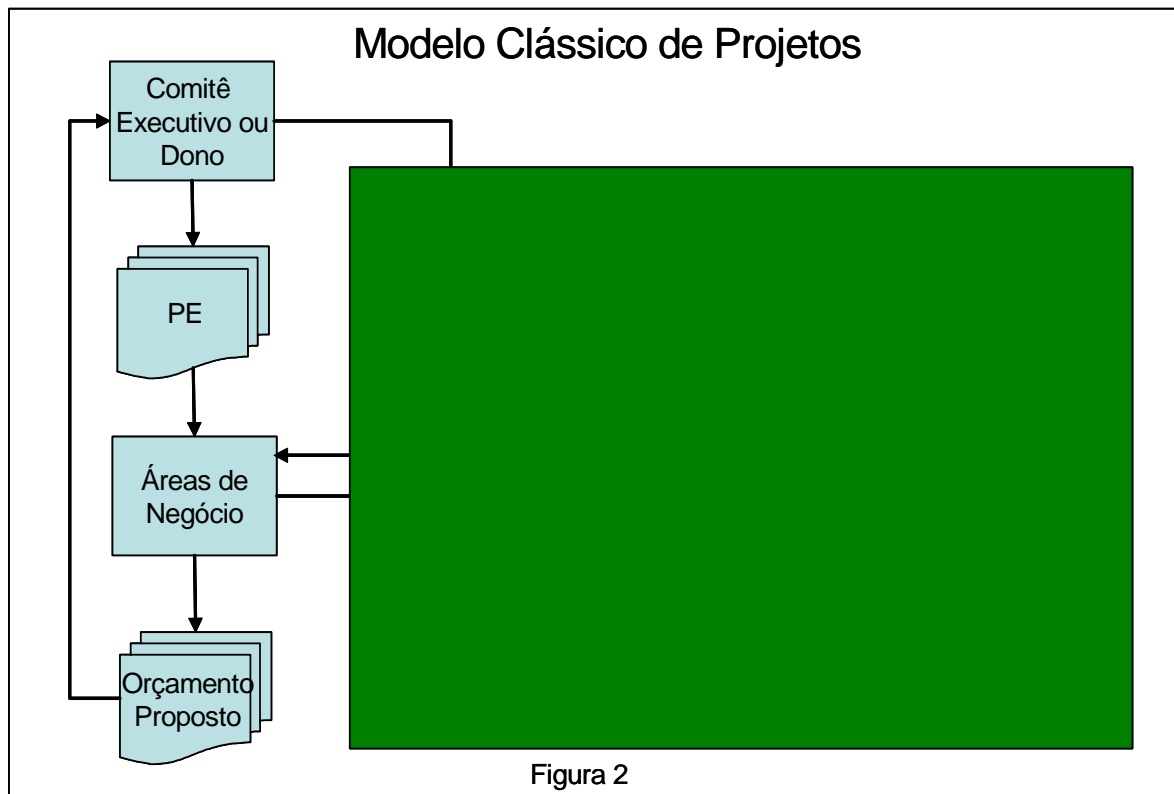
Onde tudo começa e também acaba

Conhecemos empresas que trabalham com projetos. São normalmente empresas voltadas para o ramo da engenharia ou indústrias, que atuam com produtos sob demanda ou customizados, empresas no ramo da comunicação, ou entretenimento, enfim, alguns segmentos estão familiarizados com os conceitos e formatos de se conduzir projetos. Nas empresas, existem áreas que também se especializaram em projetos, tais como marketing (projeto de lançamento de um produto), tecnologia da informação (que desenvolvem projetos de sistemas ou projetos de manutenção do parque tecnológico), áreas de pesquisa (que produzem projetos de alta tecnologia), uma variedade enorme de áreas afins e também meio, que respiram projetos e já exercem as melhores práticas de gestão. Normalmente seguem o processo clássico de concepção de projetos, através dos principais executivos da empresa ou seu dono, o qual se transforma no que muitos chamam planejamento estratégico (PE). O PE é periodicamente feito de forma a alinhar os interesses dos sócios com os próximos passos que a empresa dará no sentido de alcançá-los. Depois do PE, os executivos voltam as suas áreas de negócio, e com seus respectivos times buscam identificar os projetos necessários para sua execução, transformando-o em orçamento. O orçamento dos projetos uma vez discutido e priorizado por estes executivos, são executados pelas diversas áreas envolvidas através de seus diversos projetos. Estes projetos serão acompanhados pela empresa (ou não), e consumirão o orçamento designado (figura 1 – Norton Santana para este artigo).



A empresa A (uma multinacional no ramo da tecnologia e serviços), é experiente e madura no que tange a projetos. Durante muitos anos foi líder de mercado e sempre seguiu a receita da sua matriz. Adotava o modelo clássico de projetos já apresentado na figura 1, entretanto nos últimos anos vinha perdendo mercado e faturamento na ordem de 20% a.a.. Os projetos reportados eram seguidos à risca pelas áreas de negócio, porém os resultados não refletia o que era esperado. Apesar das áreas de negócios serem compostos por profissionais experientes e dedicados, os mesmos dividiam grande parte do tempo entre o operacional e os projetos os quais participavam. Em paralelo, a empresa adotou uma forte política de redução de custos, que refletiu em redução de headcount, redução nos contratos com prestadores de serviços e descontinuação de linhas de negócio. A pressão dos acionistas era forte e aguardava uma resposta à altura da empresa. As reuniões de comitê eram recheadas de gráficos e números onde as áreas de negócio apresentavam resultados positivos de seus projetos bem como justificativas, todavia não se percebia a repercussão no market share. Perguntava-se se seria um Planejamento Estratégico mal conduzido, a concorrência predatória ou a ineficiência da área comercial. As reuniões se tornaram batalhas campais entre as diversas áreas de negócio, que se digladiavam acusando umas as outras de boicotarem, não participarem ou até mesmo inviabilizarem os projetos umas das outras. A contabilidade não conseguia através do sistema de ERP apresentar os resultados no tempo necessário; a área de recursos humanos não conseguia apropriar as horas dos profissionais por projetos na medida em que eles moviam-se de projeto para projeto; a área de TI não conseguia implementar as mudanças solicitadas nos sistemas a tempo, pois os requerimentos mudavam o tempo todo, bem como as prioridades; a área de compras não conseguiu atender as demandas das áreas de negócio, perdendo os controles de contratações e relacionamento com os fornecedores. A empresa A estava fadada ao fracasso.

Muitas empresas passam por processos semelhantes, apesar da estrutura, *know-how*, recursos, e pessoas qualificadas, mesmo assim por vezes seus projetos não são efetivos, ou não conseguem alcançar os resultados desejados. Não se trata apenas de falta de visão, ou um mix de produtos e serviços que não atendam ao mercado. Muitas vezes é a forma pela qual os diversos projetos de uma empresa são conduzidos. Os projetos demandam atividades de planejamento, execução e controle que concorrem no dia-a-dia com as mesmas áreas operacionais, causando o que chamamos de conflito de responsabilidades. As áreas sabem que sem os projetos, elas não podem melhorar sua performance, entretanto, se direcionar muito os esforços nos projetos, e perde o foco no dia-a-dia seus resultados podem piorar. É um dilema difícil de se resolver, mas que possui uma solução viável. O mesmo modelo clássico poderia ser adotado, entretanto parte das atividades de planejamento e controle ficando sob responsabilidade de um escritório de projetos (área achurada), como vemos na figura 2.



Escritório de Projetos

Imagine que a empresa A implementou um escritório de projetos, sendo responsável por medir o andamento de todos os projetos da empresa com um forte gerenciamento sobre os mesmos e conseguindo antecipar situações de problemas ou mesmo consolidar o andamento de todos. Este escritório passou também a centralizar todos os reports para o comitê executivo, de forma a posicioná-los de maneira global sobre todos os projetos e também consolidada. Com profissionais focados nos projetos, sem a concorrência com o operacional, o escritório de projetos retirou parte da responsabilidade de planejamento e controle das áreas de negócio deixando-as se concentrarem apenas na execução das suas tarefas no projeto. As principais responsabilidades definidas para este escritório de projetos seriam :

- Facilitar a correta seleção e priorização do portfólio de projetos (PP) seguindo o PE.
- Desenvolver e manter um “painel de controle executivo” ou “cockpit de projetos”
- Acompanhar e reportar o progresso (alto nível).
- Fazer *coaching* com as áreas executoras.
- Disponibilizar ferramentas de acompanhamento, planejamento e gestão.
- Disponibilizar e manter metodologia.
- Apoiar projetos com problemas.
- Treinar os profissionais em gerência de projetos.
- Manter o conhecimento da organização.

Tipos de Escritórios de Projetos

A empresa A, definiu que o tipo de escritório de projetos que melhor se adequaria a sua estrutura e cultura empresarial, após um forte trabalho de preparo e escolha (os quais veremos a seguir), seria o Strategic Project Office ou o Escritório Estratégico de Projetos. Dentre os diversos tipos de escritórios de projetos existente, destacamos os mais conhecidos, pelo seu escopo:

- **Single Control Project Office**

Estabelecido para o acompanhamento de um único projeto, normalmente estratégico, de alto orçamento e envolvendo muitos recursos e áreas, ou até empresas.

- **Business Unit Project Office**

Foco em todos os projetos de um única unidade de negócio. Define prioridades e alinha projetos à estratégia da unidade de negócios.

- **Strategic Project Office**

Responsável por todos os projetos de todas as unidade de negócio da empresa. Define prioridades e alinha projetos à estratégia da empresa.

- **Project Support Office**

Fornece suporte para outros escritórios de projeto em metodologia, ferramentas, auditorias, documentação, etc.

- **Project Management Center of Excellence**

Responsável por garantir excelência na atividade de Gerenciamento de Projetos: melhoria contínua em metodologia e ferramentas, melhores práticas, etc.

Macro-Processo de um Escritório de Projetos

A empresa A redefiniu seu macro processo de concepção de projetos como abaixo é demonstrado:

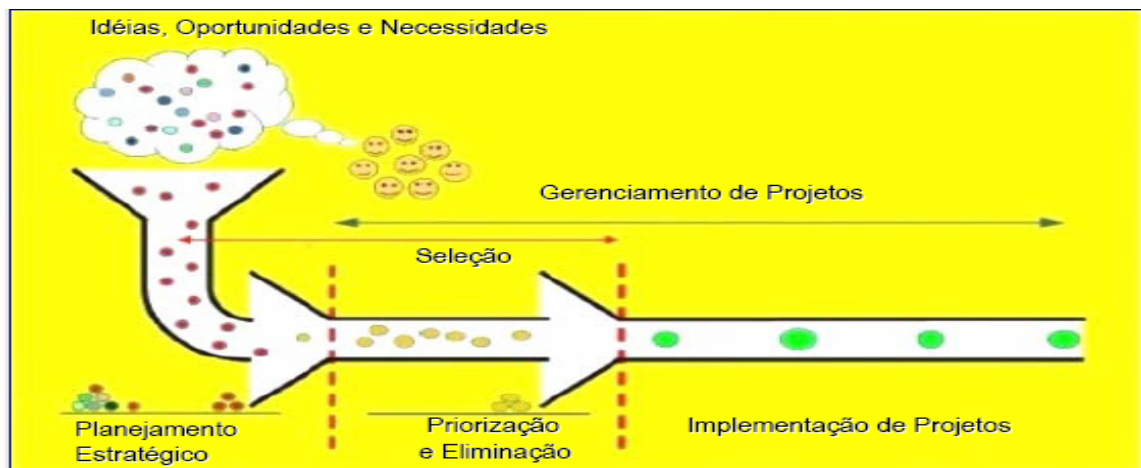


Figura 3 - Macro Processo - Américo Pinto (Direitos Reservados)

Principais obstáculos para a adoção de um Escritório de Projetos

Constantemente nos deparamos com mudanças. Algumas rápidas, outras mais lentas, mas elas acontecerão inevitavelmente, principalmente no mundo globalizado em que vivemos, onde até um acontecimento internacional pode vir a influenciar nosso ambiente, inclusive em aspectos culturais. As organizações precisam estar atentas a estas tendências, e preparadas para as constantes evoluções, pois seus clientes estão cada vez mais exigentes e menos tolerantes. Porém, sempre haverá obstáculos a serem superados.

As organizações, em busca da redução dos desperdícios, cumprimento de prazos, e visando assegurar o aumento da qualidade dos seus produtos e serviços, estão cada vez mais atentas às tendências e soluções que lhes ofereçam aumento no grau de sucesso de seus projetos. As práticas do gerenciamento de projetos vêm obtendo grande reconhecimento, principalmente devido aos benefícios significativos que tem demonstrado. O Escritório de Projetos surgiu como uma solução de aperfeiçoar este conceito dentro da empresa, oferecendo maior integração e potencializando seus resultados.

A implantação de um escritório de projetos pode ser a solução de muitos problemas, pois sua filosofia centralizadora oferece uma visão global de todos os projetos, facilitando análises e decisões gerenciais de alto nível, aumentando a integração entre os projetos, fornecendo apoio com consultoria e treinamento aos gerentes de projeto, entre outros benefícios. No momento em que uma organização decide realizar a implantação de um Escritório de Projetos ela deve estar preparada para mudanças que poderão vir a ser profunda, dependendo do seu nível de maturidade em gerenciar projetos. A montagem de um Escritório de Projetos não é trivial,

para um bom planejamento e uma execução bem sucedida, é fundamental termos noção dos desafios que poderão surgir durante o processo.

A estrutura organizacional pode influenciar significativamente o processo de implantação do escritório de projetos. Tratando de uma empresa de pequeno, médio ou grande porte, independente de sua estrutura ser projetizada ou não, a cultura se apresenta como o primeiro grande obstáculo a ser superado. Não tem jeito, por mais simples que seja o formato do escritório de projetos, haverá impacto cultural na organização. O investimento na mudança de cultura deverá ser intensivo. Neste caso, é fundamental uma implantação gradativa, nada de mudanças drásticas, pois um atrito neste momento inicial poderá inviabilizar todo o processo, pois como a cultura ainda não está suficientemente disseminada, será muito difícil reunir argumentos que consigam reverter o cenário desfavorável que se instalaria. Comunicação, transparência, objetividade, paciência, foco em resultados, e o patrocínio integral da alta direção da empresa, são imprescindíveis para manter o processo de implantação, motivar os envolvidos e justificar os transtornos iniciais provenientes do impacto cultural. Uma política de recompensas também pode ajudar muito, se bem planejada.

Surpreendentemente, os gerentes de projetos que deveriam ser os mais motivados com a implantação de um escritório de projetos, pois um dos seus objetivos é servir de apoio aos mesmos, muitas vezes se mostram como mais um obstáculo a ser superado. No momento em que a figura do escritório de projetos surge, a primeira impressão é do surgimento de mais uma entidade superior para a qual deverão se reportar. Este entendimento deverá ser evitado a todo custo. O fundamental é deixar bem claro, desde o início, que o objetivo não é intensificar a fiscalização, e sim auxiliá-los prestando consultoria e apoio na gestão de seus projetos. Por este motivo, é essencial que o(s) responsável(is) pelo escritório de projetos tenha(m) muita experiência na função, e grande influência dentro da empresa, pois terão de ser ouvidos.

Por mais que não haja um padrão pré-estabelecido entre as equipes de projetos, lembre-se que cada um possui uma forma de trabalho, e que muitas mudanças já estão ocorrendo. A imposição de uma padronização nova e única para todos os projetos pode não ser muito bem aceita, principalmente se os maiores responsáveis por manter sua utilização não forem ouvidos. Este processo é de grande importante para melhorar a comunicação, facilitar o acompanhamento e tornar o controle mais eficiente dos projetos, porém é fundamental que todos os envolvidos, principalmente os gerentes de projeto, sejam ouvidos. Se possível, os documentos, formulários, enfim toda a padronização deve ser definida juntamente com os gerentes de projeto, desta forma além de uma validação mais tranquila, o comprometimento em seguir o que foi definido será muito maior. Isto ocorre naturalmente, pois com a participação efetiva no processo de definição, o sentimento de aumento de trabalho e burocracia dará lugar à satisfação de ver funcionando algo criado por todos.

Obstáculos são inerentes deste cenário de mudanças. Todos os obstáculos citados neste artigo, assim como outros que certamente surgirão, podem ser evitados mantendo-se a atenção nos conflitos, transparência nas intenções, buscando o comprometimento de todos e principalmente, com o apoio integral da alta direção.

Considerações importantes para se implementar um Escritório de Projetos

É sabido que todo processo de mudança, seja na vida pessoal como na empresarial causam transtornos, medo, insegurança ou até mesmo fracassos. Adotar a cultura de escritório de projetos em organizações não é algo simples e que se faz de uma hora para outra. Se existir um planejamento meticuloso e uma forte orientação de cima para baixo na organização, um escritório de projetos poderá salvar muitas empresas. A seguir descrevemos os passos necessários para se promover esta mudança :

- Nível de conhecimentos e expectativas da sua empresa

Prepare o terreno para os colaboradores da empresa perceberem o movimento. É importante sentir o clima organizacional que uma mudança deste porte pode causar nas áreas de negócio e nas pessoas. Explique os benefícios e colha feedback. Compile os resultados e a partir daí escolha a melhor abordagem de implementação.

- Apresente casos de sucesso e de fracasso

É muito importante que a empresa perceba que a criação de um escritório de projetos não é a salvação da pátria por si só, ou que irá resolver todos os problemas daqui para frente. Ele é um dos responsáveis por colocar em prática o que se espera da empresa, entretanto é importante conhecer quem errou e porque errou, tanto quanto os que acertaram. Ainda aprendemos mais com os erros nossos do que com nossos acertos.

- Faça Benchmarking

Conhecer o que a concorrência, o parceiro, o fornecedor, o cliente, enfim conhecer a experiência do outro é fundamental. Normalmente o benchmarking enriquece e subsidia a tomada de decisão. Trocar experiências é algo que faz as empresas crescerem e melhorarem seus produtos e pessoas.

- Contrate e promova as pessoas certas para o trabalho

Querer implantar algo desta natureza sem identificar na organização ou no mercado os parceiros ideais é um grande passo para o fracasso. Neste momento de decisão, é crítico ter a sua volta profissionais experientes e rápidos na condução da mudança. Em suma, não saia aleatoriamente em sua organização alocando profissionais. O mesmo vale para a consultoria ou assessoria externa que por ventura sejam contratadas.

- Planeje passo a passo a transição dos projetos com as áreas de negócio

Muitos projetos poderão estar em andamento quando esta idéia for ao ar. O que fazer com aqueles que estão *on the fly* ? Neste momento planeja a transição dos projetos de forma a não se perder a sinergia, prazos ou custos. Negociar é fundamental nesta etapa.

- Procure integrar as ferramentas de trabalho e gestão de projetos

Muitas vezes se pensa que processos ou ferramentas são adereços de uma nova área a ser montada. Os executivos quase sempre ficam preocupados em definir

responsabilidades, objetivos, metas, mas se esquecem muitas vezes que o meio para se chegar lá é tão importante ou mais importante do que tudo. Ter um repositório central de projetos integrados com as áreas de compra (insumos para projetos), comercial (venda de projetos), recursos humanos (skill e disponibilidade dos times para os projetos), faturamento (cobrar o projeto), orçamento e contabilidade (medir os projetos), entre tantas áreas da empresa é fundamental para o sucesso de uma área destas. Um workflow de aprovações, aliados a ferramentas de versionamento de documentos e controle de distribuição, agilizam os projetos, bem como minimizam erros. Além disto, desenhar os processos é condição prévia para garantir a efetividade das ferramentas e das pessoas. Projetos são parte do dia a dia da empresa portanto necessitam estar integrados com as ferramentas de gestão da empresa.

- Faça dinâmicas de grupo fortalecendo o espírito de equipe

Dinâmicas são importantes para a estima do grupo, medir o empenho, descobrir gargalos, focos de resistência e descrença de uma pessoa ou um grupo delas. É importante identificar estes focos e de forma eficaz atacá-los de forma a reduzir qualquer risco de investimento da empresa.

- Alinhe os objetivos do planejamento estratégico com os do escritório de projetos

Por fim o mais importante. Não se esquecer que os projetos refletem os desejos dos acionistas da empresa. A figura 4 busca explicar este alinhamento.



Figura 4

De que forma quebramo o paradigma – Américo Pinto (Direitos Reservados)

Já é possível agora adotar um Escritório de Projetos ?

Do momento que a empresa A decidiu que implementaria um escritório de projetos até seu início de funcionamento passou-se 6 meses. Muitos podem achar um tempo longo, mas considerando que o volume de investimentos orçados para o período daquele ano ultrapassava US\$ 100MM, era de se esperar que o escritório fosse montado conforme preconizava a metodologia adotada. Aprende-se que os executivos que estão a frente desta mudança precisam ser persuasivos e estarem preparados para negociar. Muitas áreas preferem se controlar a serem controladas por 3°.s, ainda mais se falando de projetos delas próprios. Este é o ponto mais crítico deste caminho, e por isso deve se ter um visão compensatória.

Projetos representam investimentos que na grande maioria das vezes se transformam em resultados financeiros ou institucionais positivo para as empresas. As vezes os resultados são filantrópicos, mas estes não é fácil de se medir. A proposta de se compensar uma área de negócio, não é atrelar recebimentos só financeiros, mas também sociais por conta do resultado do projeto.

Imagine que a empresa A definiu no seu portfólio que um dos projetos a serem desenvolvidos consumiria US\$ 10MM em 2 anos. Mas na realidade, pela eficiência do planejamento deste projeto, pela dedicação da equipe operacional, pela sinergia adotada entre as áreas, este projeto, independente de seu resultado ter dado positivo ou não (pois este não é o foco da análise), custou US\$ 9MM e foi feito em 18 meses. Houve o atingimento do seu escopo, abaixo do preço e do prazo, portanto teve um CPI (indicador de desempenho de custos) e um SPI (indicador de desempenho de prazo) superiores a um. Setenta e cinco por cento (75%) da parte excedente do resultado compunha uma reserva de contingência dos projetos daquela área de negócio ou da empresa como um todo, que se não usados até o fim o período entrariam para o PPR (Participação no Resultado) da área. Cada dia antecipado no término do projeto representava um dia de folga para um membro da equipe, desde que não ultrapassasse 60 dias no todo. Ou seja, o gestor da área poderia distribuir estes dias entre os seus colaboradores até o limite de 60 dias, para que eles gozassem como quisessem. Os outros 25% eram destinados a projetos sociais nas comunidades carentes que eram indicadas pelos próprios colaboradores das áreas de negócio, desde que concebesses estes projetos usando a metodologia do PMI. Neste caso ganhou a comunidade, pois recebeu deste projeto uma verba de US\$ 250M para serem gastos nos diversos projetos aprovados, ganhou o profissional que concebeu o projeto para a comunidade, pois puseram em prática os seus conhecimentos de PMI, melhorando-os de uma forma que eles voltariam a seu favor num próximo projeto da empresa e assim este profissional seria mais eficiente e produtivo, além de aculturado no ambiente de projetos, ganhou a área, pois pôde descansar de forma merecida, aumentar seu período de férias ou emendar feriados não era algo passível de se sentir culpado, ganhou novamente este profissional, financeiramente, pois se a empresa não consumisse a reserva de contingência, parte dela se transformava em PPR e conseqüentemente em dinheiro, e por fim, ganhava a empresa por conseguir atingir seus objetivos do projeto de forma mais eficiente e gerando caixa.

Considerações Finais

A intenção de implantar um PMO pode se originar de qualquer nível na hierarquia da organização, mas é fundamental que a decisão final seja da alta direção. Por mais bem intencionado que seja o profissional que esteja à frente deste projeto, tudo poderá ser posto a perder por questões políticas.

A competência da equipe do escritório de projetos será posto à prova desde o primeiro instante que se tornar público, por isso, é fundamental contar com uma equipe altamente competente, coesa e experiente.

A comunicação, como em qualquer projeto, deve receber total atenção, principalmente no início, e se manter constante até o final do projeto. A influência do gerente deste projeto dentro da organização e seu acesso aos *stakeholders* deverá ser total, assim como a credibilidade de sua equipe, pois eles deverão ser ouvidos e, além disso, seguidos.

Buscar o comprometimento, ouvindo e definindo junto com as equipes de projetos, traz uma força a mais ao projeto, isto deve ser valorizado e incentivado ao máximo, porém de forma gerenciada, mantendo o cuidado de não sofrer impactos no cronograma.

Como já mencionado, um bom planejamento, e uma implantação gradativa, para que a cultura seja absorvida aos poucos é o caminho mais indicado.

Mesmo com tudo isso, e ainda um excelente planejamento, podem não ser suficiente para justificar a permanência do PMO dentro da estrutura da empresa. Sua implantação não é por acaso, resultados são esperados. Não bastam resultados operacionais, os executivos estarão esperando serem apoiados em suas estratégias de negócio. Se isto não se concretizar, se tornará um overhead indesejável.

Com uma implantação bem realizada, competência e o patrocínio permanente da empresa, o escritório de projetos poderá oferecer muitos benefícios, tais como: melhoria nos resultados do negócio, maior desempenho das equipes de projetos, aumento da competência dos gerentes, aumento significativo no grau de sucesso de seus projetos e melhor gerenciamento do portfólio de projetos,

Referências

- Quartaroli, Cláudio & Linhares, Jorge (2004). Guia de Gerenciamento de Projetos e Certificação PMP
- Pinto, Américo. O Desafio de Construir um Project Management Office com Sucesso
- Pinto, Américo. Como Gerir sua Organização por Projetos
- Vargas, Ricardo Viana. Construindo o PMO do Futuro
- Barcaui, André B. & Quelhas, Osvaldo. Escritório de Projetos: Uma visão geral
- Barcaui, André B. & Quelhas, Osvaldo. Perfil de Escritório de Gerenciamento de Projetos em Organizações Atuantes no Brasil