

PMO: ESTRUTURAÇÃO DE **ESCRITÓRIOS DE PROJETOS**

WANTUIR FELIPPE DA SILVA JÚNIOR
O&M em Gestão de Projetos no DIP - Embraer

Resumo: Este artigo trata de um estudo que culminou num projeto intitulado "Organização e métodos em gestão de projetos", que busca estruturar um modelo de governança de projetos junto à engenharia de desenvolvimento de produto. O trabalho demonstra o modelo construído e os resultados gerados.

INTRODUÇÃO

O tema “Gestão de Projetos” tem ganhado a atenção das organizações em proporções exponenciais. Independentemente dos motivadores (muitas vezes inicialmente por “moda” e posteriormente por aumento da maturidade organizacional), é visível o comportamento das organizações ao longo dos anos na direção da adoção da “visão projetizada” para desdobramento de suas estratégias, utilizando-a como viabilizadora na busca do aumento da previsibilidade de resultados e benefícios almejados. Gradualmente, as organizações estão percebendo que custa muito caro conduzir esforços de trabalho (na busca de garantir a perpetuação da organização) por meio de um modelo empírico ou amador.

Gestão de Projetos é uma tecnologia, logo precisa ser entendida e tratada como tal. Segundo o dicionário (Michaelis), tecnologia é definida como “Conjunto dos processos especiais relativos a uma determinada arte ou indústria; Linguagem peculiar a um ramo determinado do conhecimento, teórico ou prático; Aplicação dos conhecimentos científicos à produção em geral”. Numa versão livre e simplificada, é possível resumir em: “Um conjunto de processos especiais relativos a um determinado conhecimento composto por uma linguagem peculiar a um ramo específico com aplicação de conhecimentos (científicos) teóricos e práticos”. Ou seja, como qualquer outra tecnologia (exatas, humanas ou biológicas), a tecnologia gestão de projetos tem conceitos, fundamentos, técnicas, métodos, processos e inovações que constituem pilares fundamentais para um gerenciamento de projetos maduro (robusto e profissional). Seguindo esse pensamento e acompanhando um pouco mais de perto o dia a dia nas organizações, é possível examinar, por exemplo, que a tecnologia gestão de projeto no desenvolvimento de produtos ou serviços (em todo o ciclo de vida) passou a ser observada com mais cuidado com objetivo de garantir o sucesso do desafio estabelecido.

Com o crescimento e a disseminação da tecnologia gestão de projetos surgiram áreas nas organizações responsáveis pela garantia dos processos de gestão de projetos. A deno-

minação clássica instituída para essas organizações é PMO (*Project Management Office*) ou Escritório de Projetos. Kate (2000) define PMO como “Uma unidade do negócio focada na eficiência do gerenciamento de projetos e programas dentro da organização.”. Kerzner (2001) define como: “Um conjunto de funções que objetiva dar suporte aos gerentes de projeto no desempenho das suas obrigações.” e Kendall/Rollins (2003) definem como: “Uma organização centralizada e orientada para melhorar as práticas e os resultados do gerenciamento de projeto nas corporações”.

Segundo o PMBOK (PMI), PMO é “Uma estrutura organizacional que padroniza os processos de governança relacionados com o projeto e facilita o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas e técnicas”.

Todas essas definições trazem embutida a busca constante de um sistema de gerenciamento da qualidade, estimulado por um conceito clássico de melhoria ou pensamento crítico conhecido por PDCA (do inglês: PLAN - DO - CHECK - ACT). O ciclo PDCA foi desenvolvido em 1924 por Walter Andrew Shewhart (físico muito conhecido pelo controle estatístico de qualidade) e popularizado mais tarde por William Edwards Deming.

A filosofia por trás do ciclo PDCA apresenta uma visão simples e robusta que pode ser utilizada como base de qualquer modelo de governança da gestão de projetos e inclui as seguintes etapas:

- 1. Planejar:** Estabelecer estratégia e processos necessários para entregar resultados de acordo com objetivos ou metas projetados.
- 2. Executar:** Implementar o plano, executar o processo, desenvolver/fazer o produto ou serviço.
- 3. Verificar:** Estudar o resultado (medido e coletado no passo anterior) e compará-lo em relação aos resultados esperados (objetivos estabelecidos no planejamento) para determinar diferenças.
- 4. Agir:** Tomar ações sobre as diferenças significativas entre os resultados reais e os planejados. Analisar as diferenças para determinar suas causas. Decidir onde realizar mudanças, como a melhoria do processo ou produto.

A partir desse sistema apresentado é possível estabelecer um modelo mental (**Figura 1**) para a construção de um PMO, considerando as seguintes etapas:

- 1. ter ciência e domínio da base de conhecimento:** explorar conceitos, fundamentos, métodos, processos e ferramentas que formam a base do conhecimento da tecnologia gestão de projetos;
- 2. construir um modelo:** estabelecer um modelo (processo ▶



Figura 1 – Etapas relevantes a considerar na estruturação de um PMO

de gestão) adaptado à realidade e ao ambiente da organização;

3. aplicar o modelo: aplicar, testar e validar o modelo estabelecido em projetos piloto;
4. verificar o modelo: analisar o desempenho do modelo, comparar aos resultados esperados e detectar desvios;
5. evoluir o modelo: registrar e divulgar (perenizar) as melhores práticas e/ou melhorar o modelo.

Na etapa de construção do modelo é recomendando utilizar como referências as áreas de conhecimento (prazo, custo, escopo, integração, risco, comunicação, recurso, partes interessadas (stakeholders), aquisições e qualidade) e seu fluxo processual natural nos projetos (iniciação, planejamento, execução, monitoramento, controle e encerramento). O objetivo é balizar a adaptação e o conteúdo do modelo ao ambiente da organização à luz da completude e abrangência da base de conhecimento de gestão de projetos.

ESTUDO DE CASO

Diversas conversas com pessoas que ocupavam alguma função de gestão em determinada organização foram compartilhadas com percepções e evidências relacionadas a lacunas nos processos relacionados à gestão de projetos. Logo, concluiu-se a necessidade de considerar o assunto como uma tecnologia e aprofundar-se no tema, para transformar o conhecimento teórico da gestão dos projetos em entendimento prático e claro a ser utilizado no desenvolvimento de produtos.

Em março/13 foi elaborado um estudo sobre “Escritórios de Projetos” (PMO), que produziu uma visão geral sobre o tema, incluindo as possibilidades de atuação na organização. Foram apresentados três possíveis níveis de atuação, possibilitando um engajamento em formato mais centralizado ou mais descentralizado, conforme demonstrado na **Figura 2**.

Esses níveis foram classificados da seguinte forma:

Nível 1 (Corporativo): disponibilização de “serviços” de gerenciamento de Projetos por toda organização com prioridade para as questões estratégicas.

Nível 2 (Grupo de Projetos): foco em projetos específicos, com integração em suas comunicações e relacionamentos, o que no caso da organização estudada compreende a atuação numa unidade de negócio.

Nível 3 (Área ou “divisão” organizacional): foco na estruturação e organização de trabalho em grupo de recursos críticos da organização (ex: Marketing, Engenharia, Suporte ao cliente, etc.).



Figura 2 – Possíveis níveis de atuação de PMO na organização

O Nível 3 foi o escolhido para construção do modelo de PMO com foco no recurso crítico “engenharia e tecnologia”, de forma a estruturar os projetos de desenvolvimento de produtos.

O estudo também explorou cinco possíveis funções para o modelo de PMO, que levam a um viés mais consultivo ou mais diretivo. As variadas funções (**Figura 3**) são as seguintes:

1. **Padronização:** “Guardião Intelectual” dos processos de gerenciamento de projetos, instrução e melhores práticas sem participação nas decisões sobre a execução do projeto.
2. **Técnico:** Atuação ativa no projeto, efetuando revisões e monitoramento de projetos quanto ao desempenho e/ou fornece conhecimento especializado nas áreas de atuação e orienta os gerentes e equipes.
3. **Negócio:** “Conselheiro” do corpo executivo na definição do plano estratégico de negócios e/ou “Centro de Informações proativas” e recomendações (e/ou controle) no portfólio de projetos alinhados aos maiores negócios da organização.
4. **Padronização e técnico:** Uma associação das funções de “Padronização e Técnico” acrescida de orientação à operacionalização do padrão, aculturação no tema, evolução no nível de maturidade e networking entre projetos corro-

borando com a gestão do conhecimento.

5. **Técnico/Negócio:** Associação das funções “Técnico e Negócio” acrescida de interferência em projetos (exerce autoridade quanto à priorização de projetos no portfólio, recuperação de projetos com problemas e decisões no engajamento e desengajamento de recursos).



Figura 3 – Possíveis funções do PMO na organização

A função do “tipo 4” foi escolhida para a construção do modelo de PMO com foco no recurso crítico “engenharia e tecnologia” para estruturação e organização dos projetos de desenvolvimento de produtos.

A partir dessa decisão foram detalhadas as funções a serem estruturadas para atendimento nas áreas de engenharia e tecnologia, descritas a seguir.

Suporte relacionado a Pessoas:

- Disponibilizar especialistas em áreas de conhecimento de gestão de projeto.

Foco: prover aculturação (*mentoring e coaching*, incluindo abordagem comportamental (*softskills*)) para funções de gestão no desenvolvimento de produtos, reforçando a orientação prática nas áreas de trabalho das equipes. Suportar a iniciação e estruturação dos projetos.

- Gerir, manter e propagar o conhecimento relativo à gestão de projeto.

Foco: identificar necessidades, prover capacitação, mapeamento de competência (*skills*), monitorar prontidão e promover *networking* entre as funções de gestão e projetos distintos no desenvolvimento de produtos.

Suporte relacionado a Processos:

- Exercer a função de “Guardião” de processos, normas, procedimentos, modelos e literaturas.

Foco: Desenvolver, implementar, atualizar, manter e disponibilizar padrões necessários para o desempenho consistente e repetitivo das atividades.

Suporte relacionado a Aplicações:

- Desenvolver, disponibilizar e aplicar métodos (técnicas), sistemas e ferramentas nos projetos.

- Acompanhar inovações e tecnologias aplicadas ao gerenciamento de projeto.

Foco: Adaptar ou desenvolver, implementar, atualizar, manter, disponibilizar, treinar e suportar gestores e equipes no uso.

Seguem abaixo outras possíveis funções exploradas e identificadas, porém que não foram incluídas inicialmente no modelo de atuação do PMO delineado:

- Apoiar lideranças na avaliação do desempenho dos seus gestores de Projeto;
- Desenvolver competências de pessoal;
- Definir requisitos para a formação do perfil de Gestor de Projetos;
- Gerenciar a alocação de recursos entre projetos;
- Gerenciar os benefícios (resultados previstos para serem obtidos na conclusão do projeto);
- Gerenciar recursos (prontidão e alocação);
- Executar análise de aderência aos processos de gestão estabelecidos no modelo;
- Gerenciar conteúdo de projetos (criar, capturar, armazenar, versionar, indexar, gerenciar, limpar, distribuir, publicar, buscar, descartar);
- Exercer gerenciamento corporativo e centralizado dos projetos, programas e portfólios;
- Definir critérios e medir maturidade das práticas de gestão dos projetos vigentes;
- Coordenar a execução do processo de seleção, priorização e monitoramento dos portfólios;
- Intervir na recuperação de projetos com problemas;
- Disponibilizar recursos para apoio operacional dentro do ambiente do projeto.

A partir da decisão sobre a natureza do PMO foi construído um “checklist” para explorar assuntos relacionados aos temas ou áreas de conhecimento de gestão e desenvolvimento do modelo de PMO (batizado de “Organização e métodos em gestão de projetos”), contendo os seguintes critérios para exploração analítica (Figura 4).

Em abril/13 foi executado um *workshop* (com participação de diversas pessoas que exercem função de gestão no desenvolvimento de produtos) para avaliação e diagnóstico das práticas e identificação de lacunas. Neste *workshop* foram tratadas questões relacionadas às atuais estratégias corporativas, processos e métodos vigentes, referências externas, status de capacitação e treinamento, sistemas e ferramentas, orientação atual disponível nos projetos vigentes e indicadores de desempenho referentes ao tema gestão de projetos.

Em maio/13 foram recebidos representantes das áreas que atuam em funções de gestão no desenvolvimento de produtos (projetos vigentes), para complementar o diagnóstico feito anteriormente e identificar as atuais necessidades no tema e a prioridade a ser seguida. Foi construído ▶

ASSUNTO	CRITÉRIO
Estratégia (ações corporativas)	Existem diretrizes corporativas e prioridades de recursos na tratativa de um PMO? As boas práticas de “como fazer” e como “monitorar e controlar” os temas foram exploradas, são conhecidas e disponíveis para apresentação às partes interessadas?
Desenvolvimento do Processo	O conceito está consistente e é aplicável?
	O método para aplicação do conceito está estruturado?
	Existe fluxo das etapas do processo incluindo indicadores de desempenho?
	Existe um “guideline” de utilização e orientação da prática?
Treinamento e Capacitação	As pessoas estão capacitadas no tema?
Sistemas e Ferramentas	Sistemas e Ferramentas disponíveis são efetivos e adequados para tratar as informações?
Suporte e Aplicação	A aplicação do Tema nos projetos é efetiva e está suportada pelos recursos apropriados e necessários?
	O aprendizado foi registrado e disseminado?
	Existem pessoas com prontidão no tema?
Estrutura de métricas	Existe uma estrutura de métricas relevantes que auxiliam nas tomadas de decisões tempestivas para o negócio com base no tema?

Figura 4 – Checklist para elaboração da governança do modelo PMO

conjuntamente um “diagrama de dispersão” em que os elementos que obtiveram maior concentração e relevância foram os relacionados aos temas escopo, risco, recurso e custo no aspecto relacionado à capacitação e ao treinamento e o tema integração nos aspectos relacionados às atuais estratégias corporativas, métodos e processos vigentes, sistema de capacitação e treinamento, sistemas e ferramentas e indicadores de desempenho.

Em junho/13, de posse das informações supracitadas, foi executado um workshop de entendimento e desdobramento de escopo. O objetivo foi propor a estruturação de um projeto para desenvolver uma equipe capaz de transferir conhecimento, disponibilizar referências atualizadas e promover as práticas de Gestão de Projetos no desenvolvimento de produtos de forma efetiva no ambiente de trabalho das equipes.

Em julho/13 foi elaborada uma apresentação com a proposta de um “roadmap” para a implementação de uma estrutura de suporte aos projetos de desenvolvimento de produto ao patrocinador desse desafio. Após análise e deliberação, o conteúdo apresentado foi aprovado como um projeto independente (Figura 5).

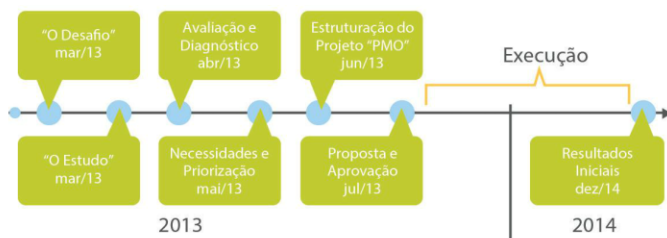


Figura 5 – PMO: Linha do tempo “do desafio aos resultados”

A missão para esse projeto foi a de “Promover as práticas de Gestão de Projetos no desenvolvimento de produtos, fomentando a antecipação de problemas, ações preventivas (decisões) e geração de melhores resultados” e os princípios adotados para atuação da equipe (recursos do PMO) foram:

- ser uma equipe com “espírito servidor”, orientada a trabalhar com o **conceito de colaboração**;
- entender o ambiente de trabalho das equipes para apresentar **aplicações e práticas adaptadas ao contexto** dos projetos;
- gerar **soluções simples e efetivas**.

Outros elementos importantes desenvolvidos durante a estruturação desse projeto foram os orientadores para construção das competências a serem desenvolvidas ou observadas durante a formação da equipe do PMO, constituída por:

Competências técnicas:

- Iniciação e estruturação de projetos
- Visão holística das áreas de conhecimento
- Gestão de interesses
- Visão holística do ciclo de vida de projeto e do produto
- Planejamento e controle
- Métodos e ferramentas
- Gestão do conhecimento e conteúdo

Competências comportamentais:

- Postura de facilitador e prontidão em ajudar
- Capacidade de formar sucessores
- Assertividade e autocontrole
- Desprendimento natural em desaprender para aprender o novo
- Imparcialidade e capacidade de gerar discussões positivas
- Pensamento analítico crítico
- Franqueza, sinceridade e confiabilidade

Competência contextual (percepções do ambiente):

- Sensibilidade e compreensão do contexto e maturidade da empresa e dos projetos
- Capacidade de transformar teoria acadêmica em prática simples no contexto do projeto
- Compreensão de critérios de sucesso e das estratégias associadas à unidade de negócio e/ou produto

RESULTADOS

Os principais resultados obtidos por meio desse projeto, até julho/15, foram:

- Aproximadamente 548 pessoas treinadas em gerenciamento de escopo (totalizando 4384 horas).
- Mais de 50 projetos ou pacotes de trabalho atendidos por meio do método “workshop de escopo” que suporta a estruturação do trabalho em projetos. Dentre os pacotes incluem-se grandes fornecedores estrangeiros, órgãos do governo e universidades.
- 93 pessoas treinadas em gerenciamento de riscos (totalizando 744 horas).
- 5 projetos ou pacotes de trabalho atendidos por meio do método “workshop de riscos” com o objetivo de desenvolver ações preventivas e estruturar ações de contenção.
- Executado aculturação no tema gestão de projetos para funções de gestão no desenvolvimento de produtos e executada a orientação prática no ambiente de trabalho das equipes em projetos vigentes de desenvolvimento de produto.
- Desenvolvimento de padrões (instruções e templates) necessários para o desempenho consistente das atividades planejadas.
- Desenvolvimento dos processos e aplicações de gestão no desenvolvimento de produtos.
- Criação de métodos para facilitar a condução das reuniões de progresso dos projetos (controle de issues, riscos, deliberações e informações complementares).
- Desenvolvido um modelo de mentoria de novos membros da equipe (recursos do PMO).

COMENTÁRIOS E CONCLUSÕES

Foi possível testemunhar diversos benefícios

durante a construção do modelo e a aplicação dos métodos e processos em conjunto com as equipes dos projetos vigentes de desenvolvimento de produto, por exemplo:

1. testar o modelo proposto;
2. criar procedimentos mais próximos da linguagem e realidade da organização;
3. disponibilizar base de dados no registro do conhecimento e compartilhá-los em outros projetos;
4. fomentar a participação das pessoas pertencentes a equipes especialistas na construção da visão integrada dos projetos;
5. construir e testar artefatos necessários ao acompanhamento de progresso dos projetos até a real finalização, objetivando facilitar o trabalho dos gestores, permitindo a medição de resultados intermediários e finais (conhecimento ou redução de incertezas);
6. corroborar nas questões comportamentais (negociação, influência e resolução de conflitos).

Além disso, a construção desse modelo instituiu de forma mais natural a discussão de conceitos como objetivo de projeto, escopo, premissas, restrições e até mesmo a WBS com as lideranças organizacionais. Ficou clara a importância desses aspectos inclusive na fase de concepção dos projetos (pré-business plan), ou seja, durante a estruturação de informações relacionadas ao planejamento preventivo. A comunicação também foi bastante beneficiada com a introdução dos workshops interdisciplinares, pois garantiu cadência no fluxo das informações que normalmente são prejudicadas pelas agendas departamentais e atividades do dia a dia, além de aumentar a transparência do status do projeto e mobilização da equipe de trabalho. Tal transparência também possibilitou a criação de critérios mais claros e padronizados para as diversas ações no âmbito do projeto (priorização, análise de riscos, alocação de recursos, etc.).

Por fim, este trabalho confirma as palavras de Cícero (106 – 43 AC) quando diz que “Não basta conquistar a sabedoria, é preciso usá-la”, complementado por Peter Senge por meio da seguinte citação: “O futuro das organizações – e nações – dependerá cada vez mais de sua capacidade de aprender coletivamente”. ■



Wantuir Felipe

Wantuir Felipe da Silva Junior tem 25 anos de experiência na indústria aeronáutica, sendo 15 anos em atividades de gestão de projetos, conhecimento e experiência prática dos conceitos e fundamentos OGC, PMI, IPMA, Métodos Ágeis e Ciclo Deming. Atualmente consultor, mentor e responsável pela Organização & Métodos (PMO) em Gestão de Projetos (aplicação e orientação) no DIP – Desenvolvimento Integrado de Produto na EMBRAER. Idealizador e fundador da gpsimples (www.gpsimples.com), entidade cujo foco é a capacitação e qualificação de pessoas ao ambiente de projetos. Criador dos métodos: Lean Scope Overview (entendimento, desdobramento e gerenciamento de escopo de projetos), Lean Risk Overview Matrix (identificação e gerenciamento de riscos de projetos), Lean Project Direction – LPD (gestão de progresso e decisões em projetos), E2I2 – Extreme Experience In Innovation (desenvolvimento de soluções criativas de engenharia em design de produtos e serviços), Risk Strainer (framework que facilita segregação entre riscos e issues, direcionando tratativas). Co-criador do método Wandala (gestão de interesses e desdobramento de requisitos de projetos).

BIBLIOGRAFIA

- BARCAUI, ANDRÉ (organizador). PMO: Escritórios de Projetos, Programas e Portfólio na prática. Brasport, 2012.
- Guia PMBOK – PMI (Project Management Institute). 5ª edição, 2013
- NACIONAL COMPETENCE BASELINE (NCB) - IPMA (Internacional Project Management Association, Versão 3.0, r3.1
- Manual PRINCE2 – OGC (Office of Government Commerce)