E-BOOK

COMO IMPLANTAR UM ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS (PMO)?

POR CARLOS MAGNO XAVIER (Doutor, PMP)

Beware
Treinamento e Consultoria em Gerenciamento de Processos, Projetos, Programas e Portfólio

SUMÁRIO

- Informações de Escritórios de Projetos - **PÁG 2**
- O PMO como Parte de uma Sistemática de Gerenciamento de Projetos, Programas e Projetos - **PÁG 5**
- Recomendação de leitura - "Como Melhorar a Gestão de Projetos, Programas e Portfólio?" - **PÁG 7**
- Os Serviços de um PMO - **PÁG 8**
- Observação Fundamental: Entender que serviços os clientes necessitam - **PÁG 10**
- O projeto de implantação de um PMO - **PÁG 11**
- Considerações finais - **PÁG 14**
- Carlos Magno Xavier - **PÁG 15**
- Bibliografia - **PÁG 16**

• INFORMAÇÕES DE ESCRITÓRIOS DE PROJETOS

O Escritório de Gerenciamento de Projetos *(PMO - Project Management Office)* é uma entidade organizacional à qual são atribuídas várias responsabilidades relacionadas ao gerenciamento coordenado de projetos, programas e portfólio. Ele pode atuar de forma corporativa ou setorial.

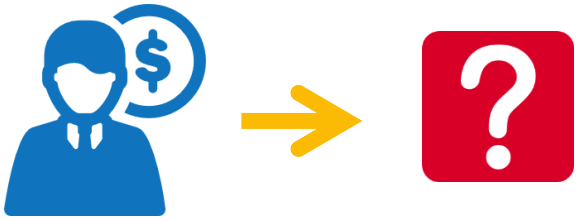
PMOs contribuem, em média, diretamente para as seguintes melhoras de desempenho:

31% de diminuição no fracasso de projetos
21% de aumento de produtividade
19% de projetos entregues adiante do prazo
17% de redução de custos em projetos

Fontes: PMI, 2011

Por estas razões, várias Organizações implantaram ou estão pensando em implantar um PMO.
Porém, duas estatísticas são preocupantes:

60% dos profissionais seniores de projetos questionam o valor do PMO (ESI, 2011)



50% do PMOs falham em sua primeira implementação (Gale, 2011)

Este E-BOOK discorre acerca dos possíveis serviços que podem ser prestados por um PMO e apresenta dicas para como implantar com sucesso um Escritório de Gerenciamento de Projetos (PMO).

• O PMO COMO PARTE DE UMA SISTEMÁTICA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS, PROGRAMAS E PROJETOS

Existem quatro dimensões fundamentais, representadas na ***figura ao lado***, que devem ser levadas em consideração quando analisamos a maturidade organizacional na gestão de projetos, programas e projetos: processos, pessoas, tecnologia e governança, com a maturidade sendo estabelecida pelo nível mais baixo dessas quatro dimensões.

O PMO tem um papel crucial na dimensão governança, devendo ser entendido, no entanto, que ele é apenas um dos componentes, e a sua implantação isolada é uma das razões para o fracasso.

Dimensões do Gerenciamento de Projetos, Programas e Portfólio

• RECOMENDAÇÃO DE LEITURA

Eu recomendo a leitura do meu artigo
"Como Melhorar a Gestão de Projetos, Programas e Portfólio?"

CLIQUE AQUI PARA ACESSAR

Nesse artigo abordo a sistematização do Gerenciamento de Projetos, Programas e Portfólio em uma Organização.

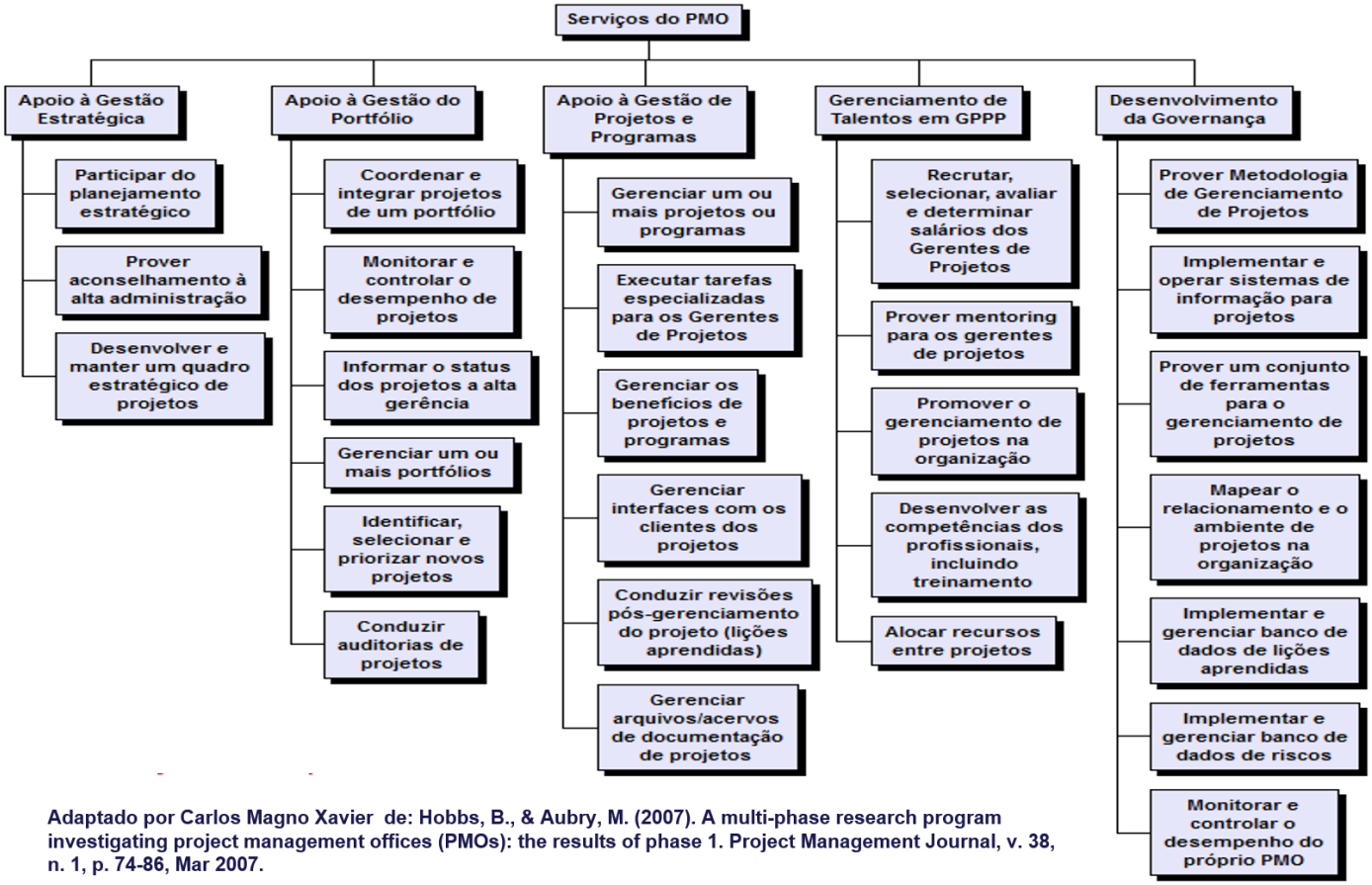
VALE A PENA CONFERIR!

• OS SERVIÇOS DE UM PMO

É fundamental entender o PMO como um prestador de serviços, sendo importante que ele agregue valor para o negócio e não seja tratado somente como um instrumento de relato de desempenho ("dedo duro") dos projetos. A visão deve ser mais de um facilitador do que de um auditor, de forma a não criar uma rejeição ao seu trabalho.

Normalmente, a ideia inicial de implantação de um PMO surge da necessidade de dar maior transparência aos dirigentes acerca dos projetos que compõem a carteira da empresa e, principalmente, para aumentar a eficiência e eficácia da gestão. Porém, os benefícios que podem ser gerados por um Escritório de Gerenciamento de Projetos (PMO - Project Management Office) dependem das suas funções, estrutura e recursos disponibilizados.

Hobbs & Aubry (2007) pesquisaram 500 PMOs e identificaram os **27 serviços mais frequentes em 500 PMOS**:

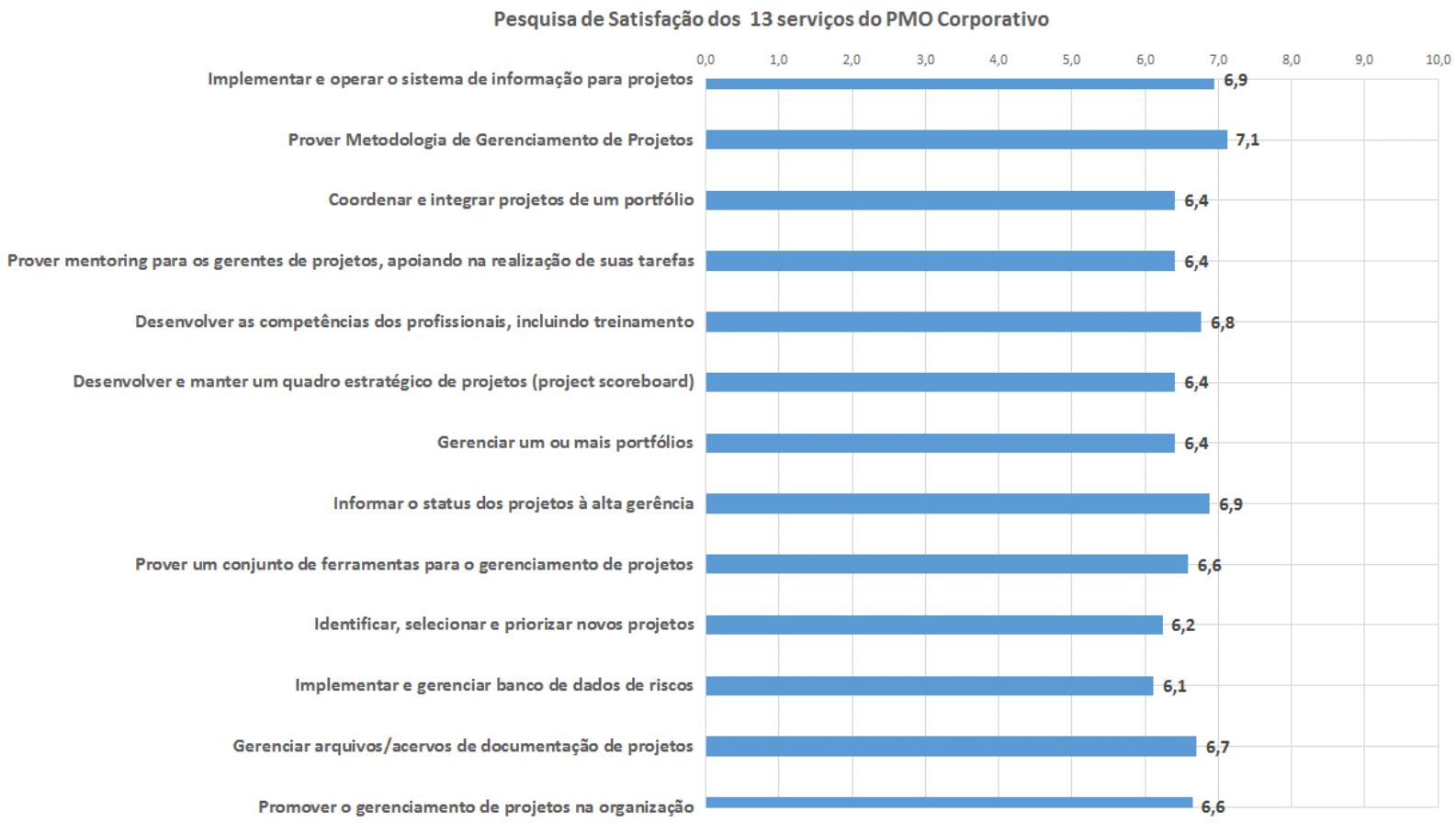


Adaptado por Carlos Magno Xavier de: Hobbs, B., & Aubry, M. (2007). A multi-phase research program investigating project management offices (PMOs): the results of phase 1. Project Management Journal, v. 38, n. 1, p. 74-86, Mar 2007.

• OBSERVAÇÃO FUNDAMENTAL:
ENTENDER QUE SERVIÇOS OS CLIENTES NECESSITAM

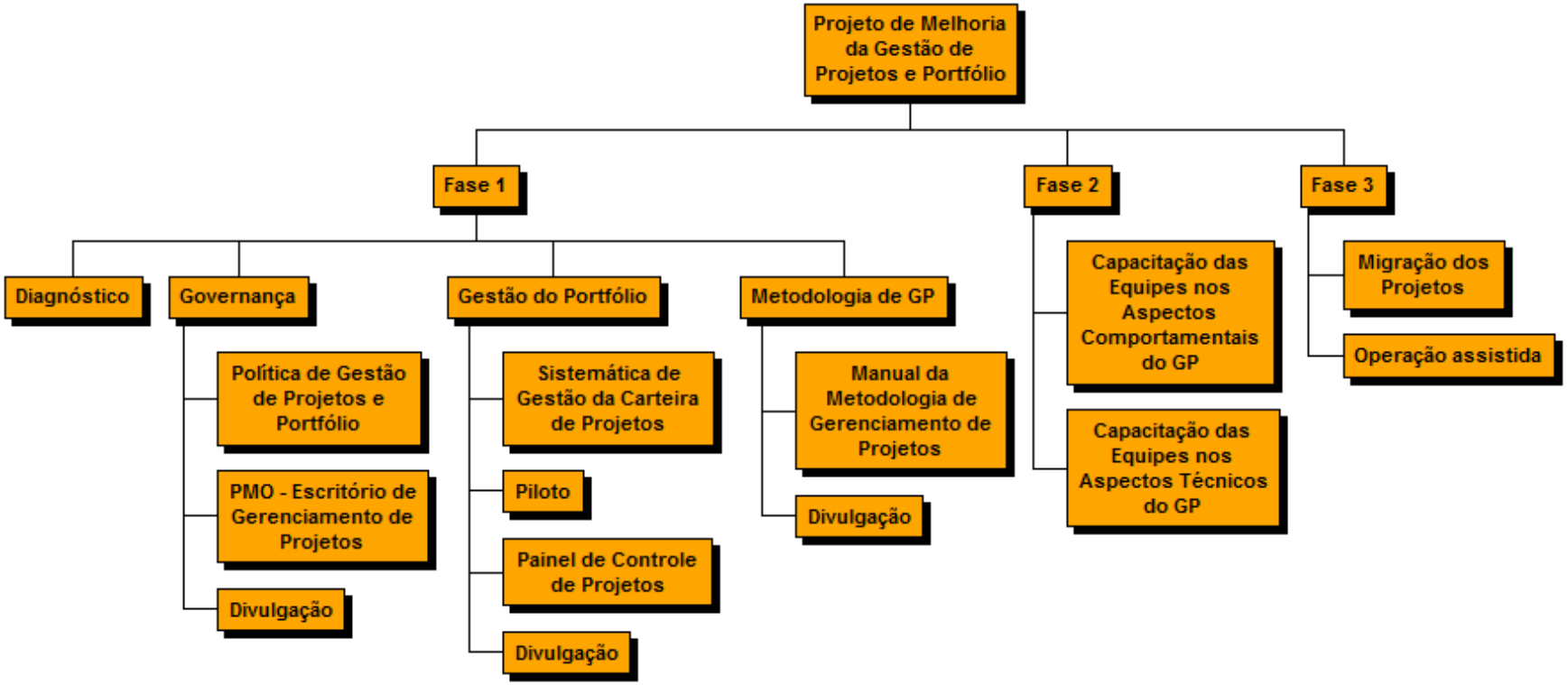
Antes de definir o papel que deverá ser desempenhado pelo PMO, devemos fazer uma pesquisa, por meio de entrevistas e questionários, para entender que serviços os diretores, gestores e líderes de projeto esperam que o PMO forneça. Caso exista um PMO implantado, é importante também verificar a opinião dos colaboradores em relação aos serviços que já são prestados.

Veja esse exemplo do resultado de uma pesquisa de satisfação dos serviços do PMO em um cliente:



• O PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DE UM PMO

A primeira coisa que sugiro é tratar a implantação de um PMO como projeto. A segunda é não chamar o projeto de "Implantação do PMO". Isto poderia dar a impressão errada que o que se quer é somente colocar uma caixinha no organograma da empresa. Por exemplo, podemos chamar de "Projeto de Melhoria da Gestão de Projetos e Portfólio", com o escopo da figura a seguir.



Exemplo de escopo de projeto de melhoria da gestão de projetos e portfólio

Neste projeto três fatores são fundamentais para o sucesso:

A) Patrocínio : Não comece um projeto de implantação de PMO sem um bom patrocinador. Se o projeto vai envolver toda a Organização, o patrocinador tem de ser o presidente ou um vice-presidente.

B) Comunicação : Para dar credibilidade e facilitar a implantação do PMO, a comunicação é muito importante. Divulgue sempre o trabalho do projeto, com foco nos resultados pretendidos e alcançados.

C) Equipe do PMO : Após a definição dos serviços a serem prestados pelo PMO, estabeleça uma equipe na quantidade e qualidade necessárias para que o trabalho seja bem executado.

• CONSIDERAÇÕES FINAIS

Vimos neste artigo que as estatísticas de projetos de implantação de PMO's indicam grande chance de fracasso. Para termos sucesso sugeri que seja tratado como projeto, sendo fundamental a definição dos serviços que serão prestados a partir de uma pesquisa junto aos futuros clientes.

Carlos Magno Xavier

Foi eleito, em 2010, uma das cinco personalidades brasileiras da década na área de gerenciamento de projetos. É Doutor em administração de empresas pela Universidad Nacional de Rosário (Argentina) e Mestre em Sistemas e Computação pelo Instituto Militar de Engenharia (IME). É Capitão-de-Mar-e-Guerra da reserva da Marinha do Brasil, Sócio-Diretor do Grupo Beware e sua experiência profissional, de mais de vinte e cinco anos, inclui a consultoria na sistematização do gerenciamento de processos, projetos, programas e portfólio em várias Organizações (TIM, Eletronuclear, BR Distribuidora, Eletropaulo, Marinha do Brasil, Iguatemi, Emgepron, SESC-Rio, Petrobras e outras).

É autor/coautor de 17 livros, dentre eles "***Metodologia de Gerenciamento de Projetos – Methodware***" – eleito em 2010 o melhor livro brasileiro da década na área de gerenciamento de projetos. É certificado "***Project Management Professional" (PMP) pelo Project Management Institute (PMI)*** e professor de MBAs da Fundação Getúlio Vargas desde 2001.

magno@beware.com.br

Referências

- ESI International. **The Global State of the PMO: Its Value, Effectiveness and Role as the Hub of Training**. In PM Network, volume 25, número 8, página 72. Project Management Institute, 2011.
- GALE, Sarah. **The PMO: Something Value,** In PM Network, volume 25, número 8, página 34. Project Management Institute, 2011.
- PMI. **The State of the PMO** 2010, PM Solutions, In PM Network, volume 25, número 8, página 38. Project Management Institute, 2011

GOSTOU DESSE E-BOOK?

CONECTE-SE CONOSCO PARA TER ACESSO A MAIS MATERIAIS!

NOSSO SITE: **www.beware.com.br**

Beware

Treinamento e Consultoria em Gerenciamento
de Processos, Projetos, Programas e Portfólio