

PMO

Escritório de Projetos

PMO

IMPLEMENTAÇÃO

Escritório de PMO

UM GUIA PRÁTICO

Lívia Mello
Eliana Santos
Nicole Zandoná
Mariana Bonotto
Fernanda Carneiro
Danielle Maria Freitas

Introdução

Os Escritórios de Projetos (PMOs) têm se tornado essenciais nas organizações modernas, sendo componentes estratégicos para o sucesso na gestão de projetos e geração de vantagens competitivas para as organizações. Este Ebook tem como objetivo fornecer um guia prático sobre a implementação de PMOs, abordando desde a definição e estruturação até a integração com a estratégia organizacional.

O que é um PMO?

Um PMO (Project Management Office) é uma estrutura organizacional que padroniza os processos de governança relacionados a projetos e facilita o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas e técnicas. Um PMO pode ter diferentes níveis de controle e influência na organização, dependendo de sua estrutura e objetivos.

Dentro das organizações, o PMO pode ser estruturado como estratégico, gerenciando diretamente os projetos e alinhando-os à estratégia da organização; de controle, atuando com um nível médio de controle, buscando a coordenação e padronização dos projetos e metodologias usadas na empresa; ou de suporte, auxiliando o desenvolvimento dos projetos de maneira consultiva, oferecendo ferramentas e técnicas, além de se portar como um repositório de projetos.

Benefícios de um PMO

Independentemente do tipo de PMO implementado, são muitas as suas contribuições para as suas respectivas organizações. Seja por meio da melhoria na Governança de Projetos e alinhamentos, da padronização de processos, metodologias e no modelo de comunicação e governança das instituições, ou do apoio na tomada de decisões, o PMO é capaz de trazer maior assertividade a projetos estratégicos para a companhia alinhado com as estratégias corporativas e contribuindo para o alcance dos objetivos da empresa, melhorando a produtividade de seus colaboradores e a eficácia das iniciativas desenvolvidas.

A estrutura de PMO tem objetivos também **dar suporte a três dimensões** de extrema relevância nos projetos: **escopo, prazo e custos.**



Escopo

Define os limites e especificações do projeto incluindo objetivos, entregas, tarefas, prazos e recursos necessários.



Prazo

O prazo de um projeto é o período definido para a realização e conclusão das atividades e entregas previstas, incluindo datas início e término, bem como marcos importantes que ajudam a monitorar o progresso ao longo do tempo.



Custos

É essencial para assegurar que o projeto seja concluído conforme orçamento aprovado. Os principais processos nesta etapa são a estimativa, orçamento e o controle de custos.

Implementação

Com todas as vantagens esperadas, é fácil perceber o porquê tantas organizações têm implementado PMOs em suas estruturas, agora como colocar em prática de maneira assertiva essa implementação? Vamos ao passo a passo!

Etapa 1: Avaliação Inicial e Planejamento

A primeira etapa da implementação do PMO em uma organização consiste em definir de forma clara a visão e os objetivos do PMO alinhado aos objetivos estratégicos da organização e de que forma o PMO poderá apoiar esses objetivos.

É muito importante, ainda, que a empresa realize uma análise da maturidade organizacional, tanto do ponto de vista da atual gestão de projetos e governança geral a companhia, como também do organograma organizacional .

Além disso, este momento de planejamento é essencial para compreender e definir o envolvimento das Partes Interessadas, identificando os stakeholders-chave e realizando os alinhamentos necessários para que todos estejam de acordo com a maneira como se dará a implementação do PMO, seus objetivos e formato de atuação.

Etapa 2: Estruturação do PMO

O primeiro passo da estruturação do PMO é definir o seu nível de controle.

Baseado na maturidade da empresa é importante definir tipo de PMO que é essencial para o sucesso :

- **Controle** : Foco na conformidade
- **Suporte** : fornecendo auxílio
- **Direcional** : gerindo de forma estratégica os projetos.

A implementação de um PMO em uma instituição não madura o suficiente para seu escopo pode reduzir os benefícios esperados, seja pela resistência à mudança do time, sobrecarga de processos, falhas de comunicação, mal uso de recursos, ou até mesmo levando a falta de resultados tangíveis.

Outro passo muito importante nessa etapa é desenvolver Metodologias e Processos, seja por meio da criação ou adaptação das metodologias de gestão de projetos, alinhamento da governança e planos de comunicação, ou até mesmo desenvolvendo processos e templates padronizados.

Etapa 3: Operacionalização

Implementação Piloto

Na fase de operacionalização do PMO, a implementação piloto é uma estratégia essencial para validar processos, ferramentas e a estrutura do PMO antes de sua expansão em toda a organização.

Implementação

Definição de Objetivos

Antes de iniciar a implementação piloto, é fundamental estabelecer quais são os objetivos específicos que se deseja alcançar. Isso pode incluir melhorias em processos, aumento na taxa de sucesso dos projetos, ou melhor alinhamento com as metas estratégicas da organização.

Seleção do Escopo

Escolher um ou mais projetos que servirão como base para a implementação piloto. Idealmente, esses projetos devem representar uma amostra do portfólio da organização e ter diferentes níveis de complexidade.

Engajamento das Partes Interessadas

É importante envolver as partes interessadas desde o início. Isso inclui a alta administração, gerentes de projetos, membros da equipe e outras partes envolvidas. O comprometimento e o suporte da liderança são fundamentais para o sucesso da implementação.

Definição de Processos e Ferramentas

Na fase piloto, é necessário definir quais processos e ferramentas serão testados. Isso pode incluir a metodologia de gestão de projetos a ser utilizada (ex: PMBOK, PRINCE2), ferramentas de software (MS Project, Trello), modelos de documentação, etc.

Treinamento e Capacitação

Oferecer treinamento adequado para a equipe envolvida nos projetos piloto, garantindo que todos compreendam e adotem as práticas e ferramentas do PMO. O treinamento é uma parte vital para a aceitação e eficácia do PMO.

Organização da equipe

É fundamental a organização da equipe do gerenciamento dos projetos, contando com apoio de organograma com atividades e responsabilidade bem definidas.

Execução do Projeto Piloto

Acompanhar a execução dos projetos escolhidos com os novos processos e ferramentas do PMO. Durante essa fase, o PMO pode prestar suporte ativo, ajudando a resolver problemas e coletando dados sobre o desempenho do projeto.

Monitoramento e Controle

Avaliar constantemente o progresso dos projetos piloto. Isso inclui analisar indicadores de desempenho, coletar feedback das partes interessadas, identificar desafios e oportunidades para melhorias.

Ajustes e Melhorias

Com base nos dados coletados e no feedback obtido, fazer ajustes nos processos e ferramentas. Essa fase de interação é crucial para criar um modelo mais robusto e adaptável que atenda às necessidades da organização.

Implementação

Relatórios e Feedback

Após a conclusão dos projetos piloto, é fundamental elaborar um relatório que resume os resultados alcançados, lições aprendidas e recomendações para a implementação em maior escala do PMO.

Planejamento da Expansão

Com base nas experiências da fase piloto, planejar a expansão do PMO para outros projetos e áreas da organização. Isso pode incluir uma estratégia de comunicação para compartilhar os sucessos do piloto e incentivar a adoção generalizada das práticas do PMO.

Etapa 4: Melhoria Contínua

Na etapa de operacionalização do PMO, a melhoria contínua envolve a aplicação de práticas e processos que visam não apenas a eficiência e eficácia dos projetos, mas também a adaptação e evolução da própria função do PMO dentro da organização. Aqui estão algumas considerações sobre a melhoria contínua nesta etapa:

Avaliação de Desempenho

A primeira etapa para a melhoria contínua é definir claramente os indicadores de desempenho que permitirão medir a eficácia dos projetos e do PMO. Isso pode incluir métricas como:

- Taxa de conclusão de projetos dentro do prazo.
- Aderência ao orçamento.
- Satisfação das partes interessadas.
- Qualidade das entregas.

Adaptação e Evolução

Implementar ciclos regulares de revisão e feedback é fundamental. Isso pode ser feito através de reuniões de aprendizagem, onde as equipes discutem o que funcionou bem e o que poderia ser melhorado. O feedback deve ser coletado não apenas dos gerentes de projeto, mas também das partes interessadas e da equipe, garantindo uma visão abrangente.

Registrar e compartilhar as lições aprendidas em cada projeto permite que a organização não repita os mesmos erros. Essa documentação deve ser acessível a todos os membros da equipe e servir como uma base de conhecimento para futuros projetos.

Treinamento e Desenvolvimento Contínuo

Promover a capacitação contínua da equipe do PMO e das demais partes envolvidas em projetos é vital para a melhoria contínua. Isso inclui treinamentos sobre novas metodologias, ferramentas de gerenciamento e melhores práticas.

A aplicação de metodologias ágeis pode ser uma forma efetiva de implementar a melhoria contínua. Práticas como sprints, reuniões diárias e iterativas, e revisões de projeto permitem uma adaptação mais rápida às mudanças e feedback constante, resultando em uma evolução contínua do processo.

Conclusão da operacionalização

Na etapa de operacionalização do PMO, a conclusão deste processo traz uma série de benefícios significativos, que podem ser destacados a seguir:

- **Padronização de Processos:** A conclusão da operacionalização do PMO promove a padronização das práticas de gestão de projetos. Isso assegura que todos os projetos sejam gerenciados com métodos e ferramentas consistentes, resultando em maior eficiência e previsibilidade nos resultados.
- **Melhoria na Comunicação:** Com um PMO em operação, a comunicação entre as partes interessadas e equipes de projeto se torna mais clara e estruturada. O PMO atua como um ponto central de informação, facilitando a troca de dados e o alinhamento das expectativas.
- **Gerenciamento de Risco:** A implementação de um PMO permite ao gerenciamento de riscos ser abordado de forma mais sistemática. Com processos definidos, a identificação, avaliação e mitigação de riscos se tornam mais eficazes, reduzindo a probabilidade de problemas futuros.
- **Aumento da Transparência:** A conclusão da operacionalização garante que a gestão dos projetos se torne mais transparente. Relatórios, métricas e indicadores de desempenho são facilmente acessíveis, facilitando o acompanhamento e a tomada de decisões informadas.
- **Otimização de Recursos:** Um PMO ajuda a alocar os recursos de maneira mais eficiente, evitando desperdícios e assegurando que as equipes estejam focadas nas prioridades estratégicas da organização. Isso pode resultar em economias significativas e em um melhor uso das competências disponíveis.
- **Aprimoramento na Avaliação de Desempenho:** Com a operacionalização finalizada, a avaliação de desempenho dos projetos se torna mais rigorosa. O PMO pode implementar métricas claras para medir o sucesso dos projetos, permitindo lições aprendidas e aprimoramentos contínuos.
- **Apoio à Tomada de Decisão:** A consolidação do PMO entrega informações precisas e atualizadas sobre o status dos projetos, auxiliando a alta gestão na tomada de decisão. Isso resulta em uma alocação de recursos mais acertada e em uma priorização de iniciativas que realmente agregam valor ao negócio.
- **Foco em Resultados Estratégicos:** A implementação do PMO permite alinhar os projetos aos objetivos estratégicos da organização. Com isso, a conclusão da sua operacionalização garante que todos os esforços estejam voltados para a entrega de valor e a realização das metas organizacionais.
- **Capacitação e Desenvolvimento:** O PMO frequentemente investe na capacitação e desenvolvimento contínuo das equipes. A operacionalização bem-sucedida do PMO pode criar uma cultura de aprendizado e crescimento, melhorando a competitividade da organização no mercado.

#03

Conclusão da operacionalização

- **Sustentação e Cultura de Projetos:** Por fim, ao concluir a operacionalização, o PMO começa a fomentar uma cultura orientada a projetos dentro da organização. Isso traz uma mentalidade mais proativa e alinha a equipe em torno da importância da gestão de projetos no sucesso organizacional.

Futuro do PMO

O futuro após a operacionalização de um PMO está intimamente ligado à sua capacidade de se integrar, adaptar e fornecer valor à organização. À medida que o ambiente de negócios continua a evoluir, o PMO que for bem-sucedido será aquele que se mostra ágil, focado em resultados e dedicado ao desenvolvimento contínuo das capacidades de gerenciamento de projetos dentro da empresa. A ênfase em uma abordagem centrada no valor e na colaboração com todos os envolvidos será a chave para a sustentabilidade e o impacto positivo do PMO a longo prazo, visando a melhoria contínua.

#04

Referências

- Project Management Institute (PMI). (2021). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). PMI.
- Kerzner, H. (2020). Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. Wiley.
- Morris, P. W. G., & Pinto, J. K. (2019). The Wiley Guide to Project, Program, and Portfolio Management. Wiley.
- O'Neill, P., & Davis, D. (2020). Effective PMO Leadership: Delivering Value to Your Organization. CRC Press.