

# PMO ESTRATÉGICO DE ALTO IMPACTO

TOBIAS ALBUQUERQUE E LEONARDO AVELAR

OUTUBRO DE 2015

## I. INTRODUÇÃO

O conceito de escritórios de projetos – *Project Management Office (PMO)* – vem evoluindo desde meados da década de 90, quando começou a surgir na literatura. Desde então, essa tendência se consolidou, reforçando a percepção de que a maioria das grandes organizações públicas, privadas e do terceiro setor em todo o mundo tem ao menos um PMO em sua estrutura para promover mudanças e melhorar sua *performance*. Um dos fatores que sustentam este fenômeno é a necessidade que os diferentes níveis das organizações, principalmente no nível estratégico, têm de obter informações relevantes, sintéticas e tempestivas para apoiar a tomada de decisão, superar os problemas na execução da carteira de projetos e garantir a entrega dos resultados previstos.

Não há consenso na literatura sobre as funções, atribuições e rotinas de um PMO, tanto é que muitos escritórios de projetos enfrentam dificuldades para comprovar sua relevância frente às necessidades organizacionais. A maioria, porém, concorda em que um PMO constitui uma unidade organizacional (formal ou não) que centraliza responsabilidades relacionadas à prática de gerenciamento de projetos, com o objetivo de fazer com que a organização alcance mais e melhores resultados em tempos cada vez mais curtos.

Em suas atribuições específicas, deve-se destacar aquelas relacionadas a uma atuação mais proativa e de facilitação, em contraponto às tradicionais, orientadas aos métodos e ferramentas de gerenciamento de projetos.

#### PRINCIPAIS ATRIBUIÇÕES DE UM PMO ESTRATÉGICO

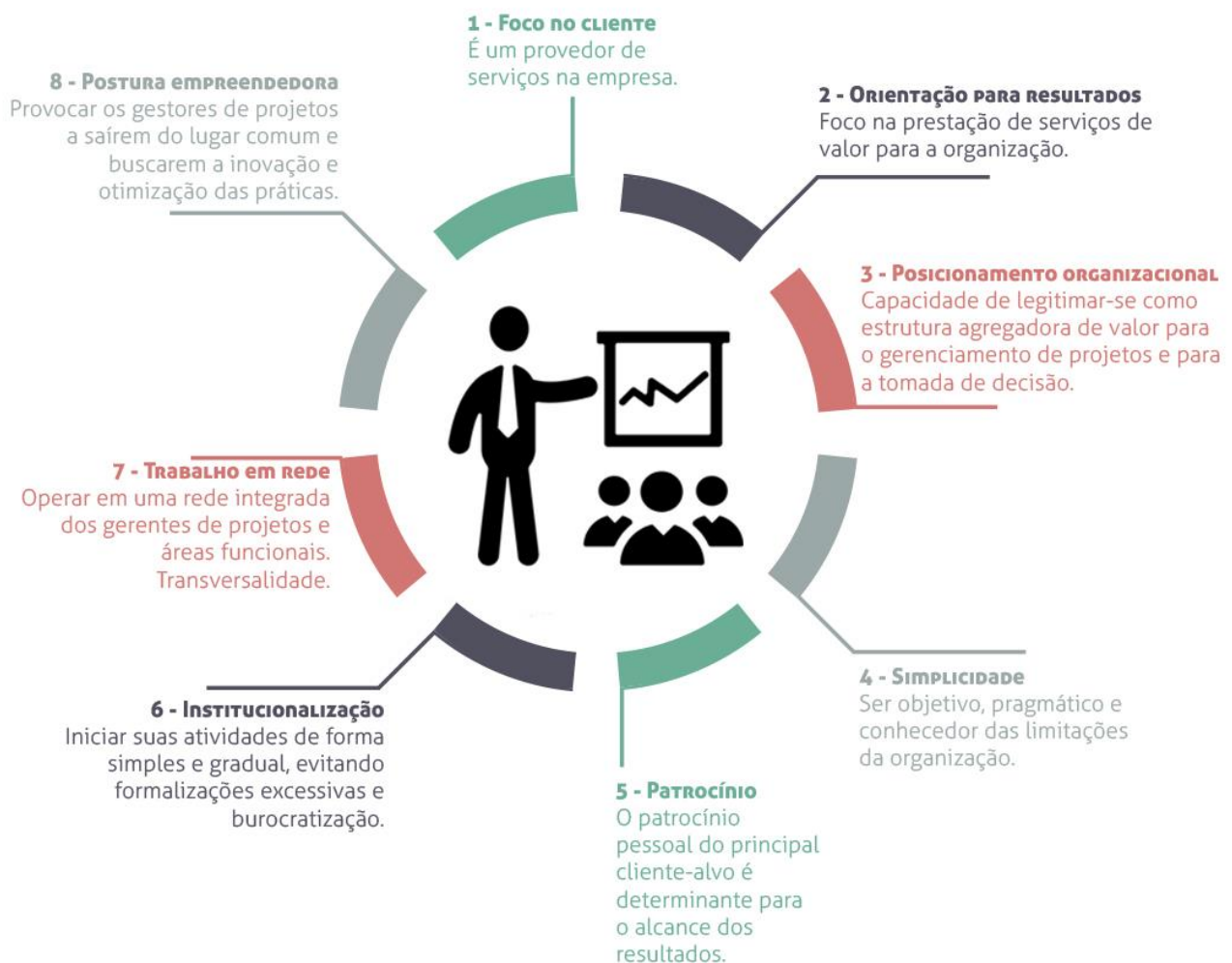
- » Acelerar a execução dos projetos estratégicos, dentro dos padrões de prazo, custo e qualidade;
- » Apoiar a priorização dos projetos para seleção daqueles com maior intensidade de gerenciamento;
- » Coordenar e alimentar a linha decisória (executiva) dos projetos, com informações para solução de problemas, tendo em vista a agilização da execução das ações e entrega de resultados;
- » Apoiar os gerentes de projetos na solução de problemas (superação de restrições locais) e na articulação inter e extra setorial;
- » Identificar e apoiar a solução de problemas sistêmicos: aquelas que impactam todos os projetos. Atuar menos no “varejo” (projeto individual) e mais no “atacado” (carteiras e portfólios);
- » Organizar a visão de conjunto dos projetos e o seu alinhamento com a estratégia da empresa e os resultados das áreas estratégicas; e
- » Conduzir o processo de monitoramento estratégico dos projetos em uma abordagem prospectiva, com a identificação de obstáculos ou restrições no momento atual e no futuro, acionamento de decisões para superação destes problemas e avaliação objetiva dos resultados. Todas estas informações para uso da alta administração.

Um número cada vez maior de pesquisas confirma uma correlação positiva entre o desempenho organizacional e níveis elevados de maturidade em gestão de projetos. Entretanto, implantar e legitimar um escritório de projetos não constitui uma tarefa fácil. Diferentemente de uma área de negócios que contribui diretamente para a geração de valor, um PMO estratégico constitui-se essencialmente em uma estrutura de facilitação. Como não contribui diretamente para o desempenho financeiro, no caso das organizações privadas, ou para o alcance de resultados socioambientais, no caso das organizações públicas e do terceiro setor, a geração de valor do PMO muitas vezes não é tangível, além de ser de difícil mensuração.

Isso faz com que a implantação de um PMO estratégico implique em uma abordagem distinta para sua legitimação e institucionalização organizacional, reforçando a necessidade de definir com clareza sua razão de ser e suas atribuições, além de conectá-lo aos atores mais estratégicos da organização e ter como objetivo final a maior geração de valor para as principais partes interessadas.

Este artigo sintetiza oito fatores críticos de sucesso para implantação de um PMO estratégico, segundo a experiência da Macroplan em projetos de consultoria realizados nos últimos 25 anos. O objetivo é contribuir para o debate em torno do tema e a ajudar as organizações na tarefa de implantar e adaptar esta estrutura a sua realidade.

## II. FATORES CRÍTICOS PARA O SUCESSO



1. **Foco no cliente:** Um PMO estratégico constitui um provedor de serviços, o qual possui clientes com necessidades específicas: alta administração, gerentes de projetos, gerentes funcionais e membros de equipe são alguns desses potenciais clientes com necessidades distintas e, em alguns casos, até mesmo conflitantes. O cliente principal de um PMO estratégico é a alta administração. Nesse sentido, todas as funções do escritório de projetos precisam ser direcionadas a suportar as decisões estratégicas da organização. Neste caso, os gerentes de projetos, embora grandes demandantes dos serviços do PMO estratégico, devem ser entendidos como parte da engrenagem do modelo e não como cliente-alvo. Já o cliente principal de um PMO departamental são os gerentes funcionais, com demandas e necessidades completamente distintas. É imprescindível uma definição clara e inequívoca do cliente-alvo. Quanto melhor forem atendidas suas expectativas, melhor será o valor percebido do PMO para sua organização.
2. **Orientação para resultados:** O PMO deve manter o foco na prestação de serviços que proporcionam valor para a organização, ao invés de adicionar outra camada de burocracia. Portanto, é importante que a ação do PMO seja orientada para o alcance dos resultados institucionais, sejam eles financeiros, no caso de organizações voltadas para o lucro, ou socioambientais, no caso de organizações públicas e do terceiro setor. Gerenciar e monitorar projetos vai além do simples acompanhamento. Implica, sobretudo, a indução da ação gerencial e a tomada de decisão, de modo a impulsionar o alcance dos resultados pretendidos.
3. **Posicionamento organizacional:** A posição do PMO estratégico na estrutura organizacional não deve limitar sua abrangência e forma de atuação. Porém, quanto mais próximo estiver do centro decisório, mais efetiva será sua atuação. Pertencer à estrutura formal não é determinante para o PMO ser bem-sucedido, mas sim sua capacidade de legitimar-se enquanto estrutura agregadora de valor para o gerenciamento de projetos e para a tomada de decisão. Apesar de constituir-se uma unidade formal que centraliza determinadas atividades relacionadas à prática de gerenciamento de projetos, o PMO deve ter autonomia e acesso às estruturas de comando da organização, caso contrário tenderá a ser visto com uma estrutura de apoio cartorial e perderá importância ao longo do tempo.

- 4. Simplicidade:** As funções e serviços a serem desempenhadas pelo PMO devem ser pensadas, desenvolvidas e implementadas de acordo com o nível de maturidade de cada organização. O apoio de especialistas e o embasamento técnico são indispensáveis para a implantação de um PMO. Entretanto, devem ser evitadas sofisticações e complexidades excessivas que, embora desejáveis face ao “estado da arte”, podem estar distantes das capacidades operacionais, das competências gerenciais e das disponibilidades financeiras. Ser simples, nesse contexto, não significa ser simplista, mas sim ser objetivo, direto e factual.
- 5. Patrocínio:** O patrocínio pessoal da liderança principal é determinante para o alcance dos resultados. O PMO estratégico deve ter o apoio e a participação ativa e sistemática do líder principal, não só para patrocinar a iniciativa, mas, principalmente, tomar as decisões estratégicas e fornecer a direção e a supervisão continuada ao núcleo. O PMO estratégico será, portanto, responsável por muni-lo de informações e facilitar a tomada de decisão à luz de conteúdos relevantes e tempestivos.
- 6. Institucionalização:** A implantação do PMO deve ser feita de forma gradual e escalonada, evitando formalizações excessivas no início. Inicialmente, um modelo básico de operação é suficiente para apresentar à organização sua capacidade de agregar valor, a legitimidade interna será obtida com o tempo à medida que os resultados apareçam. Assim, testar o modelo de atuação dentro do contexto organizacional antes das formalizações é imprescindível para garantir sua perenidade e sucesso. A normatização necessária para garantir a atuação de um PMO estratégico diante da estrutura formal deve ser conduzida de maneira leve e ser adaptada ao passo que suas atribuições vão ganhando força institucional.
- 7. Trabalho em rede:** A gestão de projetos normalmente tem características transversais e permeiam diferentes áreas funcionais das empresas e instituições. Nesse contexto, é essencial a operação de uma rede integrada dos gerentes de projetos e áreas funcionais. A designação de pessoas de referência nos diversos setores é condição indispensável para garantir a devida capilaridade e institucionalização da cultura de projetos. O escritor e o gerente de projetos irão interagir com sua rede e garantir a proposição de soluções integradas e efetivas que embasarão as decisões dos gestores principais.

- 8. Postura empreendedora:** Provocar os gestores de projetos a saírem do lugar comum e buscarem a inovação e otimização das práticas é fundamental para a eficiência e eficácia em gestão de projetos. A rotina do PMO assemelha-se à rotina de um empreendedor e implica em articular parceiros, motivar os gerentes de projetos e resolver problemas. É também sua responsabilidade organizar e disseminar boas práticas e lições aprendidas, provocando o aprendizado organizacional e a otimização dos esforços. A equipe destinada a este fim deve ter capacidade de articulação, excelente formação analítica e ótima capacidade de comunicação.

### III. CONCLUSÃO

A implantação de um PMO estratégico pode representar, em muitos casos, um divisor de águas, seja para conduzir a gestão de mudanças, seja para melhorar os resultados organizacionais. O detalhamento das questões essenciais para a implantação de um PMO revela que não há um receituário único que possa ser aplicado em qualquer organização, independentemente de seu porte, grau de maturidade, setor, etc. A forma, função e a estrutura específica de um PMO estratégico depende das necessidades de cada organização. Em última instância, o que será determinante para que o PMO seja bem-sucedido é sua capacidade de articulação, análise crítica, flexibilidade para mudança e prontidão para resolver problemas.

**Sobre os autores:**

- » TOBIAS ALBUQUERQUE. Cientista Político (Freie Universität Berlin), com MBA no Instituto de Empresa Business School (Espanha) e extensão na Coppead/UFRJ. Foi consultor da Agência de Cooperação Técnica Alemã (GIZ). Na Macroplan, atua como consultor sênior em projetos de planejamento estratégico e gestão para resultados.
- » LEONARDO AVELAR. Administrador (FACE/UFMG), pós-graduando em Gestão de Projetos (ESALQ/USP). Foi consultor em estudos de viabilidade técnico-econômicos e planos de negócios para empresas de base tecnológica e empreendedor. Na Macroplan, foi consultor em projetos de planejamento estratégico e gestão para resultados. Atualmente compõe o PMO corporativo da Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais (FIEMG).

**Palavras-chave:**

- » Escritório de projetos, PMO, gestão para resultados, gerenciamento, monitoramento, estratégia, gerente de projetos.

**Literaturas relacionadas:**

- » Costa, Ana; Pinto, Américo; Cota, Marcelo. Como avaliar e planejar competências para um PMO. Paper apresentado no PMI Global Congress. 2013.
- » Costa, Ana; Pinto, Américo; Cota, Marcelo; Negreiros, Luis Alberto; Thahira, Rodrigo. PMO TOOLS – Uma Coletânea de Artigos com Modelos e Ferramentas Inovadoras que vão revolucionar o seu Escritório de Gerenciamento de Projetos. 2014.
- » Hobbs, Brian. *The Multi-Project PMO: A Global Analysis of the Current State of Practice*. Quebec University. 2007.
- » Macroplan Prospectiva Estratégia e Gestão. Gestão estratégica orientada para resultados. 2015.
- » Prado, Darci. Maturidade em Gerenciamento de Projetos, 2ª edição, 2011.
- » Price Waterhouse Coopers Brasil Ltda. Ideias e tendências: Práticas atuais de gestão de projetos, portfólios e programas. Terceira pesquisa global sobre a gestão de projetos. 2012.