

Escritórios de projetos: tendências e níveis de maturidade

Joel Solon Farias de Azevedo

por Deodato Santos Cunha, em <http://www.pmisp.org.br>

Para falarmos deste assunto, dividimos o artigo em duas partes. Primeiro vamos falar das tendências que permeiam o *Project Management Office* ou Escritório de Projetos – PMO e depois falaremos da maturidade de um PMO com algumas ferramentas existentes para a medição do seu nível.

O PMO é a estrutura organizacional que se criou para atender a demanda das empresas em termos de coordenação da gestão de projetos. Segundo o PMI®, *Project Management Institute*, os PMOs são tipicamente implementados para formalizar e padronizar práticas, processos e operações de gestão de projetos, e esses processos padronizados deveriam conduzir a resultados consistentes e repetíveis, e a uma maior probabilidade de sucesso dos projetos (PMI, 2004).

Como tendências e novidades relacionadas ao escritório de projetos, podemos observar:

Gestão de Portfólio: O escritório de projetos tem se adaptado à crescente demanda das organizações por estruturas que garantam um maior alinhamento dos projetos às estratégias corporativas. Desta forma, o PMO tem sido classificado por área de atuação, onde o PMO Corporativo tem uma visão sistêmica de gestão de portfólio, com foco nos resultados e benefícios proporcionados pela execução dos projetos.

Tipos e Níveis de PMO: Atualmente, a maioria das grandes empresas já tem o seu PMO implementado, e em alguns casos, a empresa tem vários PMO's. A novidade agora é a classificação do PMO bem como as atividades a ele atribuídas. Podemos diferenciar o PMO em três tipos (VARGAS, 2008): Operacional, Departamental (tático) e Estratégico (corporativo).

O operacional está ligado diretamente a um projeto ou programa da organização, fornecendo metodologias, *templates*, governança e gerentes de projeto para o projeto/programa.

O departamental (tático) está ligado a uma área ou departamento da organização e tem um papel tático. Dentre as atividades, podemos citar a criação e implementação de metodologias, priorização de projetos internos à área e gerentes de projeto para o departamento.

O estratégico (corporativo) está ligado a alta administração da organização e abrange a empresa como um todo. Dentre as atividades estão a gestão do portfólio e a sinalização e indicação dos projetos para a alta administração.

Terceirização de PMO: Atualmente existem empresas que prestam o serviço operacional de um PMO, e entre esses serviços podemos citar a elaboração e implementação de metodologia em gerenciamento de projeto e alocação de gerentes de projetos. O ponto forte desta opção é a implementação rápida e, em alguns casos, o baixo custo, pois é levado em consideração o fato de não se criar uma nova área na empresa. Por outro lado, problemas com o acesso a informações confidenciais são tidos como um ponto fraco. Há ainda a possibilidade de se obter uma consultoria para criar e implementar um PMO.

Quando cita-se o nível de maturidade de um PMO, verificamos que é o resultado do quanto ele é capaz de gerar valor para seus clientes e para a organização como um todo. Diferentemente da maturidade organizacional em gerenciamento de projetos, a evolução do PMO acompanha o amadurecimento da organização, atendendo as novas necessidades dos clientes, oferecendo novos serviços e sofisticando o nível de atendimento.

Dentre os modelos existentes para medição da maturidade podemos citar os seguintes:

OPM3: Este modelo foi criado pelo PMI® (*Project Management Institute*), o que significa *Organizational Project Management Maturity Model*. O modelo OPM3 fornece um mecanismo que permite monitorar o progresso dos interesses estratégicos da organização através da execução precisa e bem sucedida dos projetos. É baseado integralmente no guia PMBOK®, onde a organização pode avaliar seu nível de maturidade. A avaliação constitui da análise de mais de 600 práticas (forma ou métodos para se alcançar metas ou objetivos, seus indicadores e resultados). O método consiste em quatro níveis de maturidade – “Padronizar”, “Medir”, “Controlar” e “Melhorar”. Esses níveis se relacionam com três domínios de análise e

conseqüentemente suas abrangências – Projetos, Programas e Portfólios. Observando potencialidades e habilidades dentro deste perfil analítico, pode-se traçar uma linha para avaliação de crescimento da maturidade do PMO.

PMO Maturity Cube: Em 2009, dois renomados pesquisadores da Universidade de Québec, Dr. Brian Hobbs e Dra. Monique Aubry, concluíram em conjunto com o *ProjectManagement Institute*, a mais importante pesquisa já realizada sobre o tema “PMO”. Nesta pesquisa, realizada com cerca de 500 PMOs em todo o mundo, foram identificadas as 27 funções mais comuns em PMOs, as quais tornaram-se referência para o desenvolvimento deste modelo. O modelo *PMO Maturity Cube* prevê que o grau de maturidade de um PMO é o resultado do quanto ele é capaz de gerar valor para seus clientes e para a organização como um todo (PINTO, COTA E LEVIN, 2010).

Considerando então que o PMO gera valor por meio das funções que exerce, as quais são traduzidas em serviços para seus clientes, a maturidade de um PMO pode ser resumida pelo grau de sofisticação com que ele provê cada serviço sobre a sua responsabilidade. Em outras palavras, existem formas diferentes de prover um determinado serviço, desde a maneira mais trivial e simples, o que agrega baixo valor à organização, até uma forma mais sofisticada e complexa, o que traz resultados mais perceptíveis e maior valor para a organização. No desenvolvimento do modelo *PMO Maturity Cube*, cada um dos 27 serviços identificados por Hobbs e Aubry foi analisado quanto a sua aplicabilidade aos diferentes tipos de Escopo de Influência, às Abordagens de Atuação e aos diferentes estágios de sofisticação possíveis para a sua execução, desde a forma mais trivial até a mais elaborada, o que determina o grau de maturidade na sua execução.

Concluindo, a implementação de um escritório de projetos é considerada uma ação estratégica para as organizações. Contudo, aquelas que já implementaram um PMO estão em busca de aprimorar e evoluir esta estrutura, buscando consolidar práticas e ferramentas adequadas, e também aumentar o valor agregado do(s) seu(s) PMO(s). E com isso, os modelos demonstrados para medição deste valor agregado e maturidade estão cada vez mais sendo utilizados para que ocorra a classificação e melhoria contínua dos escritórios de projeto.

Autor: Deodato Santos Cunha, PMP

Fonte: E-News do PMI – <http://www.pmisp.org.br>

Referências:

PINTO, A., COTA, M.F. E LEVIN, G. (2010). Como avaliar a maturidade do seu PMO, Revista Mundo PM, Ano 06, n.35, Novembro,2010.

PINTO, A., COTA, M.F. E LEVIN, G. (2010). "PMO Maturity Cube". Um modelo de avaliação de maturidade exclusivo para escritório de projetos.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE – Organizational Project Management Maturity Model, (OPM3) Knowledge Foundation: Knowledge Foundation.

VARGAS, R. (2008). Tipos de escritório de projetos (PMO), disponível em:

<http://www.slideshare.net/ricardo.vargas/ricardo-vargas-tipos-pmo-ppt-pt-1323932>.