



PMO INSIGHTS: O Desafio de Fazer o seu PMO Sobreviver em Tempos Difíceis

PINTO, Americo

É reconhecido como uma das autoridades no tema PMO no Brasil e no Mundo, possuindo larga experiência e relevante contribuição a nível internacional. Em 2011 recebeu em Dallas, nos EUA, o prêmio "Distinguished Contribution Award", oferecido pelo Project Management Institute (PMI), por sua contribuição para com o desenvolvimento das práticas de Gerenciamento de Projetos.

É diretor de Pesquisa da PMO TOOLS Technologies, presidente do Conselho Consultivo da PMO Global Alliance, diretor executivo do Noorden Group, palestrante internacional, autor de livros e artigos publicados no Brasil e no exterior, e colunista da Revista MUNDO PM, onde também é membro do Conselho Editorial.

Informações do Artigo

Histórico:

Recebimento: Setembro 2016

Revisão: Setembro 2016

Aprovação: Setembro 2016

Palavras-chave:

Organização

Framework

Modelos de PMO

1. O Valor Efetivo de um PMO

Gerar valor efetivo para a organização é, e sempre será, o grande desafio de qualquer PMO. E, em tempos difíceis, essa realidade se torna ainda mais crítica. O caminho para superar esse desafio é um só: gerar valor efetivo e perceptível para a organização.

Esta pesquisa foi iniciada em 2010, e reúne em um único framework, modelos de PMO que representam em seu todo, uma importante contribuição sobre o tema, sendo o resultado do trabalho conjunto de dezenas de profissionais em PMOs, em três diferentes continentes.

Assim, pode-se afirmar que o leitor, conhecerá uma forma de expandir a sua visão sobre esse fenômeno organizacional,

contribuindo significativamente para se tornar protagonista, quer seja um executivo, um líder ou membro da equipe de um PMO, um consultor, ou mesmo apenas um profissional interessado em participar do complexo mundo dos PMOs.

2. Sobre a Metodologia de Pesquisa

O programa de pesquisa que deu origem aos resultados apresentados nesta série de artigos, foi coordenado pelo autor, tendo sido iniciado em janeiro de 2010, com conclusão prevista para outubro 2015, quando foi oficialmente lançado no Brasil e no exterior, um portal voltado exclusivamente para profissionais em PMOs, onde o framework e todos os modelos apresentados ficaram automatizados e disponíveis para a plena utilização da

comunidade mundial de gerenciamento de projetos.

É importante ressaltar que todos os resultados obtidos não são decorrentes da opinião ou da experiência singular de uma única pessoa ou organização. Ao contrário, são fruto da discussão conjunta, em estudos colaborativos, de valiações estatísticas e, sobretudo, na observação de realidades por meio do mapeamento das percepções de um relevante número de profissionais que atuam na área, para os quais foram desenvolvidos métodos específicos, os quais serão brevemente descritos a seguir.

3. O Fenômeno PMO

Na última década o fenômeno organizacional PMO se consolidou como uma realidade nas principais organizações do Brasil e do mundo (Dai & Wells, 2004, p. 524; Hobbs & Aubry, 2007, p.74), sendo foco de pesquisas realizadas por renomados profissionais e instituições, universidades e pesquisadores, indicando que ainda há muito o que compreender a respeito do comportamento do PMO nas organizações.

Muito dessa complexidade se explica pela diversidade das estruturas encontradas em diferentes instituições. Não é difícil identificar que os PMOs diferem entre si de forma considerável, de organização para organização, transitando por diferentes configurações, que os tornam únicos nas estruturas organizacionais as quais pertencem.

Pode-se reconhecer, portanto, que essas entidades são tão diferentes umas das outras em forma e objetivo e apesar de compartilharem o mesmo nome “PMO”, pode-se precipitadamente imaginar que seria impossível universalizar determinadas conclusões a respeito desse fenômeno. Um conceito-chave observado neste programa de pesquisa e utilizado como base em todos os modelos propostos possibilitou, entretanto, dar a flexibilidade necessária para permitir comparações entre diferentes estruturas, e este foi denominado de “PMO Prestador de Serviços” .

Assim, um “PMO Prestador de Serviços” possui clientes na organização em que está inserido, os quais podem ser diversos, sendo os mais comuns, a alta administração e os gerentes de projetos, incluindo também membros de equipe e gerentes funcionais, entre outros.

Cada um destes clientes possui diferentes necessidades e expectativas em relação ao PMO. Caberá portanto, ao PMO bem sucedido, manter-se sempre atento a estas demandas — as quais podem se alterar em função de mudanças comuns nas organizações, como trocas de executivos, alterações na estratégia e até mesmo o próprio amadurecimento de cada cliente do PMO — o que fará com que suas necessidades mudem ao longo do tempo e, invariavelmente, se tornem-se cada vez mais sofisticadas.

Sendo assim, é possível resumir o conceito de PMO da seguinte forma: trata-se de uma entidade organizacional, estabelecida fisicamente, que executa de forma centralizada funções relacionadas a atividade de gerenciamento de projetos, programas ou portfólios, sendo estas definidas de acordo com as necessidades específicas de seus clientes e, por consequência, de cada organização, tornando-o, portanto, único em sua estrutura e configuração. E, quanto melhor um PMO entregar seus serviços e, apenas aqueles relacionados as necessidades de seus clientes - tal qual identificado por Thomas e Mullally (2008, p.33), ao introduzirem o conceito de “fit” - maior será a percepção de valor gerado.

Dentre esses serviços é possível destacar alguns, tais como prover metodologias e ferramentas para gerenciamento de projetos, apoiar a gestão do portfólio, prover mentoring, apoiar a alta gestão com relatórios executivos, apoiar o planejamento e o controle de projetos e, até mesmo, gerenciar determinados projetos considerados estratégicos. Estes e outros serviços foram identificados por Hobbs e Aubry (2007), totalizando 27 serviços encontrados com maior frequência em 500 PMOs em todo o mundo, os quais foram utilizados como base para todos os modelos desenvolvidos neste programa de pesquisa, e apresentados no quadro a seguir.

Tabela 1 – Serviços mais frequentes em PMOs

1 - Informar o status dos projetos para a alta gerência
2 - Prover metodologia de Gerenciamento de Projetos padrão
3 - Monitorar e controlar o desempenho de projetos
4 - Desenvolver as competências dos profissionais, incluindo treinamento
5 - Prover sistemas de informação para o gerenciamento de projetos
6 - Prover aconselhamento à alta gerência
7 - Coordenar e integrar projetos de um portfólio
8 - Desenvolver e manter um quadro estratégico de projetos (<i>project score board</i>)
9 - Promover o gerenciamento de projetos na organização
10 - Monitorar e controlar o desempenho do próprio PMO
11 - Participar do planejamento estratégico
12 - Prover <i>mentoring</i> para os Gerentes de Projetos
13 - Gerenciar um ou mais portfólios
14 - Identificar, selecionar e priorizar novos projetos para o portfólio
15 - Gerenciar arquivos/acervos de documentação de projetos
16 - Gerenciar um ou mais programas/projetos
17 - Conduzir auditorias de gerenciamento de projetos
18 - Gerenciar interfaces com clientes dos projetos
19 - Prover um conjunto de ferramentas para GP, sem o esforço de padronização
20 - Executar tarefas especializadas para os Gerentes de Projetos
21 - Alocar recursos entre os projetos
22 - Conduzir revisões pós-gerenciamento do projeto (lições aprendidas)
23 - Implementar e gerenciar banco de dados de lições aprendidas
24 - Implementar e gerenciar banco de dados de riscos
25 - Gerenciar os benefícios de projetos/programas
26 - Mapear o relacionamento e o ambiente de projetos na organização
27 - Recrutar, selecionar, avaliar e determinar salários dos Gerentes de Projetos

Fonte: Hobbs e Audry (2007)

4. O Desafio da Geração de Valor

Gerar valor para a organização é o objetivo primário de todo e qualquer PMO, até mesmo por uma simples questão de sobrevivência. Não atender a esse objetivo resulta, no médio e longo prazo, em perda de apoio, reduções e até mesmo na completa eliminação do PMO.

Pesquisas internacionais reforçam que a existência e a continuidade destas entidades organizacionais vem sendo constantemente questionada em muitas instituições, tal como foi identificado por Hurt e Thomas (2009, p. 55), quando relatam a “tênue questão da sustentabilidade dos PMOs” .

A significativa variação do valor percebido dos PMOs também foi constatada por Hobbs e Aubry (2007, p. 74) e aprofundada por Aubry, Hobbs e Thuillier (2008, p. 43), ao analisarem a história de quatro PMOs e perceberem um complexo fenômeno de transformações dessas entidades, em média a cada dois anos, exigindo uma constante e verdadeira “reinvenção” destes PMOs, para adaptação a uma nova realidade de demandas.

Neste contexto, este programa de pesquisa teve exatamente como objetivo a criação de um

framework — constituído por modelos e ferramentas que permitissem aos profissionais que lideram PMOs, utilizar a experiência da própria comunidade em benefício da implementação de novos PMOs ou da reenergização de PMOs já existentes — garantindo o seu alinhamento eficaz em boas práticas de geração de valor. A seguir indica-se o framework PMO VALUE RING, formado por oito passos necessários para estabelecer um PMO comprometido com a geração de valor aos seus clientes.

Figura 1 – The PMO VALUE RING



5. PMO Value Ring

5.1 Definir as Funções do PMO

Os serviços que o seu PMO oferece são aqueles que seus clientes e a sua organização realmente necessitam? Como descobrir quais são os serviços que melhor atenderão as necessidades dos clientes do seu PMO?

Neste passo serão identificados os benefícios prioritários para cada cliente do PMO. Por meio de uma base de dados que relaciona a probabilidade de cada serviço do PMO gerar cada benefício esperado, é possível estabelecer uma lista de serviços prioritários, considerando o conjunto de necessidades dos clientes do PMO.

5.2 Equilibrar o Mix de Funções do PMO

O seu PMO é capaz de gerar valor perceptível no curto prazo? Quais são as condições necessárias para sustentar as ações de longo prazo, as quais serão capazes de criar valor perene? Existe um equilíbrio que permita atender a esse conjunto de necessidades?

Existem serviços que geram percepção de valor no curto prazo, porém não estabelecem as bases para tornar este valor perene. Por outro lado, existem serviços que só serão capazes de gerar valor no longo prazo, mas que no curto prazo até pioram a percepção de performance dos projetos. Uma base de dados estabelece a probabilidade de cada serviço gerar valor no curto, médio e longo prazo.

Neste passo, o mix de serviços do PMO será equilibrado, de forma a gerar valor perceptível ao longo de todo o seu ciclo de vida.

5.3 Definir os Processos do PMO

Cada um dos serviços do PMO tem o seu processo formalmente e claramente definido, com entradas, saídas, responsabilidades e todos os ajustes necessários para que haja uma adequada adaptação à realidade da sua organização?

Todos os serviços devem estar detalhados em processos estruturados, com base em boas práticas observadas nas organizações de sucesso.

Neste passo os processos serão claramente definidos, estabelecendo os marcos necessários para que os “acordos de nível de serviços” possam ser estabelecidos com os clientes do PMO.

5.4 Definir os KPIs do PMO

Como o desempenho do seu PMO é medido? O sucesso ou insucesso dos projetos representa necessariamente o sucesso ou insucesso do PMO? Como os KPIs (Key Performance Indexes) devem ser adaptados às diferentes configurações de PMOs?

Cada serviço deve ser medido individualmente, considerando-se nossa base de dados criada com esse objetivo, a qual reúne KPIs

com todo o detalhamento exigido, tal como informações sobre a sua forma de mensuração e a fórmula de cálculo, dentre outras características importantes.

Neste passo será definido, portanto, um conjunto de indicadores de desempenho para cada serviço oferecido pelo PMO, identificando-se também o peso recomendado para cada indicador na medição do resultado.

5.5 Definir Headcount e Competências do PMO

Como definir o headcount para um PMO? É possível estabelecer uma regra para isso ou cada caso é um caso? Quais competências devem ter os profissionais que atuam no PMO? Qual a influência que cada configuração de PMO pode ter no conjunto de competências exigidas?

Estabelecer o headcount para um PMO é uma tarefa complexa, a qual depende diretamente de variáveis como a quantidade de clientes, os serviços oferecidos, o número de projetos e até mesmo os seus níveis de complexidade.

Neste passo, a partir de uma base de dados que relaciona cada serviço às competências necessárias para desempenhá-lo com excelência, será identificado o conjunto de competências individuais necessárias para cada membro do PMO, o nível de proficiência existente e, com base nas lacunas identificadas, será possível então, estabelecer um plano de ação para desenvolvimento.

5.6 Definir o Plano de Evolução da Maturidade do PMO

Como um PMO deve evoluir em sua maturidade? Ser operacional, tático ou estratégico é um objetivo em si ou um mero resultado das necessidades dos clientes do PMO e da sua organização? Como estabelecer um plano para a evolução do PMO e de que forma é possível medi-la?

Neste passo será identificado o atual nível de maturidade de cada serviço oferecido pelo PMO, bem como o nível a ser alcançado no próximo ciclo de avaliação. Para isso será utilizada uma

estrutura de modelo de maturidade criada exclusivamente para PMOs, onde cada um dos serviços foi detalhado em níveis que refletem a sua evolução em termos de sofisticação e, conseqüentemente, capacidade de gerar valor para a organização. Comparando-se os níveis atuais e os níveis desejados de maturidade, é possível estabelecer planos de ação para desenvolvimento.

5.7 Calcular o ROI do PMO

Afinal, o seu PMO realmente é capaz de gerar um resultado financeiro positivo? Os investimentos e despesas do PMO superam ou não os benefícios auferidos? Como estabelecer um método para calcular o retorno do PMO (ROI - Return On Investment)?

Neste passo será avaliado o retorno financeiro do PMO, considerando quais são os problemas específicos que geram perdas para a organização e, em que medida, os serviços oferecidos pelo PMO são capazes de minimizar ou eliminar essas perdas. Ou seja, o mix de serviços oferecidos pelo PMO influenciará diretamente na sua capacidade de gerar benefícios financeiros compatíveis com as necessidades da organização. E, por fim, reforçando a integração entre os modelos aqui apresentados, é importante ressaltar que, tanto o nível de maturidade do PMO como o nível de aderência de competências irão influenciar a capacidade do PMO de recuperar as perdas, que justificam financeiramente a sua existência.

5.8 Estabelecer o Balanced Scorecard do PMO

Como é feito o acompanhamento estratégico do seu PMO? Quais objetivos poderiam ser estabelecidos, de forma a equilibrar a atuação da área em busca da geração de valor para a organização? Seriam as perspectivas tradicionais de um BSC exatamente as mesmas em um BSC para PMOs?

Neste passo o PMO terá a sua disposição um modelo de BSC criado exclusivamente para acompanhar de forma estratégica, a operação, a evolução e, principalmente, a contribuição do

PMO para a organização e seus clientes. O mapa estratégico deste BSC irá “amarrar” todos os modelos utilizados nos passos anteriores, estabelecendo um painel de controle para o desempenho do PMO com foco na geração de valor.

6. Conclusão

O ciclo de oito passos do PMO VALUE RING deve ser repetido periodicamente, a cada doze meses, no máximo. Porém, é importante lembrar que, sempre que houver uma mudança significativa para o PMO, é fundamental reaplicar todo o framework, para garantir o realinhamento do PMO às novas necessidades. Exemplos de mudança seriam: alterações significativas na estratégia, mudanças em clientes importantes para o PMO e, até mesmo, o próprio amadurecimento dos seus clientes que, com o passar do tempo, passarão a ter expectativas e necessidades mais sofisticadas.

Se quiser conhecer de perto esse trabalho e colocá-lo em prática imediatamente, recomendamos o acesso ao website www.pmotools.net, e a criação de uma conta gratuita, que dará acesso a toda a essência da metodologia.

7. Referências

- [1] Aubry, M., Hobbs, B., & Thuillier, D. (2008). Organisational project management: An historical approach to the study of PMOs. *International Journal of Project Management*, 26(1), 38-43.
- [2] Dai, C. X., & Wells, W. G. (2004). An exploration of project management office features and their relationship to project performance. *International Journal of Project Management*, 22, 523-532.
- [3] Hobbs, B., & Aubry, M. (2007). A multi-phase research program investigating project management offices (PMOs): The results of phase 1. *Project Management Journal*, 38(1), 74-86.
- [4] Hurt, M., & Thomas, J. L. (2009). Building value through sustainable project management

offices. *Project Management Journal*, 40(1), 55-72.

[5] Thomas, J., & Mullaly M. (2008). *Researching the Value of Project Management*. Newtown Square, PA: Project Management Institute.