

DESENVOLVENDO A MATURIDADE EM GESTÃO DE PROJETOS NAS EMPRESAS ATRAVÉS DA IMPLANTAÇÃO DO PMO¹

Marcelo Campolina de Castro²

Resumo

Com o novo cenário econômico, muitas empresas estão investindo alto na execução de projetos de melhoria de diversas naturezas (e em diversos ramos de atuação) buscando a otimização de seus processos e recursos. Devido a esse fato, fica cada vez mais necessária a adoção de práticas eficazes de gerenciamento de projetos, o que pode ser obtido com a implantação de um escritório de gestão de projetos (*Project Management Office – PMO*) para centralizar o controle, manter a uniformidade e assegurar a disseminação de melhores práticas de gestão entre os projetos. Além das vantagens já citadas, pesquisas que compararam os níveis de maturidade em gerenciamento com os modelos de PMO's adotados mostraram que modelos mais avançados impactam positivamente a maturidade organizacional em GP. Isso é o que muitas organizações também vêm buscando ao decidirem pela adoção do PMO. Esse artigo tem o objetivo de evidenciar as vantagens do gerenciamento centralizado no PMO, dentre elas o desenvolvimento da maturidade em GP, além de relatar experiências vividas durante a implantação do Escritório de Projetos em grandes empresas pelo país.

Palavras-chave: PMO; Escritório de projetos; Maturidade; Gestão de projetos.

DEVELOPING THE PROJECT MANAGEMENT MATURITY THROUGH PMO IMPLEMENTATION

Abstract

With the new economic scenario, a lot of companies are investing in projects to get better results from their processes and resources. Because of this, the presence of a Project Management Office (PMO) is, day-by-day, more important and essential to gather the information of all that projects to keep the knowledge uniform and spread project management best practices through the project teams. Besides of the advantages written before, there are researches showing that companies that use advanced PMO models are having their Project Management Maturity in higher levels than they had before. This is what a company that decides to implement a PMO is looking for. This article has the objective to list and discuss all the advantages of having a project management centralized in PMO hands, one of them is the PM Maturity increasing. You will also find here some practical experiences about the design and execution of a PMO project in big Brazilian's companies.

Key words: PMO; Project Management Office; Maturity.

¹ *Contribuição técnica ao 13º Seminário de Automação de Processos, 7 a 9 de outubro de 2009, São Paulo, SP.*

² *Project Management Professional (PMP), Pós Graduado em Gestão de Projetos e MBA em Gestão de Negócios. marcelo.castro@chemtech.com.br*

1 INTRODUÇÃO

Graças a uma nova realidade de mercado, onde muitas as empresas estão buscando a melhoria de suas estruturas, a otimização de seus processos e recursos com conseqüente aumento da capacidade produtiva, uma nova estrutura vem tomando uma posição de destaque dentro das organizações, os Escritórios de Gestão de Projetos ou PMO (*Project Management Office*).

Os escritórios de projetos têm como objetivo principal apoiar as equipes de gerenciamento de projetos, desenvolvendo nelas a cultura de GP através da difusão dos princípios do PMI. Eles também contribuem com a gestão dos projetos elaborando relatórios gerenciais de alto nível que consolidam informações das várias equipes de projeto, além da identificação e disseminação das melhores práticas entre as equipes. O PMO atua como um consultor interno dentro da organização que, dotado de uma visão imparcial, tem facilidade para analisar os riscos, acompanhar os custos e avaliar a necessidade de novos negócios.

Além dos objetivos citados, o PMO é apontado em alguns estudos, tal como o de Rodrigues, Rabechini Jr. e Csillag,⁽¹⁾ como indutor da maturidade em gestão de projetos, o que acaba por ser um incentivo a mais para sua implantação. Maturidade essa que, segundo Bouer e Carvalho,⁽²⁾ pode orientar os esforços das empresas para atuar em suas forças e fraquezas, visando a busca de vantagem competitiva.

Este artigo irá conceituar os modelos de PMO e maturidade em Gerenciamento de Projetos e apresentar a correlação existente entre o tipo de PMO adotado e o grau de maturidade adquirido, finalizando com um caso prático de implantação do PMO de uma empresa nacional e os resultados obtidos.

2 MODELOS DE PMO

Devido à sua crescente demanda e às diferentes necessidades das empresas que decidem pela sua implantação, hoje os Escritórios de Projeto podem assumir diversos modelos e funções diferentes, dependendo do quão avançada é a empresa na disciplina de Gerenciamento de Projetos e da sua estrutura organizacional, dentre outros fatores. Os mesmos podem atuar apenas no acompanhamento e reporte dos projetos, podem contribuir tecnicamente para o mesmo ou até participar de decisões estratégicas empresariais. A composição do PMO também pode variar, podendo conter exclusivamente membros externos à organização (prestadores de serviço), apenas funcionários da empresa selecionados para essa função ou um grupo misto.

Baseados em modelos propostos por outros autores e na característica de cada PMO, Rodrigues, Rabechini Jr. & Csillag⁽¹⁾ sintetizaram os tipos de PMO em três modelos:

- Modelo Nível 1 – Escritórios de Apoio a Projetos: Foco em projetos específicos, com o objetivo básico dar suporte aos gerentes de projetos no gerenciamento da restrição tripla (prazo, custo, escopo e qualidade). Normalmente é adotado quando se deseja dar uma atenção especial a projetos que são estratégicos ou críticos para a empresa;

- Modelo Nível 2 – Escritórios de Gerenciamento de Projetos: Com foco em múltiplos projetos, o objetivo é prover aos grupos de gerentes uma metodologia única de gerenciamento e acompanhamento de desempenho, além de disseminar boas práticas entre os projetos. É bastante aplicável a departamentos, gerências ou áreas de negócio específicas;

- Modelo Nível 3 – Diretoria de Projetos: Com foco na gestão do portfólio de projetos, esse tipo serve toda a empresa focando as questões estratégicas em termos de gerenciamento de projetos, atuando até na gestão de recursos. A atuação desse PMO seria no âmbito corporativo, reportando os resultados para a alta administração.

Independente do modelo de PMO adotado, esse sempre deve suprir a necessidade da organização. Portanto, antes de iniciar essa implantação é importante se ter uma etapa de levantamento das expectativas dos stakeholders. Além disso, o PMO deve ser uma estrutura dinâmica, sempre se adequando a novas necessidades e mudanças no ambiente.

3 MODELOS DE MATURIDADE EM GESTÃO DE PROJETOS

Teixeira Filho⁽³⁾ define um modelo de maturidade como sendo uma estrutura conceitual, composta por processos bem estabelecidos, através do qual uma organização desenvolve-se de modo sistêmico a fim de atingir um estado futuro desejado. O que nada mais é que uma forma da organização medir seu estágio atual e planejar seu desenvolvimento na habilidade de gerenciar projetos. Os modelos de maturidade definem alguns degraus a serem alcançados, o que sinaliza o amadurecimento progressivo da organização. Altos níveis de maturidade em gestão de projetos estão fortemente associados a melhores desempenhos. Modelos de Maturidade em GP foram desenvolvidos por diversas instituições, sendo alguns desses modelos:

- *CMM – Capability Maturity Model – (Software Engineering Institute – SEI)*: Foi um modelo desenvolvido em 1986 que buscava a melhoria dos processos de desenvolvimento de software, contemplando cinco níveis de maturidade. O primeiro nível é o *Inicial*, onde poucos processos estão definidos e o sucesso depende de esforços individuais. No segundo nível, o *Repetível*, os processos básicos de gerenciamento estão definidos, permitindo repetir o sucesso em projetos similares. O estágio seguinte é o *Definido*, nele os processos de gerenciamento são documentados, padronizados e integrados em um processo padrão. No estágio *Gerenciado* são coletadas medições detalhadas do processo e da qualidade do produto, sendo ambos entendidos e controlados. Quando temos a melhoria contínua do processo feita através de feedback quantitativo dos processos e das aplicações de novas idéias e tecnologias, chegamos ao último estágio desse modelo, é o estágio *Otimizado*.

- *OPM3 – Organizational Project Management Maturity Model – (Project Management Institute⁽⁴⁾ – PMI)*: Esse modelo foi desenvolvido pelo PMI ao ser identificada a necessidade de um padrão para orientar a estratégia de evolução dos conhecimentos de Gerenciamento de Projetos nas empresas. A exemplo do Guia PMBoK®, o OPM3 é baseado em boas práticas de GP e foi desenvolvido após um estudo que envolveu cerca de 800 gerentes de projeto em mais de 30 países. A primeira versão desse modelo foi divulgada em dezembro de 2003.

Esse é um modelo que busca alinhar os projetos com a estratégia da organização. Este modelo é baseado em quatro estágios e três domínios, que se cruzam matricialmente definindo o grau de maturidade. Os estágios definidos pelo PMI em ordem crescente são a *Padronização*, *Medição*, *Controle*, *Melhoria Contínua*, que se aplicam nos domínios de Projeto, Programa e Portfólio, conforme a Figura 1.

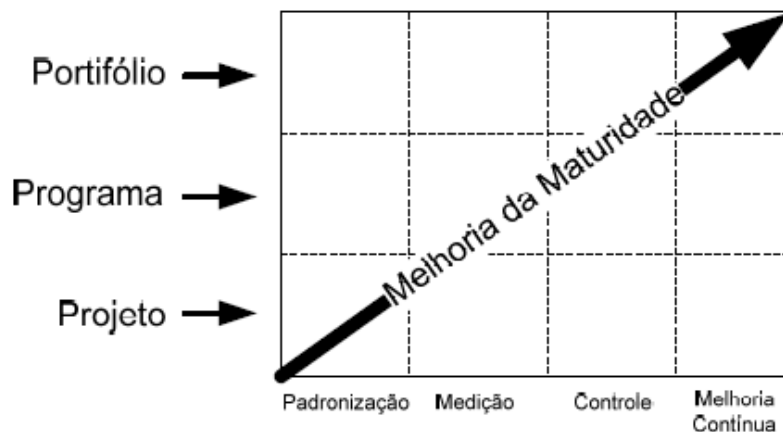


Figura 1 – Níveis de maturidade do modelo OPM3.

• *MMGP – Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos* – (Prof. Darci Prado⁽⁵⁾ – INDG): É um modelo brasileiro que foi desenvolvido entre 1999 e 2002 e publicado em dezembro de 2002. Esse modelo utiliza os mesmos cinco níveis do modelo CMM, com pequenas alterações nos títulos, e avalia para cada nível as seis dimensões: *competência técnica, estrutura organizacional, metodologia, informatização, competência comportamental e alinhamento com os negócios.*

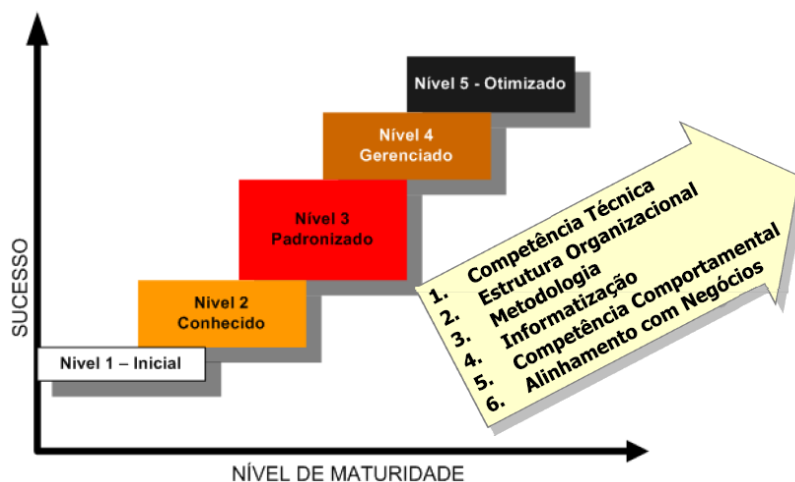


Figura 2 – Níveis e dimensões do modelo MMGP.

É um modelo que possui um bom nível de consolidação e preza pela simplicidade (um questionário único com 40 questões) e universalidade (tendo sua aplicabilidade estendida a todo tipo de organização e de projetos). Seu caráter “imparcial” permite compararmos níveis de maturidade entre áreas de uma mesma empresa, entre empresas de um mesmo ramo e até mesmo entre empresas de diferentes áreas de atuação. As características de cada nível do modelo se encontram na Tabela 1.

Tabela 1 – Características de cada nível do modelo MMGP

Dimensão da Maturidade	Nível de Maturidade				
	1 Inicial	2 Conhecido	3 Padronizado	4 Gerenciado	5 Otimizado
1. Conhecimentos	Dispersos	Básicos	Básicos	Avançados	Avançados
2. Metodologia	Não há	Tentativas Isoladas	Implantada e Padronizada	Melhorada	Estabilizada
3. Informatização	Tentativas Isoladas	Tentativas Isoladas	Implantada	Melhorada	Estabilizada
4. Estrutura Organizacional	Não há	Não há	Implantada	Melhorada	Estabilizada
5. Relacionamentos humanos	Boa vontade	Algum avanço	Algum avanço	Avanço substancial	Maduros
6. Alinhamento com estratégias	Não há	Não há	Não há	Alinhado	Alinhado

4 CORRELAÇÃO ENTRE O MODELO DE PMO E A MATURIDADE EM GP

Rodrigues, Rabechini Junior e Csillag⁽¹⁾ realizaram uma pesquisa com 86 representantes de empresas brasileiras (sendo 77% deles gerentes de projetos) onde se buscou verificar se o PMO é ou não um indutor da maturidade em gerenciamento de projetos. Essa pesquisa foi feita no formato de um questionário contendo 66 questões, divididas em quatro partes: dados do entrevistado, dados da empresa, dados das práticas de gerenciamento de projetos (com o objetivo de identificar o nível de maturidade organizacional em gerenciamento de projetos) e dados do PMO (com o objetivo de identificar o modelo de PMO adotado pela organização).

As respostas para a pesquisa eram notas de 0 a 5 onde 0 correspondia a “discordar fortemente” da questão que era levantada e ao dar a nota 5 o entrevistado estava “concordando fortemente”. A média das notas dadas representava o desempenho daquela empresa nos vários quesitos avaliados, tais como Resultados de projetos, Maturidade, Gestão de Riscos, Alinhamento de Projetos com a Estratégia e outros.

Para a definição dos modelos de PMO de cada organização eram avaliadas as práticas de cada empresa e realizada uma análise de qual modelo melhor se adequava com base nas características dos três modelos (citadas anteriormente). Observou-se que o modelo mais adotado foi o modelo 1, conforme ilustrado na Figura 3.

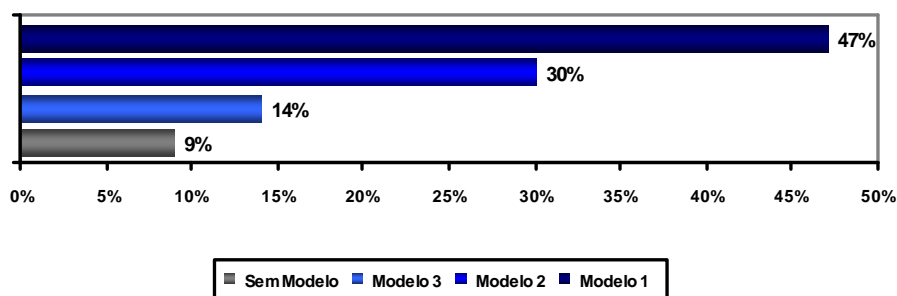


Figura 3 – Modelos de PMO mais utilizados.

Após tabulação e análise dos dados coletados, ficou claro que modelos de PMO mais avançados, impactam positivamente a maturidade organizacional das empresas pesquisadas. O gráfico a seguir retirado do estudo apresenta as diferenças das notas médias aferidas na pesquisa, onde 5 é a melhor nota possível.

Em quase todos os quesitos verifica-se a correlação direta entre o melhor desempenho na pesquisa e a adoção de modelos mais avançados de PMO.

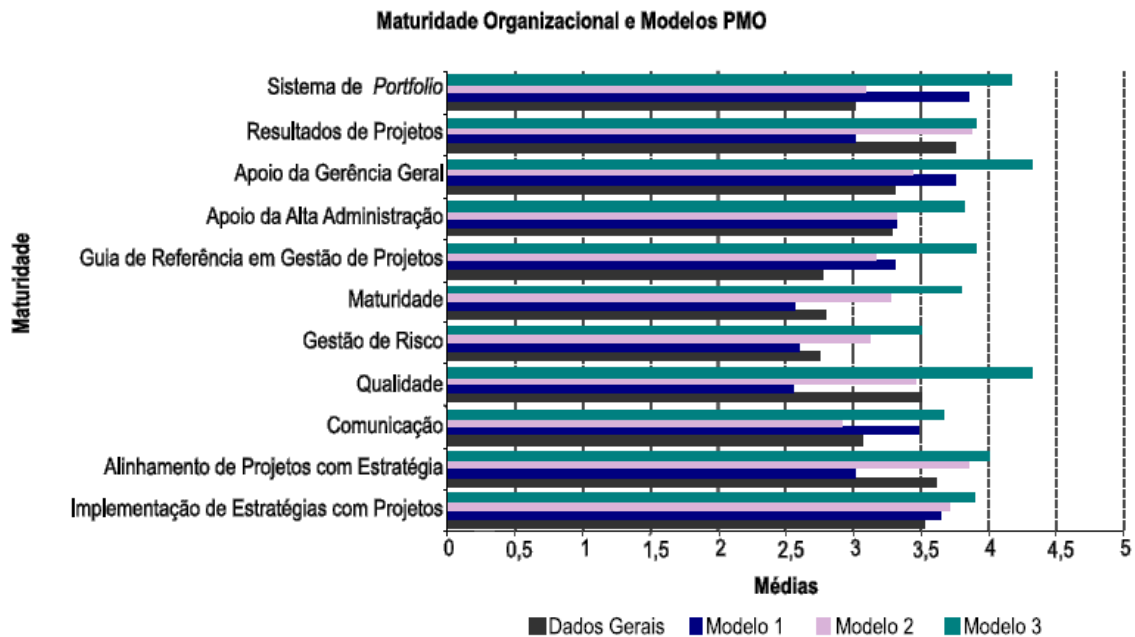


Figura 4 – Maturidade por modelo de PMO.

5 ESTUDO DE CASO – PMO DE UMA EMPRESA BRASILEIRA

O repentino aumento da carteira de investimentos em projetos focados em aumento de produção e redução de custos de uma empresa brasileira, fez com que a Chemtech fosse contratada para dar suporte ao planejamento e implantação de um PMO, devido à sua experiência em gestão de projetos e na execução de projetos de mesma natureza. O modelo de PMO adotado foi mais próximo do Modelo 2 (Escritórios de Gerenciamento de Projetos), pois era realizado o acompanhamento de uma carteira de projetos, dando suporte aos gerentes de projeto no planejamento, execução e gestão desses projetos. Foi definida também a metodologia para um acompanhamento de desempenho e reporte único dos projetos, disseminando boas práticas e difundindo a cultura do PMI dentro da empresa.

Depois de um ano de projeto, já era notável a melhora do conhecimento de gestão de projetos dos GP's. Num primeiro momento, foram acompanhados projetos de apenas uma natureza. Com os resultados obtidos, projetos de outras disciplinas começaram a ser acompanhados também. Aos poucos as práticas realizadas pelo PMO foram assumidas pelos gerentes e a metodologia deixava de ser a “metodologia do PMO” para se tornar a metodologia da empresa.

Com o intuito de quantificar a melhora da maturidade da equipe, foi aplicado o questionário do modelo MMGP para verificar a impressão obtida. Aplicou-se o questionário para os gerentes de projeto, supervisores e gerentes de área. Esses questionários possuíam 40 questões de múltipla escolha que deveriam ser respondidas assinalando a realidade do setor no início do projeto de implantação do PMO e a realidade atual. Cada questão remete a uma determinada prática de gerenciamento de projetos.

Para possibilitar futuras estratificações, coletou-se, além das respostas do questionário, dados de formação acadêmica, área de atuação e hierarquia. Após a

tabulação dos resultados, foi utilizado de base para comparações dos resultados o Estudo de Benchmarking em GP 2006 divulgado pelo PMI em 15 de maio de 2007 de autoria de Prado e Archibald.⁽⁴⁾

Para se chegar aos resultados da pesquisa, foram entrevistadas 17 pessoas ligadas diretamente à gestão dos projetos. O perfil dos entrevistados segue nas próximas figuras:

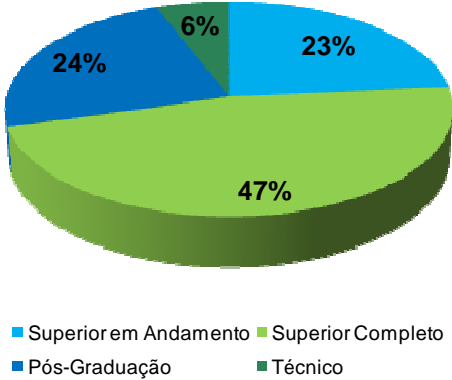


Figura 5 – Entrevistados por formação.

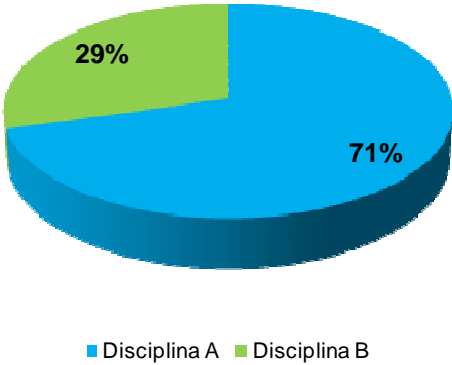


Figura 6 – Entrevistados por área de atuação.

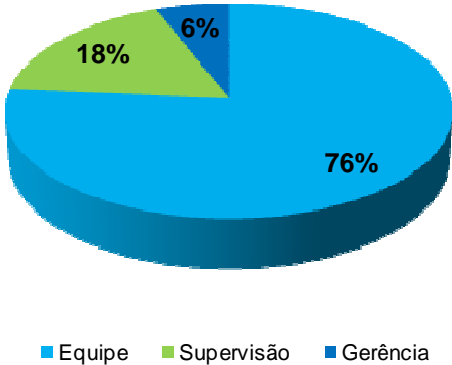


Figura 7 – Entrevistados por hierarquia.

6 DISCUSSÕES E CONCLUSÕES

Após um ano de projeto, averiguou-se que a Maturidade em Gerenciamento de Projetos consolidada da área subiu de 1,81 para 2,44, caracterizando uma evolução de 35%.

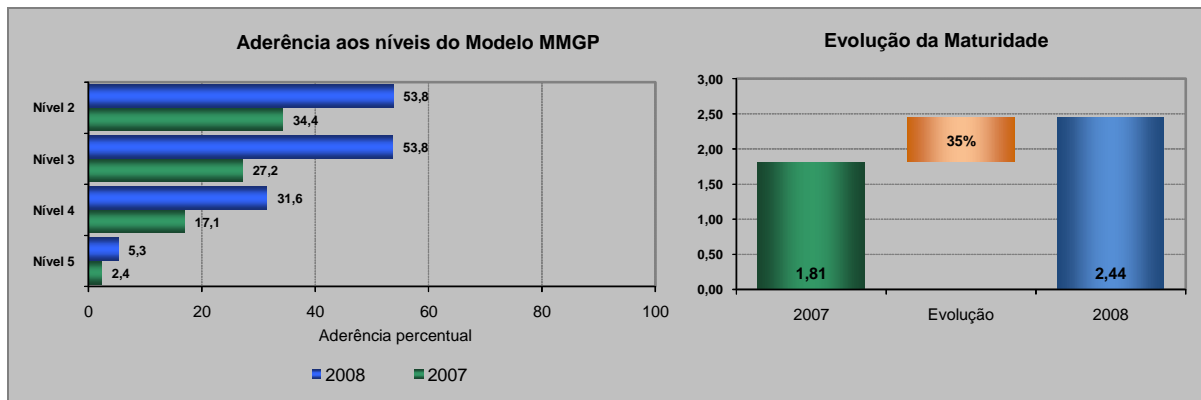


Figura 8 – Evolução da maturidade consolidada.

A influência do PMO na evolução da maturidade ficou mais evidente quando estratificamos essa evolução por área de atuação. Na área de projetos da disciplina A, onde já atuamos há mais de um ano, a evolução foi de 41% evoluindo de 1,86 para 2,62. Ao analisarmos os projetos da disciplina B, que tiveram o início do acompanhamento do PMO sete meses mais tarde, já é percebida uma evolução, mas a uma taxa menor. O crescimento dessa área foi de 19%, passando de 1,70 para 2,03.

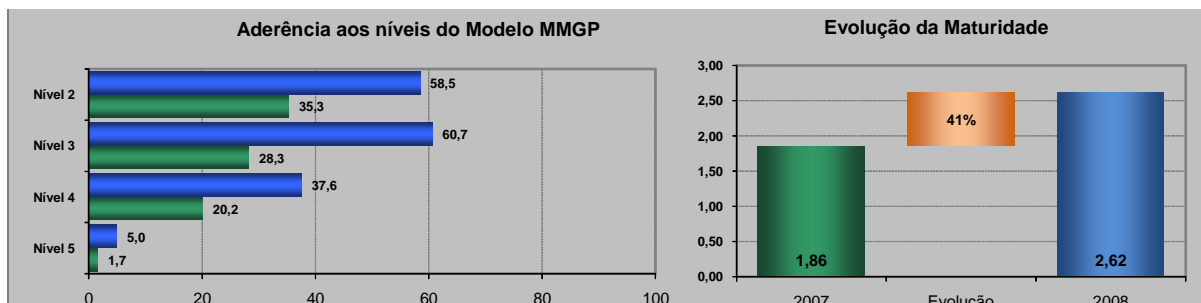


Figura 9 – Evolução da maturidade em projetos da disciplina A.

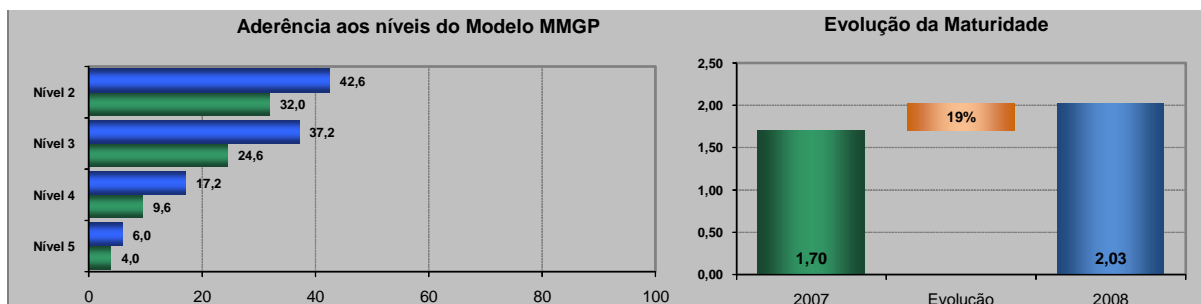


Figura 10 – Evolução da maturidade em projetos da disciplina B.

É notório que, quando bem concebido e apoiado pela alta administração da organização contratante, o PMO só tem a agregar. Não só contribuindo para alcançar estágios subseqüentes de maturidade, desenvolvendo dessa forma a maturidade em Gerenciamento de Projetos conforme relatado, mas também padronizando e disseminando a forma como são realizados nos projetos os

processos de iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento.

Lessa⁽⁶⁾ chega a comparar o PMO até mesmo a um Quartel General, onde todas as questões relevantes ao sucesso dos projetos estarão sendo discutidas, fomentando os gerentes de projeto com informações suficientes para embasar as tomadas de decisão, concentrando-se no planejamento, priorização e execução coordenada de projetos vinculados aos objetivos gerais da organização.

Agradecimentos

Agradeço à minha esposa Flávia e minha família pelo apoio em todos os momentos difíceis e pelo incentivo para superar novos desafios. Agradeço também à Chemtech pelo suporte para o desenvolvimento do trabalho e pela confiança sempre depositada em mim.

REFERÊNCIAS

- 1 RODRIGUES, I.; RABECHINI JR. R.; CSILLAG, M. **Os Escritórios de Projetos como Indutores de Maturidade em Gestão de Projetos**. RAUSP, v. 41, n. 3, p. 273-287, jul/set 2006.
- 2 BOUER, R.; CARVALHO, M. **Metodologia singular de gestão de projetos: condição suficiente para a maturidade em gestão de projetos?** Prod., v. 15, n. 3, p. 347-361 set/dez 2005, ISSN 0103-6513.
- 3 TEIXEIRA FILHO, J. **Modelos de Maturidade em Gestão de Projetos**. Universidade Federal de Pernambuco, CIn - Centro de Informática. Available: portal.cin.ufpe.br/gp2/Presentations%20%20Download/Gilson-10-05-2007.ppt [21/05/2008]
- 4 PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos, PMBOK® Guide**. Newtown Square, Pennsylvania, USA, 2004.
- 5 PRADO, Darci; ARCHIBALD, Russel. **Pesquisa sobre maturidade em gerenciamento de projetos – Relatório anual 2006**. Available: www.maturityresearch.com [21/05/2008]
- 6 LESSA, Leonardus (2006). **O papel do PMO nas Estruturas Organizacionais**. Available: http://www.pmimg.org.br/artigos/Papel_PMO_%20Estruturas_%20Organizacionais.pdf [21/05/2008]