

E-book

GUIA COMPLETO PARA IMPLEMENTAR PMO NA SUA EMPRESA

.....





SUMÁRIO

Introdução	03
O que é PMO	05
Categorias de PMO	07
O papel de um PMO nas organizações	09
A importância de um PMO para uma organização	12
PMO x Gerente de Projetos	14
Tipos de PMO	16
Como implementar um PMO em uma organização	19
Conclusão	23
Sobre o autor	25





INTRODUÇÃO



Muitas empresas têm dificuldade de gerenciar seus projetos de forma adequada e acabam tendo várias consequências, como atrasos ou perda de recursos.

Sendo assim, visando mais eficiência, organização e qualidade dos projetos, o **PMO (escritório de projetos)**, tem sido cada vez mais adotado pelas corporações. Ele evita sobrecarregar os gerentes de projetos e aprimora os processos.

O objetivo desse e-book é explicar o funcionamento do escritório de projetos, os principais benefícios que ele traz para uma corporação e como ele pode ajudar no sucesso da sua empresa. Então, separe o papel e a caneta e siga a leitura!



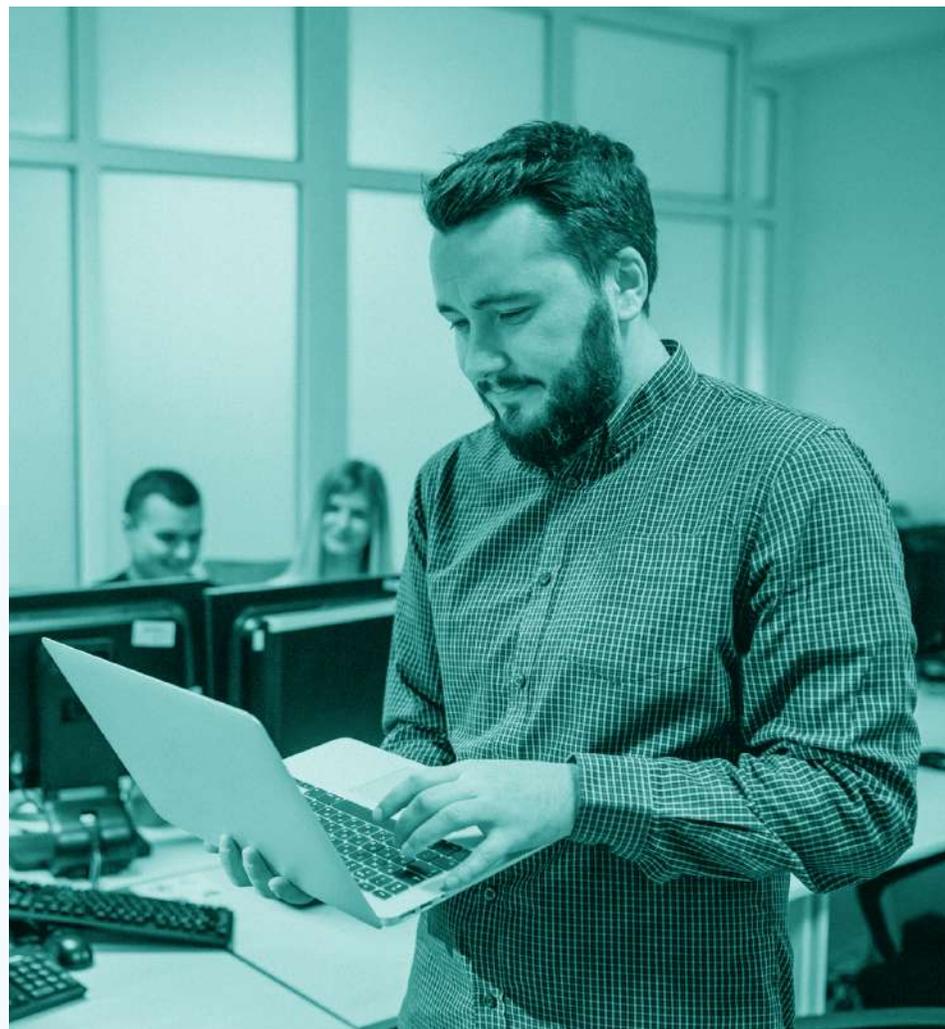


O QUE É PMO?



O **escritório de projetos**, também chamado **PMO (Project Management Office)**, é uma área dentro da estrutura organizacional que tem como responsabilidade a manutenção dos padrões de [gerenciamento dos projetos](#).

O PMO também tem objetivo de **conduzir, planejar, organizar e acompanhar** o andamento desses projetos. Essa área costuma ser composta por pessoas com vasto conhecimento em gerenciamento de projetos.





CATEGORIAS DE PMO



Dentro de uma organização, o PMO pode ser dividido em 3 categorias diferentes, como: **corporativo**, **operacional** e **departamental**. Veja cada um deles a seguir:

PMO corporativo

O **PMO corporativo** abrange todos os projetos da organização, normalmente ligados à estratégia da empresa. Nesse caso, o escritório de projetos vai apoiar **todos** os projetos que possui na empresa, independente da área.

Ele normalmente está subordinado à diretoria ou presidência e seu papel está muito ligado a **estratégia da empresa** e aos **processos**. O maior desafio deste PMO é **gerar valor** para a organização em um nível estratégico.

PMO departamental

O **PMO departamental** é o tipo de PMO mais comum. Ele é responsável por ajudar determinada área a entregar resultados através de um portfólio de projetos.

O PMO departamental fica diretamente ligado a **uma área** da organização, como o setor de T.I, por exemplo. O papel dele é mais **operacional** e normalmente os profissionais trabalham diretamente com os projetos da área.

PMO operacional

O **PMO operacional** é o escritório de projetos que gerencia exclusivamente um projeto ou programa e geralmente é interrompido ao fim da iniciativa. Ou seja, esse PMO existe para apoiar um projeto específico. Quando esse projeto acaba, O PMO operacional também é encerrado.





O PAPEL DE UM PMO NAS ORGANIZAÇÕES



A implantação de um PMO serve para atender a diferentes demandas dentro das empresas. A maior parte das organizações desenvolve esse tipo de departamento visando prestar suporte ao gerenciamento das três dimensões mais importantes de um projeto: **escopo, prazo e custos**.

Escopo

O **escopo do projeto** diz respeito ao planejamento. Envolve determinar e documentar uma lista de objetivos, entregas, recursos, funções, tarefas, prazos e custos específicos do projeto.

Em resumo, o escopo é uma das partes mais importantes, porque é por meio de sua definição que as pessoas conseguem saber o que tem que ser feito e de que forma deve ser feito.

É papel do PMO gerenciar tudo o que diz respeito ao escopo, desde a observância do cumprimento dos requisitos estabelecidos até a negociação.

Prazo

De acordo com o guia PMBOK, o **gerenciamento de prazo** em projetos é definido como “os processos necessários para realizar o término do projeto no prazo estimado.”

A gestão de tempo do projeto é algo dinâmico, podendo exigir a entrada de várias equipes diferentes, e o escritório de projetos tem papel fundamental nesse processo.



Custos

O [gerenciamento de custos](#) do projeto tem a função elementar de manter a utilização dos recursos dentro das estimativas de orçamento que foram definidas. É realizado por meio de três processos principais: **a estimativa de custos, o orçamento de custos e o controle de custos.**

Pode ser uma atividade considerada bastante complexa, em função da quantidade de recursos envolvidos ao longo do ciclo de vida do projeto.

Exatamente por isso, o escritório de projetos tem grande importância, pois ele padroniza e centraliza a visão a respeito da apropriação e da mensuração desses custos.*

Além disso, o PMO também possui **outras funções**, como:

- Consolidar documentações dos projetos;

- Disseminar boas práticas;
- Garantir a utilização das metodologias e políticas da empresa;
- Definir e revisar os processos de gerenciamento de projeto;
- Capacitar e apoiar os gerentes de projetos;
- Gerenciar demandas;
- Gerenciar portfólio dos projetos;
- Realizar a priorização dos projetos;
- Controlar o andamento e concretização dos objetivos estipulados;
- Definir as métricas que devem ser avaliadas;
- Definir quais metodologias de gestão de projetos devem ser utilizadas.



A IMPORTÂNCIA DE UM PMO PARA UMA ORGANIZAÇÃO

O PMO possui um papel extremamente importante dentro de uma organização. Ele pode ajudar os demais profissionais da empresa a **desenvolverem as competências** requeridas para que os objetivos sejam atingidos e também **controlar e cobrar** o cumprimento do que foi planejado.

Ele **conduz, orienta e capacita** as demais áreas da organização e faz o acompanhamento sistemático das atividades. Além disso, o PMO traz diversos outros benefícios para uma empresa, como:

- Alinha os projetos a estratégia da organização;
- Aumenta a qualidade dos projetos;
- Facilita a tomada de decisões;
- Capacita os gerentes de projetos;
- Potencializa o engajamento do time;
- Permite gerenciar riscos;

- Permite gerenciar o cronograma do projeto;
- Permite o controle otimizado de processos;
- Promove transparência e visibilidade para os projetos;
- Diminui as falhas nos projetos.





PMO X GERENTE DE PROJETOS

Muitas pessoas confundem o PMO com o cargo de [gerente de projetos](#). Dessa forma, é importante entender quais as diferenças e particularidades de cada um. Veja na tabela a seguir:

PMO	X	GERENTE DE PROJETOS
Possui foco mais abrangente, nos objetivos da organização		Possui foco nos objetivos específicos do projeto
Otimiza os recursos compartilhados entre todos os projetos da empresa		Controla os recursos referentes aos projetos
Disponibiliza informações sobre os projetos que estão sobre sua supervisão		Comunica as partes interessadas sobre o progresso do projeto



TIPOS DE PMO



O guia PMBOK elenca os 3 principais tipos de PMO. Entre eles encontra-se o: **PMO de suporte, PMO de controle e PMO diretivo**. Para entender a diferença entre eles, continue a leitura.

PMO de suporte

O **PMO de suporte** tem um perfil mais consultivo e focado em coaching. Ele vai dar consultoria e prestar apoio a área ou áreas que tenham um PMO envolvido.

O papel desse escritório de projetos é **organizar a documentação** dos projetos e garantir que as informações e experiência dos projetos anteriores, sejam utilizadas como lições aprendidas e sejam externadas para futuros projetos.

PMO de controle

O **PMO de controle** é responsável por apoiar os gerentes de projetos na condução de iniciativas e avaliar a conformidade dos projetos. Isso significa que ele verifica se o gerente de projetos e a equipe estão seguindo os modelos, ferramentas e processos de gestão de projetos estabelecidos pela organização.

Esse tipo de escritório de projetos faz uso das **auditorias de processos**. As auditorias de processos permitem identificar quais itens do processo não estão sendo seguidos.





PMO diretivo

O **PMO diretivo** tem como responsabilidade direcionar os recursos da organização para os projetos. Ele possui um grau de controle ainda maior do que o próprio PMO de controle.

Além de ele verificar se as boas práticas estão sendo seguidas, ele também decide quais projetos serão executadas na área, avaliando as prioridades e o investimento.

Suporte

Perfil mais consultivo e focado em coaching.



Controle

Apoia gerente de projetos e avalia a conformidade dos projetos.



Diretivo

Direciona os recursos da organização para os projetos.





COMO IMPLEMENTAR UM PMO EM UMA ORGANIZAÇÃO?

Para **implementar um PMO** em uma organização, é fundamental estabelecer um plano de ação. Primeiramente, o gestor da implantação precisa **avaliar o contexto** interno e também as possíveis interferências.

Para um PMO ser eficiente, é muito importante contar com uma **estrutura tecnológica e ferramentas** que permitam controlar as demandas da área. Os softwares de gerenciamento de projetos, por exemplo, auxiliam na automatização de processos e centralizam informações.

Além disso, para implementar um PMO na empresa com sucesso, é importante seguir algumas etapas fundamentais. Veja cada uma delas a seguir:



1. Planeje o PMO

Na etapa do **planejamento** é o momento que será definido o tamanho do setor, quantos colaboradores serão necessários, rotina e responsabilidade dos profissionais, quais serviços serão oferecidos pelo PMO, qual metodologia será utilizada, entre outras coisas.

Aqui você também pode elencar quais **objetivos** se pretende atingir com este escritório de projetos. A partir disso, você conseguirá definir o tipo de PMO que será necessário: **de suporte, de controle ou diretivo**.

2. Defina um padrinho para o projeto

Definir um padrinho para o projeto se refere a escolher alguém com experiência e competência técnica na área para implantar o escritório. Essa pessoa vai ser a responsável por fornecer recursos e o suporte necessário.

3. Invista na estrutura do departamento

Nessa terceira etapa é necessário **desenvolver a estrutura do departamento** de PMO. Para isso, você deve escolher responsáveis para os principais cargos e processos.

Aqui você também deve:

- Estruturar o portfólio de projetos;
- Definir indicadores de desempenho;
- Montar o catálogo de serviços.

4. Capacite os profissionais envolvidos no processo

Capacitar os profissionais envolvidos no processo é fundamental para o sucesso do escritório de projetos. Por conta disso, é essencial que os cargos sejam bem

preenchidos com profissionais qualificados.

É importante que eles tenham conhecimento da estrutura, dos indicadores, dos objetivos, das responsabilidades e da importância desse setor para a organização.



5. Organize a equipe

Para **organizar a equipe** do escritório de projetos você pode contar com a criação de um organograma. Um organograma é uma representação visual da estrutura de uma empresa. Veja como ele funciona na imagem a seguir:



O ideal é que o escritório de projetos possua:

- 1 Gerente de programa;
- 1 Gerente de portfólio;
- Vários gerentes de projetos;
- 1 Chief Project Officer (CPO).

6. Coloque o PMO em prática

Nessa etapa é hora de dar início a **implementação** do escritório de projetos. Aqui você pode criar um projeto piloto, com um escopo bem simples. A partir disso você poderá testar as funcionalidades do PMO e analisar os resultados atingidos.

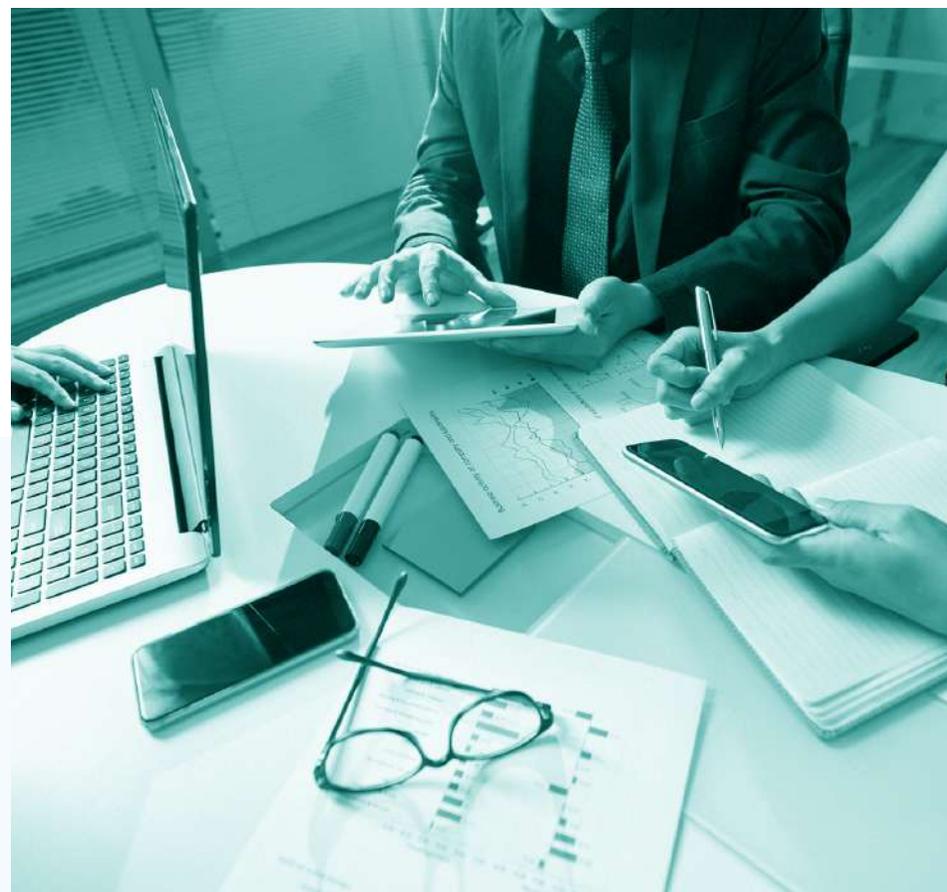


CONCLUSÃO

Quando um **escritório de projetos** assume o papel de protagonismo dentro das organizações, o aumento da produtividade e eficiência é evidente e é por isso que a maioria das empresas em todo o mundo estão enxergando a sua importância.

Com esse e-book, você pode entender os **benefícios** de um PMO para uma organização, os **principais tipos de PMO** e como **implementar** ele com sucesso na sua empresa.

Porém, se ainda ficaram dúvidas ou você gostaria de se aprofundar mais nesse assunto, te convidamos a assistir nosso webinar sobre [PMO](#). Nele você conseguirá entender alguns tópicos de forma mais detalhada e aprofundada. Não deixe de conferir!





SOBRE O AUTOR



ROBERTO GIL ESPINHA

Com mais de 20 anos de experiência em projetos com especial ênfase em Finanças e TI, vários destes como executivo da Datasul, atual Totvs. Atualmente é sócio Diretor da Euax, e lidera a equipe que desenvolve e comercializa o Artia, uma ferramenta inovadora voltada para a Gestão de Projetos. Também atua como consultor em empresas na estruturação de seus processos e metodologias de gestão de projetos, infra de TI e na adoção de boas práticas de engenharia de software. Bacharel em Administração de Empresas, com especialização em Gestão Empresarial pela FGV-RJ e em Engenharia de Software pela PUC-PR. Certificado PMP e PMI-ACP pelo PMI, ITIL Foundation pelo EXIM e CSM, CSP pela Scrum Alliance.

The logo for Artia features a white icon on the left, which is a stylized, rounded shape resembling a drop or a leaf with a pointed tip. To the right of the icon, the word "artia" is written in a lowercase, sans-serif font. The entire logo is centered on a solid teal background.

artia