

Modelo de um PMO para empresa de projetos de engenharia

Daniela Maria Penna Amorim Carvalho Santos e Raimundo Olavo de Alcântara e Silva Junior

Resumo

A implantação de PMOs no segmento de empresas de projetos de engenharia tem ocorrido de forma acelerada nos últimos tempos para atender, dentre outros, as demandas do setor de implantação de projetos. Este movimento ocorre em função dos clientes estarem buscando garantir maior precisão nas estimativas de investimento para implantação de seus projetos, ou seja, desenvolver projetos com adequados níveis de qualidade e de confiabilidade. O presente trabalho enfoca a estrutura recomendada para os PMOs de empresas de projetos de engenharia, como forma de proporcionar que os projetos desenvolvidos estejam alinhados com os procedimentos e com as melhores práticas de gestão de projetos.

Abstract

The establishment of PMOs in the corporate segment of engineering projects has been so rapid in recent times to meet, among others, the demands of the sector project implementation. This movement is a function of customers are seeking to ensure greater precision in the estimates of investment for implementation of their projects, or developing projects with adequate levels of quality and reliability. This paper focuses on the recommended structure for the PMOs business of engineering projects as a way to provide that the projects are aligned with the procedures and best practices in project management.

Palavras-chaves: PMO, GESTÃO, INTEGRAÇÃO

1 Introdução

Dentro do contexto de uma organização voltada ao desenvolvimento de projetos de engenharia, sejam eles de pequeno, médio ou grande porte, o PMO apresenta-se como instrumento desejável à implantação de uma política de gerenciamento dos principais recursos de uma empresa de projetos de engenharia: pessoas, processos de desenvolvimento e gestão.

O PMO deve funcionar como integrador dos diversos setores da empresa, de forma a garantir os resultados esperados, e conseqüentemente, o sucesso dos projetos de engenharia e dos empreendimentos nos quais os mesmos se inserem. E para se atingir sucesso nos projetos, é preciso muito mais do que uma boa integração entre custo, prazo e qualidade. Torna-se imprescindível promover a interação entre as nove áreas do conhecimento (integração, escopo, prazo, custo, qualidade, recursos humanos, comunicação, riscos e aquisições); e este deverá ser o objetivo central de um PMO.

2 Revisão bibliográfica

A definição global hoje no cenário de projetos é de que o PMO deverá ser uma “estrutura” dentro da organização, onde se concentrem as atividades de gerenciamento de projetos.

Como coloca Rabenchini (2007), “os escritórios de projetos são organizações que dominam as técnicas e ferramentas da disciplina gerenciamento de projetos, apoiando e viabilizando projetos”.

Já Kerzner (2006), define que “o escritório de projetos tem a responsabilidade de manter toda a propriedade intelectual relativa à gestão de projetos e de ativamente sustentar o

planejamento estratégico da corporação”;

Para Archibald & Prado (2004), “o escritório de gerenciamento de projetos (PMO) é um pequeno grupo de pessoas que tem relacionamento direto com todos os projetos da empresa, seja prestando consultoria e treinamento, seja efetuando auditoria e acompanhamento de desempenho”;

Os conceitos são variados e complementares. O desenvolvimento deste artigo trabalhará com o conceito de PMO como sendo o ambiente na organização responsável pelo suporte aos projetos, funcionando como instrumento integrador e estruturador, que permeie toda a organização.

A definição “do local”, dentro da estrutura das empresas, para implantação do PMO não é uma tarefa fácil, haja vista que os projetos, muitas vezes, encontram-se distribuídos na organização sem estarem ligados a uma mesma estrutura.

Não esqueçamos que a “Estrutura Organizacional” da empresa onde será implantado o PMO, é fator determinante nas definições de sua arquitetura.

As principais finalidades do PMO em uma empresa de projetos de engenharia são:

- padronizar informações, cronogramas, estimativas, relatórios, planos;
- ser o elemento central de informações;
- ser um centro de apoio aos times de projetos;
- estimular o espírito de equipe;
- manter histórico dos projetos e promover a distribuição das lições aprendidas;
- realizar comparações de desempenho entre projetos;
- estimar riscos e ações de mitigação dos projetos;
- promover a análise interdisciplinar dos projetos, objetivando elevados índices de qualidade.

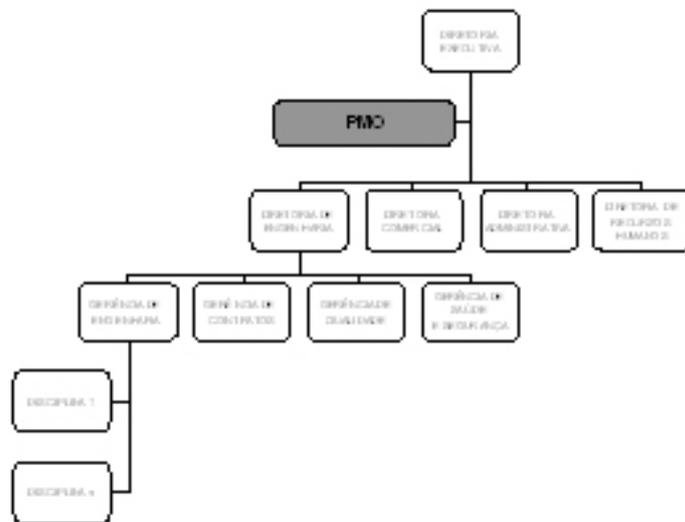
3 Desenvolvimento

O desenvolvimento deste artigo será o próprio resultado, ou seja, definir um modelo de PMO para empresas de engenharia de projetos, tendo como base os fundamentos da gestão de projetos e das melhores práticas apresentados no PMBOK e a experiência profissional dos autores.

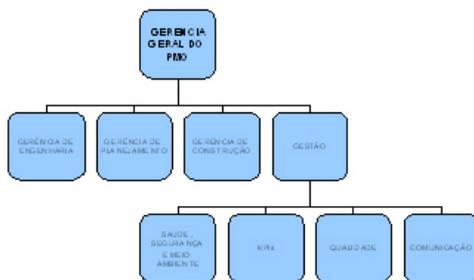
4 Resultados

A seguir será apresentada a proposição de um organograma para uma arquitetura desejável de um PMO para empresa de projetos de engenharia e também uma descrição das principais funções desta estrutura. Considera-se como premissa que o perfil da empresa tenha uma estrutura matricial forte e que o PMO tenha um posicionamento corporativo com funções consultivas e eventualmente executivas.

Posicionamento do PMO dentro da empresa de engenharia de projetos



Organograma básico de PMO – Empresa de engenharia de projetos



As principais atribuições da gerência geral do PMO deverão ser:

- definir os processos básicos para geração de workflow dentro do EPM;
- desenhar processos baseados nas práticas atuais assim como seus respectivos fluxos;
- validar desenho de processos e fluxogramas;
- elaborar cronograma de implantação do PMO;
- definir equipe PMO e matriz de responsabilidades;

- captar recursos físicos e humanos para a implantação do PMO;
- definir os limites de atuação do PMO;
- elaborar plano de comunicação da implantação;
- promover treinamento operacional e acadêmico (Certificações);
- iniciar implantação com um projeto Piloto;
- adequar piloto, promover e estender o PMO para outros projetos.

Serão apresentadas a seguir as principais atribuições de cada uma das gerências de área do PMO.

A – Gerência de Engenharia

- obter junto aos gerentes funcionais (disciplinas de engenharia) as necessidades de recursos para atendimento aos diversos projetos;
- definir recursos físicos e humanos para o atendimento às necessidades das equipes de projeto;
- apoio técnico aos projetos.

B - Gerência de Planejamento

- obter junto aos gerentes funcionais (disciplinas de engenharia) as necessidades de recursos para atendimento aos diversos projetos;
- captar recursos físicos e humanos para o atendimento às necessidades das equipes de projeto;
- suportar os gerentes de projetos na elaboração e controle dos planejamentos dos projetos;
- informar a direção da empresa uma visão geral do planejamento dos diversos projetos.

C – Gerência de Construção

- suportar os gerentes de projetos como forma a garantir a construtibilidade dos projetos.

D – Gerência de Gestão

- obter junto aos gerentes de projetos os indicadores de performance (KPIs);
- garantir a aderência dos projetos à política da qualidade da empresa;
- garantir a qualidade dos projetos;
- garantir a aderência dos projetos à política de segurança e meio ambiente.

São muitos os resultados e benefícios esperados da ação do PMO, serão listados os principais:

- • manter a gerência / diretoria da empresa e os stakeholders informados em relação à situação dos projetos;
- • controlar em conjunto com a área comercial o cronograma financeiro dos projetos;
- • implementar ações para manter adequada a relação custo x prazo x escopo x qualidade;
- • promover reuniões gerenciais internas e externas para acompanhamento dos projetos;
- • suportar os gerentes de projeto nas atividades de planejamento e utilização de recursos e padronizações definidas pelo PMO;
- • adequar as metodologias dinamicamente;
- • quando implantado em linha com a cultura e metodologias atuais da organização, auxilia a gestores de TI e gerentes de projetos na implantação de projetos estratégicos;
- • assegurar melhor retorno para a empresa e satisfação de clientes;
- • assegurar melhor utilização dos recursos reduzindo custos de longo prazo;
- • aumentar a taxa de sucesso dos projetos.

5 Conclusões

A implantação de um PMO nas empresas de projetos de engenharia é um caminho sem volta. No entanto, a eficácia da implantação tem relação direta com o nível de maturidade em gestão de projetos das empresas. E considerando-se o cenário competitivo atual e para as empresas que desejam estar no mercado, o gerenciamento de projetos pode ser visto como a principal estratégia para alcançar resultados positivos em termos de qualidade e lucratividade.

6 Bibliografia

ARCHIBALD, Russell, PRADO, Darci Santos do. Gerenciamento de projetos para executivos. Série Gerencia de Projetos – volume 6. INDG, 2004.

KERZNER, Harold. Gestão de Projetos: as melhores práticas. Porto Alegre: Bookman, 2006.

PMI, Project Management Institute. PMBOK Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos. 4ª ed. Newtown Square, Pennsylvania: Four Campus Boulevard, 2008.

RABECHINI, Roque Júnior. O gerente de projetos na empresa. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.



PÓS-GRADUAÇÃO
Gestão de Projetos

[CLIQUE AQUI PARA MAIS INFORMAÇÕES](#)