



Implantação de um Escritório de Projetos utilizando o framework PMO Value Ring

Estudo de caso: Jupiter Systems & Solutions

Defesa de dissertação de mestrado

Mestrando:

Gustavo Oliveira Antunes Pinto

Orientador:

Prof. Doutor Luís Borges Gouveia

Mestrado em Ciências Empresariais

Faculdade de Ciências Humanas e Sociais
Universidade Fernando Pessoa

Porto, 15 de novembro de 2021

Estrutura da apresentação

- Introdução
 - Contextualização
 - Justificativa
 - Objetivos
 - Restrições
- Referencial teórico
 - Projeto, Programa e Portfólio
 - Escritório de Gestão de Projeto
 - PMO Value Ring
- Metodologia
 - Abordagem metodológica
 - Coleta e análise dos dados
- O estudo de caso
- Resultados obtidos
- Conclusões
- Trabalhos futuros
- Referências

Introdução

- Contextualização
 - O reconhecimento da importância da gestão de projetos nas organizações cresce na medida em que a alta direção entende que o alinhamento da gestão de projetos à estratégia do negócio aumenta o atingir de metas e melhora o desempenho organizacional (Srivannaboon e Milosevic, 2006)
 - A implantação de um Escritório de Gestão de Projetos, *Project Management Office* (PMO), ajuda a transformar culturalmente a organização à medida que evidencia de maneira estruturada e formal as necessidades de processos e corpo de governança gerando mais benefícios (PMI, 2014)

Introdução

■ Justificativa

- A criação de PMOs tem se justificado ao longo dos anos por diferentes necessidades, mas a maioria deles sempre compartilhou um objetivo maior comum: **obter melhores resultados nos projetos desenvolvidos pela organização** (Pinto, 2013)
- Um bom resultado hoje pode não ter o mesmo significado amanhã
- Adaptação, geração de benefícios, bons resultados, valor efetivo e perceptível para a organização são desafios do PMO VR para manter um PMO sustentável

Introdução

- Objetivo geral
 - Apresentar um estudo de caso detalhando o processo a implantação do PMO na Jupiter Systems & Solutions desde sua concepção até a reestruturação baseada no *framework* PMO VR.

- Objetivos específicos
 - Verificar a importância de um PMO para empresas de TI
 - Apresentar o *framework* PMO VR
 - Contextualizar a implantação do EPP na Jupiter e o processo de reestruturação utilizando o PMO VR

Introdução

- Problema
 - Pouca literatura sobre lições aprendidas e melhores práticas de um PMO
 - Diversidade estratégica e funcional das empresas
 - Muitas variações nas estruturas e objetivos dos PMOs

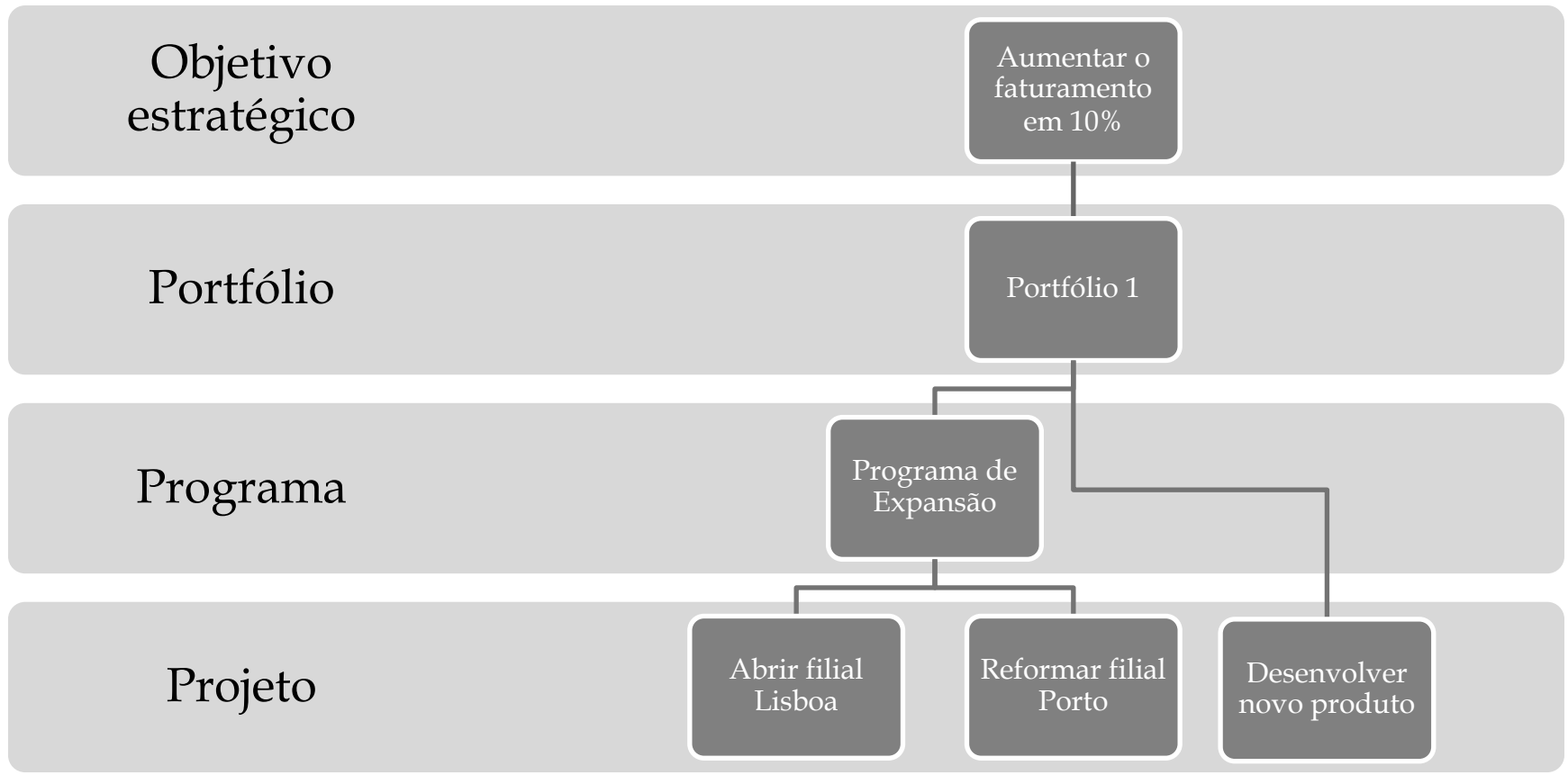
- Restrições
 - Limita-se aos resultados alcançados pelo EPP da Jupiter
 - Pandemia da COVID-19 limitou a coleta dos resultados até o de 2019

Referencial teórico

- Projeto
 - Um esforço que possa ser planejado, executado e controlado, tem caráter temporário e recursos limitado, cujo objetivo é criar um produto ou serviço único (Menezes, 2009; PMI, 2014)
- Programa
 - Um conjunto de projetos relacionados e gerenciados de forma coordenada, cujo objetivo é a busca de benefícios e controles que não seriam praticáveis caso fossem gerenciados individualmente (PMI, 2014)
- Portfólio
 - Uma coleção de componentes (programas e projetos) agrupados visando uma gestão eficaz de modo a atingir objetivos estratégicos do negócio. Estes componentes podem ser independentes ou diretamente relacionados (PMI, 2014)

Referencial teórico

■ Exemplo



Referencial teórico

- Escritório de Gestão de Projetos
 - Entidade com responsabilidades relacionadas a gestão centralizada e coordenada dos projetos, programas e portfólios sob o seu domínio (PMI, 2014)
 - Entidade que consiste em funcionários em tempo integral fornecendo suporte gerencial, serviços administrativos, de treinamento, consultoria e técnicos (Kwak e Dai, 2000)
 - Entidade que tem por objetivo fornecer à organização metodologias, padrões e ferramentas para permitir que os gerentes de projeto entreguem projetos com sucesso; garante sucesso organizacional por meio de boas práticas, ferramentas e processos. É o ponto central de contato para a gestão de projetos na organização (Salameh, 2014)

Referencial teórico

- Escritório de Gestão de Projetos
 - Uma definição universal para PMO não é possível devido à dificuldade de customização de PMOs individuais para atender a todas as necessidades organizacionais (Desouza e Evaristo, 2006)
 - Um PMO poderá ser qualquer um dos PMOs anteriores, desde que sua configuração responda às expectativas, através da prestação de serviços, dos seus *stakeholders* (PMO GA, 2017)

Referencial teórico

■ PMO Value Ring

- É um modelo inspirado no estudo *A multi-phase research program investigating project management offices (PMOs): The results of phase 1* de Hobbs e Aubry (2007) e atualizado com a contribuição coletiva de profissionais atuantes em PMOs;
- Formado por artigos que descrevem 8 passos para configurar um PMO prestador de serviço e focado na geração de valor através do atendimento de expectativas e entrega de benefícios aos seus clientes



Referencial teórico

■ Geração de valor

- Para Pinto (2015), gerar valor para a organização é o objetivo primário de todo e qualquer PMO, até mesmo por uma 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
- Dado que o PMO claramente não tem a mesma coisa entre as organizações, para entender o que está agregando valor a qualquer organização, precisa de identificar o que cada organização espera deste departamento (Thomas e Mullally, 2008)

Perspectiva financeira

Interpretada como ROI, está relacionada com valor monetário, valor evitado ou retorno para ter seu valor percebido

Perspectiva de procesos

Bons processos alcançam bom planejamento e consequentemente, boas estimativas. Sejam de custo, de tempo, de qualidade ou de retrabalho

Perspectiva de recursos

O ganho da organização se dá na utilização de boas práticas para otimização de recursos

Perspectiva relativista

O valor é particular, subjetivo, relativo. Pode ser caracterizado pelo mérito, qualidade ou importância

Metodologia

- Abordagem metodológica
 - Metodologia qualitativa
 - Design exploratório
 - Pesquisa bibliográfica
 - Estudo de caso
 - Pesquisa documental
 - Inquérito

Metodologia

- Coleta e análise dos dados
 - A observação ocorreu no período compreendido entre janeiro/2017 e março/2019
 - A pesquisa será delimitada pelos departamentos clientes do Escritório de Projetos
 - Coleta realizada na base de conhecimento da empresa
 - Análise dos dados realizada por especialistas do EPP, estrutura da qual o autor deste trabalho faz parte

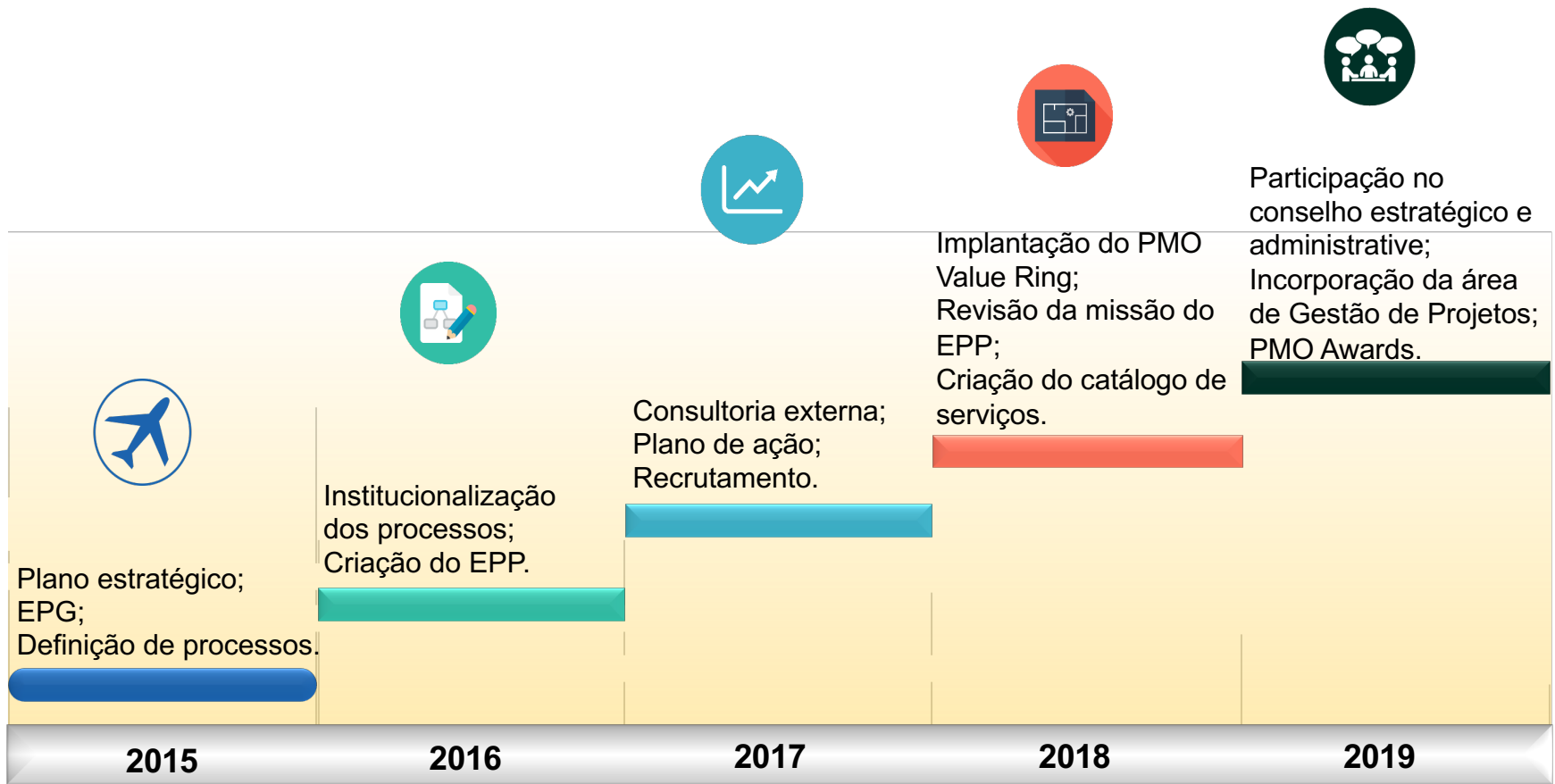
Estudo de caso

- Jupiter Systems & Solutions
 - Empresa de direito e capital angolano. Fundada em 2021 com o objetivo de fornecer serviços e soluções de TI, está sediada em Luanda e possui ramificações na República Democrática do Congo, Brasil e Portugal;
 - Com um time composto por mais de 350 colaboradores, está presente em sectores como: governo, empresas públicas e privadas, bancário, seguros, educação e saúde.



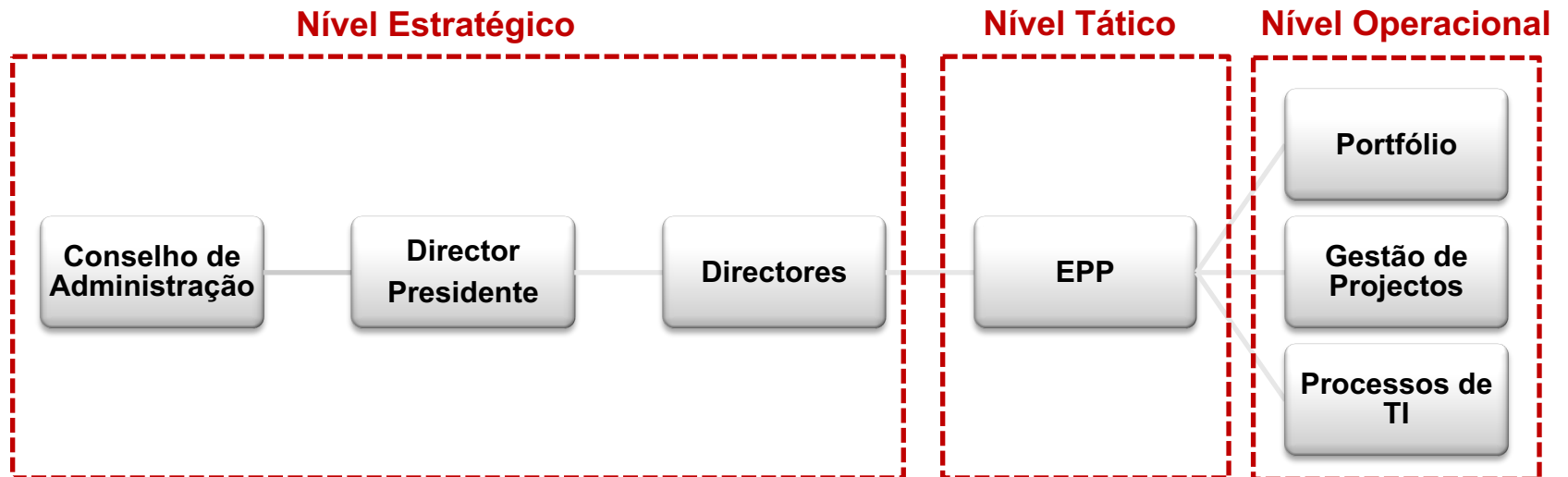
Estudo de caso

- EPP é o PMO da Jupiter
- Breve histórico



Estudo de caso

- Estrutura organizacional do PMO



Estudo de caso

- A missão do EPP é oferecer serviços com criatividade, inovação, flexibilidade e agilidade, maximizando a percepção de valor às expectativas de nossos clientes.
- O EPP é um provedor de serviços e seus clientes são:
 - CEO
 - Diretores
 - Colaboradores da Fábrica de Software
 - Colaboradores da Infraestrutura de TI
 - Colaboradores da Área Comercial
 - Colaboradores do Marketing
 - Colaboradores da Comunicação Corporativa

Estudo de caso

■ Benefícios esperados pelos clientes

Benefício	Relevância	IAB *
Maior visibilidade da relação entre projetos e estratégia	18,20%	89,00%
Maior disponibilidade de informação de qualidade para a tomada de decisão	17,60%	99,00%
Transferência efetiva do conhecimento	12,10%	100,00%
Melhor alocação de recursos entre projetos da organização	10,30%	68,00%
Maior visibilidade do andamento do projeto	10,30%	100,00%
Melhor definição de prioridades	7,90%	100,00%
Estimativas de prazo e custo mais confiáveis	5,50%	95,00%
Maior comprometimento do nível executivo com os projetos	5,50%	95,00%
Melhor controle sobre as equipes de projetos	3,60%	79,00%
Melhor comunicação entre áreas da organização	3,60%	68,00%
Maior visibilidade da demanda por recursos	2,40%	93,00%
Maior motivação e compromisso individual	1,80%	89,00%
Melhor comunicação entre a equipe do projeto	1,20%	68,00%

*IBA: Indicador de Aderência ao Benefício

Estudo de caso

■ Funções ou serviços (O que fazer?)

Funções	Relevância	Percepção ao longo do tempo		
		Curto	Médio	Longo
Prover o quadro estratégico de projetos	9,50%	90%	7%	3%
Prover ferramentas e sistemas de informação para gestão de projetos	9,00%	9%	34%	57%
Monitorar o desempenho do portfólio	6,40%	18%	29%	53%
Gerir os projetos ou programas	5,40%	88%	8%	4%
Apoiar a definição do portfólio de projetos	5,40%	5%	14%	81%
Prover o relatório de desempenho de projetos ou programas para a alta administração	5,40%	91%	5%	4%
Participar do planejamento estratégico	5,00%	19%	48%	33%
Prover a metodologia de gestão de projetos	4,70%	7%	22%	71%
Apoiar o planejamento de projetos	4,50%	32%	40%	28%
Prover <i>mentoring</i> para os gestores de projetos	4,20%	24%	56%	20%
Prover aconselhamento à alta administração na tomada de decisão executiva	4,10%	14%	56%	30%
Prover treinamento e desenvolvimento de competências para projetos	3,70%	16%	56%	28%
Conduzir a auditoria de projetos	3,30%	28%	57%	15%
Monitorar e controlar o desempenho de projetos	3,20%	89%	8%	3%
Promover a gestão de projetos na organização	2,30%	12%	56%	32%
Gerir os <i>stakeholders</i> dos projetos	2,20%	87%	9%	4%
Gerir bases de dados de lições aprendidas	1,80%	12%	18%	70%
Gerir a documentação dos projetos	1,70%	18%	22%	60%
Gerenciar as mudanças e transformações organizacionais	1,40%	76%	14%	10%
	83,20%	39%	29%	32%

Estudo de caso

■ Funções ou serviços (como fazer?)



Estudo de caso

- Funções ou serviços (como fazer?)

Treinamentos



Social



INNOVATHON



Resultados

- Evolução da maturidade
 - Utilização de métricas e indicadores para acompanhamento
 - Burndown
 - Velocidade do time
 - Taxa de produção de erros
 - Desvio de estimativas
 - Retrabalho
 - Aderência aos processos
 - Indicadores de atendimento

Resultados

■ Pesquisa de clima e satisfação

- Investimento em melhoria de processos e ferramentas de trabalho associadas
- Alto grau de comprometimento da equipe com a função, a empresa e os resultados
- Forte desempenho de gestão para fortalecer o desempenho da equipe
- Cursos internos e treinamento para funcionários
- Compartilhar os conhecimentos adquiridos para melhorar as funções e tecnologias da empresa
- Innovathon como forte identificação de oportunidades e compartilhamento de ideias

- Linguagem comum para execução do processo
- Segurança para armazenar e recuperar informações
- Dados históricos e conhecimentos disponíveis
- Ferramentas para ajudar a aumentar a comunicação e o trabalho em equipe
- Metodologia ágil para aproximar profissionais e produzir resultados de curto prazo
- Maior reutilização de soluções e componentes
- Melhor distribuição de trabalho entre as equipes
- Maior visibilidade da gestão sobre o andamento dos projetos

Resultados

- Projeção do ROI
 - Taxa de redução de retrabalho = 5%
 - Custo evitado = USD 150K

 - Custo anual do EPP com melhoria de processos = USD 85K
 - ROI (custo evitado/custo de melhoria de processos) = 76%

Conclusões

- Independentemente da estrutura organizacional ou tipologia, estar focado em prover e executar, com maestria, um catálogo e o registro de funções que busquem alcançar os benefícios esperados é fundamental para sustentabilidade de um PMO;
- Não existe um modelo perfeito para necessidades específicas. O PMO VR é um guia, que permite personalização, e não um algoritmo;
- Os indicadores comprovam a eficácia do modelo PMO VR.

Trabalhos futuros

- Avaliar a sustentabilidade das melhorias implementadas, com a realização de novos ciclos de implantações e análises aprofundadas do ROI gerado;
- Analisar o impacto que Criatividade x Intuição x Bricolage geram numa base de conhecimento construída pela inteligência coletiva

Referências

Desouza, K. C. e Evaristo, J. R. (2006). Project management offices: A case of knowledge-based archetypes. *International Journal of Information Management*, 26(5), pp. 414-423.

Kwak, Y. H. e Dai, C. (2000). Assessing the value of project management offices (PMO) [Em linha]. Disponível em <<https://www.pmi.org/learning/library/assessing-value-project-management-offices-8527>>. [Consultado em 08/09/2021].

Menezes, L. (2009). *Gestão de Projetos*. 3. ed. São Paulo, Atlas.

PMI (2014). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. 5ª ed. Newton Square, Project Management Institute.

Pinto, A. (2015). How to make your PMO survive [Em linha]. Disponível em <<https://www.pmi.org/learning/library/challenges-of-pmo-valuation-9861>>. [Consultado em 13/09/2021].

Pinto, A. (2013). Is your PMO what it should be? A model to define which functions a PMO should perform, taking into consideration the expected benefits of its clientes [Em linha]. Disponível em <<https://www.pmi.org/learning/library/organizational-model-functions-client-benefits-5893>>. [Consultado em 12/09/2021].

Salameh, H. (2014). A Framework to Establish a Project Management Office. *European Journal of Business and Management*, 6(9), pp. 19-26.

Srivannaboon, S. e Milosevic, D. Z. (2006) A theoretical framework for aligning project management with business strategy. *Project Management Journal*, 37(3), pp. 98-110.

Thomas, J. e Mullaly M. (2008). *Researching the Value of Project Management*. Newtown Square, Project Management Institute.