

# COMO MONTAR UM **PMO** sustentável

Transforme sua empresa em uma máquina de competir

como



ITM Platform



[www.itmplatform.com](http://www.itmplatform.com) | [info@itmplatform.com](mailto:info@itmplatform.com) | +34 918 052 188  
© ITM Platform 2018. Todos los derechos reservados.

# INTRODUÇÃO

---

## Porquê este guia

Incorporar ou redesenhar um Escritório de **Projetos** (PMO) parte de uma ordem da **gestão** que terá um impacto significativo na organização e no negócio.

Este guia oferece uma referência nos processos de desenho e implementação, quer técnica quer organizacional, do PMO e a sua integração de uma forma natural na organização.

Está dirigido a diretores, responsáveis do PMO e chefes de projeto, quer disponham do ITM Platform ou não.

*Os projetos são a correia de transmissão da estratégia corporativa.*

## Principais elementos

### O desenho é rei

Natureza do PMO como elemento director. O roteiro como plano de implementação. Os benefícios aos quais o PMO deverá apontar.

### O PMO como ponte transversal

O PMO não funciona de forma autónoma, deve integrar unidades funcionais e equipas de projeto.

### Melhores práticas

Revemos tudo aquilo que define um bom PMO.

Oferece acima de tudo clareza, gestão e impulsiona a gestão do portfólio na organização.

### Passos práticos

Elementos que o PMO deve definir, quando deve fazê-lo e como deve integrá-los na organização.

# ÍNDICE

---

<b>1 Desenhar um PMO</b> .....	<b>4</b>
Que tipo de PMO a minha empresa precisa?.....	5
O que é um bom PMO.....	7
Benefícios gerados por um PMO .....	8
O roteiro .....	8
<b>2 Antes de montar o PMO</b> .....	<b>11</b>
Postos-chave de sucesso na hora de montar um PMO .....	12
Problemas comuns enfrentados por um PMO .....	13
<b>3. Implementar um PMO</b> .....	<b>14</b>
Definição do enquadramento natural dos projetos.....	15
Modelo de planificação e acompanhamento económico .....	20
Organização, pessoas e documentação .....	23
Comunicação .....	25
Modelo de gestão e governo .....	26
As integrações.....	32
<b>Porquê escolher o ITM Platform.....</b>	<b>33</b>

# 1

## Diseñar una PMO

*“Se você tem dez minutos para criar algo que perdure, gaste nove em desenhá-lo”*

## Que tipo de PMO a minha empresa precisa?

O primeiro passo deste caminho consiste em determinar qual será a **natureza do escritório de projetos** mais conveniente para a organização. Um PMO sustentável responde às necessidades de hoje e prevê o possível crescimento e adaptação ao dia de amanhã.

Para estabelecer a **missão e funções** do nosso futuro PMO, convém considerar primeiro as diferentes configurações standard existentes, e observar as variáveis que determinam as necessidades reais do nosso negócio. Assim concluiremos qual será o modelo que melhor se adapta à nossa organização.

*Porque não há duas organizações iguais, o processo de desenho de um escritório de projetos (PMO) não dará duas vezes o mesmo resultado.*



No eBook “Roteiro para definir o seu próprio escritório de projetos” descrevem-se os tipos-padrão de PMOs comumente aceites: “estação meteorológica”, “torre de controle”, “fonte de recursos”. Neste documento não faremos referência a estes diferentes tipos, mas antes à generalização

que determina o seu carácter **estratégico ou tático**.

- ▶ Um **PMO estratégico** é capaz de determinar como habilita cada projeto com a estratégia corporativa.
- ▶ Um **PMO operacional** ou um PMO tático coloca mais foco no êxito individual das suas responsabilidades.

Existem variáveis que ajudam a determinar a conveniência de optar por um tipo ou outro: **a maturidade da organização, a natureza do negócio e o modelo de gestão**.

*Um PMO operacional ou tático assegura-se que os projetos entregam o valor esperado às partes envolvidas. Um PMO estratégico, vai além disso, monitoriza e avalia o portfólio em sintonia com o plano estratégico.*



▲ Uma organização madura dispõe de processos claros e bem assentes, executados por pessoas com formação relevante e sujeitos a um ciclo de melhoria contínua.

Um elevado grau de maturidade favorecerá a implementação bem-sucedida de um PMO estratégico, enquanto que uma organização de baixa maturidade será beneficiada por **um PMO operacional ou tático**.

▲ Na prática, todas as organizações gerem **projetos**, quer o façam conscientemente ou não. A **natureza do negócio** faz com que estas sejam mais ou menos sensíveis à eficiência da gestão o seu portfólio de **projetos**. Quanto maior seja o impacto directo dos projetos no resultado do negócio, mais sentido fará desenhar **um PMO estratégico**.

Por exemplo, uma organização que tenha decidido abordar o seu crescimento através de projetos de transformação multi-departamentais, obterá mais benefícios de um **PMO estratégico**, do que outra cujas iniciativas sejam mais estanque.

▲ Se o **modelo de gestão** é por projetos em vez de - ou em combinação com - outros modelos como a **gestão**

**por objetivos**, fará sentido que o PMO seja estratégico, uma vez que no modelo de gestão está implícita a relevância extremamente elevada dos projetos.

▼ Definitivamente, se a alta gestão está próxima da definição e follow-up dos projetos, constitui em si mesmo uma habilitação estratégica do escritório de projetos. Pelo contrário,

um maior distanciamento do portfólio dos projetos implica um menor reconhecimento da sua importância, motivo pelo qual o PMO operacional ou tático será mais adequado.

**i**  
*Se o PMO deve assumir funções de direção, a melhor opção será um PMO estratégico.*

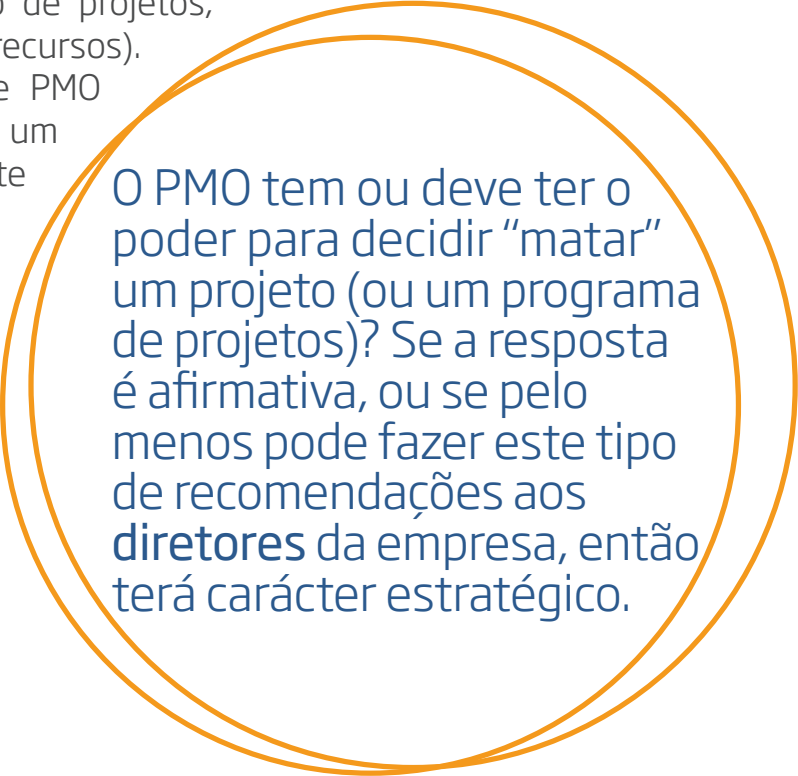
Uma pergunta simples: O PMO tem ou deve ter o poder para decidir “matar” um projeto (ou um programa de projetos)? Se a resposta é afirmativa, ou se pelo menos pode fazer este tipo de recomendações aos **diretores** da empresa, então terá carácter estratégico.

Significará que o PMO a) compreende o sentido do negócio, b) é consciente dos recursos que está a consumir e c) compreende o valor associado a cada

projeto. Em suma, **tem toda a informação para tomar decisões autorizadas.**

Se não é esse o caso, então o PMO tem que ser operacional (gere diretamente os programas, reportando e apontando os chefes de projeto) ou tático (implementa os instrumentos desenhados na gestão de projetos, como metodologias ou recursos).

Os diferentes tipos de PMO não são incrementais, e um não é necessariamente mais complexo que outro. Simplesmente respondem a necessidades bem diferentes.



O PMO tem ou deve ter o poder para decidir “matar” um projeto (ou um programa de projetos)? Se a resposta é afirmativa, ou se pelo menos pode fazer este tipo de recomendações aos **diretores** da empresa, então terá carácter estratégico.



## O que é um bom PMO

Independentemente da natureza ou do tipo concreto do PMO, existem **quatro fatores universais indicativos** da qualidade, em cuja excelência reside a qualidade do escritório de projetos:

- ▶ **1. Fornece clareza:** proporciona informação e não esconde dados. É fonte de transparência e de análise inteligente.
- ▶ **2. Facilita a tomada de decisão:** elabora informação e molda todos os processos dirigidos à prática.
- ▶ **3. Inclui as pessoas da organização:** ativa positivamente todos os implicados directos nos projetos até à conclusão dos **objetivos** e benefícios dos projetos: formando, dirigindo e animando as pessoas.
- ▶ **4. Os seus objetivos e os benefícios esperados são normalmente públicos e partilhados.** A maior dificuldade que os PMO's enfrenta é a aceitação por parte da organização. Compartilhar a visão é sempre um bom começo.



**Estas quatro perguntas podem ajudar a visualizar o futuro da nosso PMO.**

### 1. Que projetos devemos seguir?

Ou seja, quais são os projetos que nos levam de uma maneira mais eficaz aos nossos objetivos como organização?

### 2. Que projetos devemos começar?

De todas as propostas de projeto prontas para ser iniciadas, quais devemos começar num dado momento, por via das dependências estabelecidas com outros projetos e a relação dos recursos utilizados e comprometidos?

### 3. Que projetos devemos continuar?

Dos projetos já iniciados, quais estão

a cumprir com o que previsto, de acordo com os indicadores estabelecidos? Quais, dos que não estão a cumprir, merecem continuar?

### 4. Que projetos deve mos terminar?

De acordo com a consideração anterior, que projetos não vale a pena continuar porque os recursos podem ser melhor utilizados de outra maneira para alcançar os nossos objetivos?

Para responder as estas perguntas, o PMO conecta a estratégia da organização com metodologias de gestão de portfólio de projetos (PPM), que oferece informação em tempo real sobre os projetos em curso.

# Benefícios gerados por um PMO

As seguintes são as áreas para as quais um PMO contribui:

1. Administração
2. Organização
3. Planificação
4. Gestão de custos
5. Gestão de benefícios
6. Gestão de riscos
7. Registos
8. Qualidade
9. Controle de mudança
10. Gestão de recursos
11. Gestão da comunicação
12. Gestão de compras e aprovisionamento
13. Gestão da documentação

Em função do tipo de PMO a implementar, teremos que colocar mais ênfase em alguns pontos que outros. Por exemplo, **um PMO estratégico** colocará mais foco nas áreas de Administração, Organização e Planificação. Outra mais orientada para os processos poderá colocar maior atenção na Documentação, **Controle** de Mudança ou Gestão da Qualidade.

Ao desenhar um PMO, é imprescindível entender que modelo será mais rentável para o negócio e para os seus clientes.

## O roteiro

O processo de desenho e implementação de **um PMO** deve considerar um dado tempo que assegure que **não estará adiantado à maturidade da própria organização**, abordando todas as fases ao mesmo tempo.

Planifique uma implementação temporal que se construa sobre objetivos previamente consolidados.

Para criar um roteiro consistente, é necessário considerar:

- ▶ A maturidade atual da organização.
- ▶ A situação à qual o comité de **gestão** quer chegar.
- ▶ Os meios disponíveis
- ▶ Os **fatores** ambientais com efeitos positivos ou negativos.

Com estes parâmetros, sabemos de onde partimos, onde queremos chegar, de que dispomos e qual a velocidade de cruzeiro que nos podemos permitir.

## Ejemplo de hoja de ruta



Tomemos como exemplo Booksy360, uma editora de tamanho médio. O seu roteiro divide-se em quatro períodos consecutivos, seguindo uma gestão estratégico por projetos, começando desde uma base de maturidade baixa.

### Período 1

O comité decidiu começar com uma base rudimentar de comunicação, na qual se concorda num dicionário comum e se estabelecem fluxos básicos de comunicação formal. Concorda-se em planificar unicamente com base em datas de projeto e material para entrega. Criam-se as folhas básicas de documentação por tipo de projeto e estabelecem-se as informações de follow-up obrigatórias, quer a nível directivo como ao nível do projeto.

### Período 2

Estabelecem-se todos os canais de comunicação formal e informal, fazendo

finca-pé na colaboração entre unidades funcionais e transversais, orquestradas pelo PMO. Adicionam-se as compras e clientes como elementos a planificar e controlar. Inicia-se uma planificação de recursos baseada em perfis e categorias profissionais.

### Período 3

Inicia-se uma gestão de riscos formal e acordada entre as várias direções. Inicia-se a gestão de mudança e qualidade. Caso tenham sido iniciadas de uma forma isolada em fases anteriores, nesta fase convertem-se num eixo de gestão.

### Período 4

Inicia-se a fase de contribuição estratégico. O comité de projetos da Booksy360 antecipa que incluirá planificação estratégica, gestão de benefícios e governo.

# 2

## Antes de montar o PMO

*Uma vez definida o PMO, bem como o roteiro que vamos seguir ao longo do tempo, há que efectivamente implementar esse PMO.*

*O processo (o projeto) de montar um PMO também varia de uma organização para outra, mas as ferramentas são normalmente as mesmas. Será apenas uma questão de utilizar as mais adequadas*

## Postos-chave de sucesso na hora de montar um PMO

Um bom projeto só é útil na medida em que possa ser implementado na prática, com meios adequados e com condições ambientais favoráveis.

Antes de começar, convém assegurar-se que:

### ▶ **Conta com as pessoas adequadas e com as capacidades necessárias.**

Se não temos uma equipa ou as capacidades disponíveis, é preferível reduzir o alcance do PMO até que seja suficientemente modesto para poder ser abordado com garantias de sucesso. **Um PMO** fundada sem o talento necessário irá desmoro-nar-se perante a menor dificuldade.

### ▶ **Começar com projetos de elevada visibilidade e impacto.**

Um PMO deve demonstrar o seu valor, tal e qual como qualquer outra unidade de negócio.

Nem sempre é fácil fazer isto devido ao seu corte transversal – e, segundo os principais críticos de **um PMO**, natureza completamente prescindível. Seja inteligente e **aborde primeiro os problemas universalmente reconhecidos.**

### ▶ **Identificar claramente as necessidades do negócio.**

Explícita ou implicitamente, a organização e o negócio têm necessidades que devem ser identificadas de maneira inequívoca desde o princípio. Partir das mesmas é garantia de iniciar o caminho com o passo correcto, e uma ferramenta muito poderosa quando precisar de defender decisões futuras.

### ▶ **Dispor de um marco de trabalho que permite a comunicação com o negócio.**

Um PMO que funcione como uma ilha está condenada. Assegure que existem canais fluídos de comunicação que garantem que trabalha sempre na gestão adequada. Faça os seus deveres.

### ▶ **Saber claramente quais os indicadores chave.**

A abundância de indicadores não é sinónimo de informação. Garanta que dispõe das ferramentas necessárias, mas acima de tudo defina os **critérios do que é realmente importante.**

## Problemas comuns enfrentados por um PMO

---

Os pontos anteriores deveriam ajudar a evitar os problemas mais frequentes que encontramos nos PMO's em funcionamento. Os problemas mais habituais são:

### 1. Não ter apoio suficiente por parte da gestão.

Sem o apoio explícito da **gestão**, é difícil que um PMO tenha êxito. A organização não percebe, de uma forma natural, que o PMO é efectivamente uma ajuda, interpretando-a como uma ameaça ou, pelo menos, algo completamente prescindível. Até que o PMO não esteja consolidado através dos anos, tendo demonstrado os seus benefícios e valor, o apoio da gestão é determinante.

### 2. Fazer de polícia.

Um problema comum dos PMO's é converterem-se em vigilantes de processos, em vez de fonte de gestão e apoio.

### 3. Falta de um marco de trabalho ou metodologia.

É comum que os PMO's comecem com o impulso de poucas pessoas, muito motivadas, mas sem marcos claros de referência. A gestão do portfólio de projetos é uma ciência - ou uma arte - que necessita de muitos anos de ro-

dagem, apontando também padrões úteis para evitar os problemas mais comuns.

### 4. Não fazer coincidir oferta e procura.

Se os serviços do PMO não respondem às necessidades da organização, mas sim os **objetivos do PMO**, a própria perde relevância. A rejeição é, de novo, uma das grandes ameaças, e "andar à deriva" pode também ser uma grande materialização do risco.

### 5. Implementar uma ferramenta sem ter o processo, ou implementar o processo sem ter uma ferramenta.

Numa organização de complexidade média, o processo e a ferramenta andam de mãos dadas. Por um em prática sem o outro não é sustentável: a ferramenta permite o processo, e o processo transmite-se através da ferramenta.

# B

## Implementar um PMO

*Mãos à obra! Vamos recorrer aos principais enquadramentos e aos seus módulos de funcionalidade correspondentes para montar um PMO de uma forma sólida e consistente com o seu projeto.*

*Cada ponto de partida é diferente. Se já dispõe de um PMO ou mesmo que não utilize o ITM Platform, os passos seguintes também são úteis, pois não se trata do “como”, mas do “quê”.*

## Definição do enquadramento natural dos projetos

Cada negócio gere os seus **projetos** com um enquadramento concreto, que deve ser partilhado ao longo de toda a organização. Vamos analisar os diferentes aspectos da responsabilidade do PMO em termos de **desenho, implementação e comunicação deste enquadramento**.

### Tipos de projeto

Os tipos de projeto representam a classificação principal e o comportamento da vida do projeto.

A definição (ou reformulação) do PMO é um bom momento para reflectir sobre os diferentes tipos de projetos que a organização gere e, quiçá, tomar o tempo adequado para os replanear.

Os critérios de classificação costumam ser dados quando se tratam de projetos externos para clientes. No entanto, a tipologia de projetos internos pode estar mais estandardizada através de diferentes sectores.

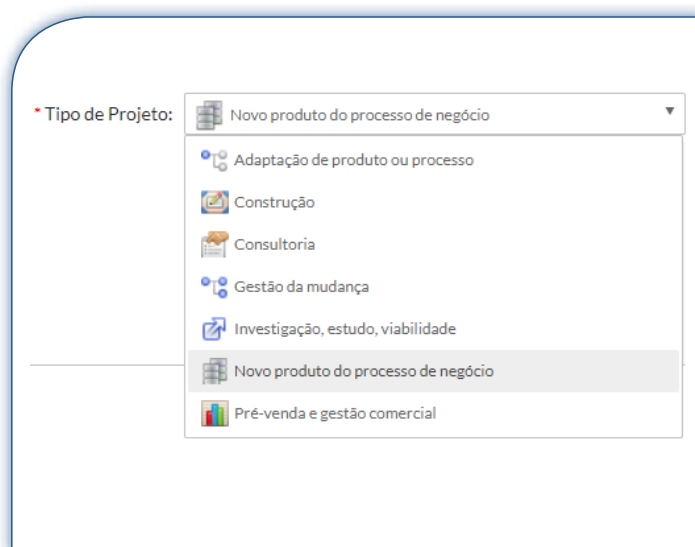
Um PMO também pode administrar **processos de operações**, sempre que sejam compostos por tarefas específicas possíveis de ser atribuídas a uma equipa de trabalho.

Fará sentido considerar operações e projetos em conjunto, quando os recursos entre ambos forem partilhados ou os clientes forem os mesmos.

Por exemplo, será este o caso em projetos de TI, ou projetos para clientes que requerem posteriormente a manutenção do trabalho, executado pelas mesmas pessoas que desenvolveram o projeto.

Os projetos com metodologias Kanban são especialmente úteis neste contexto, pois oferecem uma estrutura ordenada de tarefas por processo / estado que se gere através da capacidade máxima dos recursos (WIP, Work In Progress).

A ITM Platform também incorpora o conceito de serviço: entidades espe-







autorização para mudar, e quem tem que dar essa mesma autorização.

Desenhe as regras e normas o mais simples possível; poderá sempre, mais tarde, tornar o sistema mais complexo, e na prática um sistema complexo nem sempre é necessário.

*Um conselho: não substitua a definição de um procedimento organizativo e a disciplina por um workflow: os fluxos de trabalho devem apenas ser uma correia de transmissão, e não apenas um mecanismo de controle.*

cificamente orientadas a coordenar a gestão de operações.

### Fluxo de estados (Workflow)

O workflow permite desenhar o fluxo de estados possíveis pelos quais um projeto pode passar. A sua relevância está relacionada com os processos do negócio, pelo que não deve ser considerado de forma isolada.

O fluxo de trabalho define-se através dos componentes principais. O primeiro são os **estados pelos quais um projeto** pode passar.

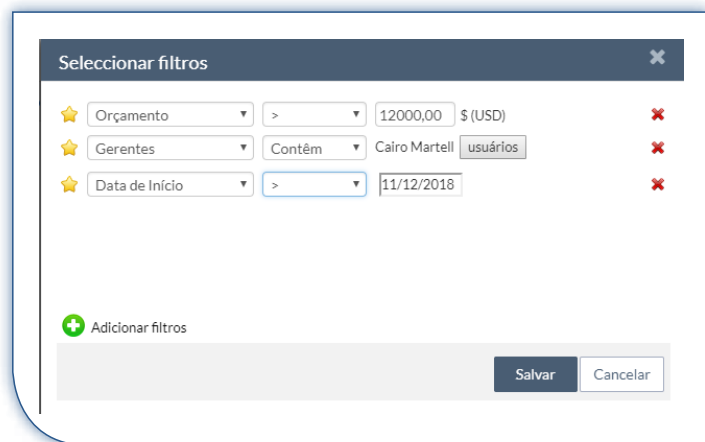
Por exemplo, podemos definir que os projetos cujo estado seja "rascunho" só podem passar aos estados "iniciado" ou "descartado".

O segundo componente de um fluxo de estados são as **condições segundo as quais** um determinado estado **requer**

### Prioridades

Configurar os diferentes graus de prioridade é muito simples, mas o trabalho de um PMO começa muito antes: há que concordar no que significa cada um destes graus de prioridade.

Para todos os envolvidos, deve ser perfeitamente claro o que realmente



significa “prioridade alta” ou “prioridade média”. Uma destas prioridades é mais urgente que a outra, mas quer isto dizer que até que não se termine um destes pontos, não se começa outro? Que temos que colocar o dobro de recursos na prioridade alta, em comparação com a primeira?

O PMO deve deixar muito claro **qual o sentido e que ações estão associadas** a cada uma das prioridades, para que a **organização saiba como se comportar** e o faça de **forma homogênea**.

### Riscos

Um gestor de **projetos** é, essencialmente, um gestor dos seus riscos. Um **PMO** deve assegurar que esta função é executada de uma forma **homogênea** através das decisões que tomam os diversos administradores e **diretores**.

Uma organização deve ter ao seu dispor um conjunto de critérios padrão aprovados com a gestão através dos

#	Nome da prioridade	Descrição da prioridade	Ícone da prioridade	É padrão	
1	Alto			<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
2	Baixo			<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
3	Normal			<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
4	Urgente			<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

seus gestores de projeto. Esta é a única forma de tomar decisões consis-

*A identificação e classificação de riscos está sujeita a alguma subjetividade. Um PMO deve standardizar a sua gestão através de critérios e ferramentas.*

tentes, independentes da personalidade de cada um.

A fórmula impacto x probabilidade = nível de exposição bem como os vários valores que resultam da aplicação desta fórmula só são verdadeiramente úteis se **conduzirem a decisões consistentes entre os vários gestores de projeto**.

### Metodologia predictiva (em cascata) ou ágil

A ITM Platform possibilita a integração de diferentes projetos com ambas as metodologias, num portfólio integrado.

O PMO deve estabelecer os **critérios** segundo os quais será possível escolher uma metodologia ou outra, **em função de cada projeto**.

Algumas organizações tomam decisões de natureza política (“tudo ágil” ou “tudo predictivo”), o que gera um elevado risco de

inconsistência.

**Ambas** as metodologias **podem**

**coexistir**, desde que num contexto em que os projetos encontrem benefícios claros ao optar por uma ou outra.

O PMO pode oferecer directrizes para que se determine se um **projeto** deve ser gerido com um dado tipo de metodologia, fazendo as seguintes perguntas:

- ▶ Há muita **incerteza no resultado** esperado ou, pelo contrário, sabemos razoavelmente bem o que queremos atingir?
- ▶ Estamos falando de um **projeto sujeito a prazos de entrega**, no qual prever as entregas é relevante ou temos apenas uma visão a curto prazo das tarefas imediatas?
- ▶ Os investidores e **clientes estão dispostos a participar** num processo contínuo sem uma ideia pré-concebida do resultado, ou esperam ter apenas que dar o seu input de uma forma pontual?



*Se a sua organização apostou em metodologias ágeis e ao mesmo tempo lhe pede datas de entrega a médio e longo prazo, é bem provável que não tenham baseado a sua escolha em critérios sólidos.*

Capitalizar o conhecimento é um dos grandes projetos de um PMO, que deverá munir-se dos mecanismos necessários que permitem recuperar lições aprendidas no decorrer do projeto, com vista a que estas não desapareçam no final do projeto. Este é um dos motivos para criar módulos de projeto com conteúdos para projetos futuros.

O u t r o grande benefício de utilizar janelas de projetos é a re-aproveitamento de estruturas que se repetem com frequência, variando unicamente as datas introduzidas, a planificação necessária e a realização de pequenas variações para que o novo projeto responda às novas necessidades.

*Uma bom PMO zela para que o conhecimento pertença à organização, e não só aos indivíduos.*

## Janelas de projetos

## Modelo de planificação e acompanhamento económico

A planificação e acompanhamento de gastos e entradas responde a uma das primeiras tribulações dos quadros directivos: “Quanto é que estamos mesmo a investir em projetos?”. Esta questão está presente mais frequentemente em projetos internos, de TI ou de transformação.

O modelo de **planificação e acompanhamento** deve estar **aprovado e alinhado com a gestão financeira** e com as unidades de negócio, de maneira a que os chefes de projeto tenham claros quais os parâmetros sobre os quais tem que actuar, e como monitorizar o consumo do orçamento.

O PMO deve emitir instruções claras sobre:

1. Que elementos de gasto serão controlados, especialmente no que toca a horas/esforço e compras.
2. Como se incorporam fornecedores externos: horas ou trabalho entregue.
3. Que parâmetros de medida vão ser utilizados: horas, custos, valor ganho, percentagem de progresso/ investimento, etc.
4. Com que frequência se vai medir cada parâmetro.

5. Períodos padrão de apontamentos de horas.

6. Medição de receitas e de margens de lucro.

Nas seções seguintes vamos analisar alguns destes aspectos com maior profundidade, intercalando a sua implementação na ITM Platform sempre que for oportuno.

### Custo de horas trabalhadas

Quando se requer **controle** sobre as horas estimadas, as horas trabalhadas e o seu custo, é preciso definir o módulo de **custos padrão e tarifas de fornecedor**. Este passo deve realizar-se em colaboração com as direcções financeira e de recursos humanos, conseguindo integrar a gestão económica dos projetos com a da organização.

O ITM Platform tem um módulo para estabelecer o custo padrão desde o nível de abstracção mais elevado até ao custo por perfil profissional:

- ▶ **Geral:** custo horário de qualquer trabalho. Útil na fase mais conceptual do projeto.
- ▶ **Interno e Externo:** permite definir o custo horário em ambos os casos, sempre de uma forma geral.
- ▶ **Custo por perfil profissional:** Per-

mite definir o custo padrão de pessoal interno em cada perfil, em diferentes escalas temporais.

- Tarifas de fornecedor:** de uma forma semelhante, os custos com o fornecedor podem ser incluídos no sistema, podendo para além disso comparar tarifas por fornecedor e por perfil.

### Compras e aquisições

Normalmente, a gestão das compras é incorporada em fases de maturidade anteriores ao controle das horas de trabalho. No entanto, é importante que as compras/aquisições de projetos estejam integradas com a gestão econômica da organização, de forma a que ambas se reconheçam e se integrem.

Em concreto, o **fluxo de estados de**

**compras/aquisição** é o factor mais relevante de todos já que, bem desenhado, favorece a planificação e o acompanhamento do fluxo de caixa (cash flow).

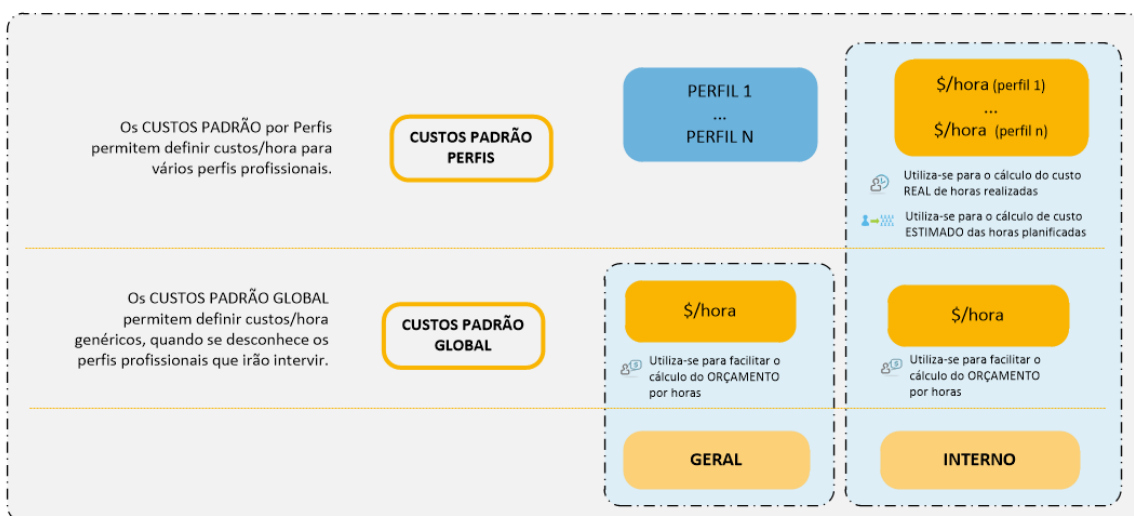
É uma boa prática associar este fluxo de estados a um procedimento acordado com as direções financeira e de compras.

Para além disso, os orçamentos que agrupam gastos (faturas) devem ser reconhecíveis pelas áreas restantes, e ser utilizadas de forma **homogênea**.

### Receitas

Tal como com as compras/aquisições, a classificação e gestão temporal das receitas do projeto têm que estar sincronizadas com os gastos e com o sistema financeiro, de modo a que o sistema consiga gerar números fiá-

#### ITM PLATFORM Custos Padrão global e por perfis



## Organización, personas y documentación

Organização, pessoas e documentação. Os utilizadores são quem dá vida a um sistema de gestão de projetos, quer sejam funcionários ou consultores externos. É, portanto, imprescindível que o PMO ofereça apoio a este coletivo de pessoas.

*Empregados ou fornecedores, todos são fontes de talento.*



### Responsabilidades

Uma bom PMO deve estipular de uma forma lógica a designação de responsabilidades, ajudando o gestor de projetos em dois pontos:

- Os projetos empregam frequentemente recursos de áreas funcionais.
- O cenário oposto é a atribuição espontânea de responsabilidade, o que cria vazios e sobreposições.

O ITM Platform oferece várias opções para facilitar a definição dos papéis de cada um, desde a configuração de acessos e permissões (seção “papéis”) até à definição de cada pessoa, em cada projeto ou tarefa.

O papel de “responsável da tarefa” converte-a num projeto subordinado,

no qual o responsável pode realizar uma questão completa e dar acompanhamento.

### Organização

A definição da estrutura da organização no sistema resulta da utilidade na classificação dos diferentes elementos, bem como no aspecto analítico de toda a informação.

A representação da estrutura organizativa utiliza um sistema hierárquico tradicional, a cujas unidades poderemos posteriormente vincular projetos, pessoas ou atividades.

### Capacidade: planificação e acompanhamento

A gestão da capacidade é uma das funções que exigem mais eficiência. Trata-se de **algo essencial para o PMO**, uma vez que esta gestão deve encontrar o equilíbrio entre:

- Uma gestão transversal eficiente que impeça a sobrecarga de recursos e não permita capacidade ociosa.
- A competência dos recursos entre diferentes unidades funcionais e projetos transversais.

A gestão da capacidade deve estar vinculada à gestão da procura: frequentemente, uma sobre-atribuição

## IMPLEMENTAR UM PMO

de recursos denuncia um excesso de procura. O PMO deve pelo menos dispor dos meios para identificar esta situação e, idealmente, o poder para a poder remediar.

O ITM Platform tem um potente módulo que permite que o PMO faça planos de uma forma global, e analise a capacidade e disponibilidade de cada membro ou perfil profissional.

Independentemente das atribuições que fizer, no mínimo o PMO deve conseguir oferecer uma visão a médio-prazo da carga de recursos e alertar para a existência de desequilíbrios nas várias atribuições de tarefas.

The screenshot displays a resource allocation dashboard. The top section, 'Projetos e Serviços', shows a 100% allocation status for the period 10-12-2018. Below this, a tree view shows the following structure:

- Nova Linha de Produto
  - Avaliação pós-produção
    - Etapa "wait and see"
      - Engenheiro (Interno): 0:36
      - Controlador (Interno): 0:59
      - Administrativo (Interno): 0:26

The bottom section, 'Profissionais profiles / User', shows the capacity and availability for the 'Engenheiro (Interno)' profile:

User	10-12-2018			11-12-2018		
	Capacidade	Atribuído	Disponível	Capacidade	Atribuído	Disponível
David Martin (Gerente de Produção)	24:00	0:36	23:24	24:00	0:36	23:24
Team Member	8:00	0:12	7:48	8:00	0:12	7:48
Analista	8:00	0:12	7:48	8:00	0:12	7:48
Travis Orellana						

É muito importante definir, em conjunto a gestão de organização e processos, qual será o papel do PMO na atribuição de recursos.

## Comunicação

Se as pessoas são quem dá a vida à gestão de projetos, a comunicação é o meio através do qual o tornam possível.



*O papel do PMO é definir e canalizar a comunicação formal, incentivando e facilitando a comunicação informal entre pessoas.*

A comunicação formal está normalmente relacionada com o acompanhamento, ou seja, a maneira de analisar o progresso dos projetos.

O PMO terá que antecipar os momentos-chave em que as peças de informação relevante devem fluir de umas pessoas para outras.

O sistema (PPM) deve ser o sustento deste processo, sendo o PMO quem define os eventos que ativarão as comunicações.

O ITM Platform tem um sistema de mensagens adaptáveis a cada organização. O PMO deve assegurar-se que estas mensagens são oportunas e que falem "o idioma" comum da organização, para que sejam assimilados pelos seus membros de uma forma natural.

▶ A **comunicação formal** assegura que a informação necessária é entregue aos interessados em momento oportuno.

▶ A **comunicação informal** aumenta a eficiência, oferecendo aos membros da equipa um mecanismo de colaboração no contexto do seu trabalho.

O sistema de comunicação social empresarial da ITM Platform ajuda precisamente a que disponha desse contexto, o que é muito útil para organizar mensagens e para formar um histórico de documentação.

### Documentação

Quer seja uma tarefa, risco registado ou uma compra, cada elemento de projeto pode gerar a sua própria documentação de apoio.

O PMO tem diversos papéis no que toca à documentação, com o foco principal de fomentar a homogeneidade e o aproveitamento da informação.

▶ Define os documentos mínimos necessários, em que momento devem associar-se ao projeto e a que tipo de entidade estarão associados.

▶ Define os formatos da documentação, em coordenação com outras áreas funcionais.



## IMPLEMENTAR UM PMO

- Oferece um sistema de acesso a folhas e documentos-base, assim como outros procedimentos de uso.

Em função das suas atribuições, o PMO poderá utilizar funcionalidades da ITM Platform. Por exemplo, o módulo das folhas de projetos pode associar modelos de documentação nas diferentes seções do projeto.

## Modelo de gestão e governo

Uma vez superadas as fases operativas e de funcionamento geral da gestão de projetos, o PMO pode incorporar **atribuições de tipo estratégico** que conectem a gestão de portfólio com a planificação a longo prazo e objetivos.

Começamos pela definição e utilização dos componentes estratégicos porque são o Norte pela qual o PMO deverá reger-se. Fecharemos com o modelo de gestão e governo.

### Planos e objetivos

Se a organização já dispõe de um plano estratégico explícito, este processo será muito trivial: bastará copiar os objetivos definidos na secção de "OBJETIVOS" da ITM Platform.

Se não o tiver feito anteriormente,

Priorização das Objetivos de Negócios para Cenário de "Otimista - Vendas a 110%"

Por favor compare cada Objetivo de Negócios com uma outra duas por vez. Julgamentos contrários são automaticamente inferidos.  
Se a relação de consistência é maior do que 0,1, então avaliações não devem ser consistentes.

Consistency Ratio: 1.1927

	Abrir mercado das licitações públicas	Crescer 20% em vendas	Lançamento da nova linha de produto	Melhorar a notoriedade da marca
Abrir mercado das licitações públicas	↔ 1	↓ 1/9	↗ 3	↘ 1
Crescer 20% em vendas	↑ 9	↔ 1	↘ 1/5	↗ 1
Lançamento da nova linha de produto	↘ 1/3	↗ 5	↔ 1	↘ 1
Melhorar a notoriedade da marca	↗ 3	↘ 1/3	↔ 3	↔ 1

esta pode ser uma boa ocasião para fazer, explicitamente, um plano formal, uma vez que a priorização do

portfólio de projetos depende da disponibilidade de uma estratégia clara e partilhada por todos.

### Priorização e alinhamento estratégico

A utilidade do ponto apresentado anteriormente encontra-se no processo de seleção de projetos, ou **demanda estratégico**.

*A tarefa de priorização é uma oportunidade de ouro para o PMO estratégico, quando tiver que alinhar a carteira de projetos com a equipa de gestão.*

Através da priorização tanto de objetivos como de projetos, a ITM Platform ajuda a determinar o valor da seleção de projetos para serem submetidos a aprovação.

A **priorização de objetivos** realiza-se em primeiro lugar, e é normalmente responsabilidade do comité de gestão, podendo, no entanto, ser coordenada pelo PMO.

O propósito principal desta fase é ordenar os objetivos empresariais (ou critérios, no caso de organizações não empresariais), atribuindo

do-lhes um valor de zero a cem.

Existem diversos métodos que ajudam a eliminar a subjectividade, tanto quanto possível.

Na imagem podemos ver o sistema de comparação por pares oferecido pela ITM Platform, na qual os executivos comparam os objetivos “todos contra todos”, atribuindo uma escala a cada um.

A **priorização de projetos** realiza-se de forma semelhante, embora habitualmente por uma equipa diferente. A meta é valorizar a atribuição de um projeto a um dado objetivo.

Na Figura 4 observamos o cruzamento de projetos e objetivos utilizando uma metodologia qualitativa (Harvey Balls) que nos permite derivar uma pontuação visual.

### A seleção de projetos

Om as duas ferramentas anteriores, podemos definir um filtro inteligente da procura, que acabará representada num portfólio ágil. O objetivo desta metodologia, explicada de uma forma mais profunda no Livro Branco da Gestão de Organizações por Projetos é racionalizar a procura de projetos através da

planificação a longo-prazo.

O esquema de seleção começa com uma procura (ideias ou iniciativas) que serão avaliadas através do valor atribuído a cada uma delas. A **priorização** servirá de peneira, filtrando os projetos que representem um melhor equilíbrio entre o valor e o custo.

As iniciativas aprovadas passarão para um backlog, que será o que alimenta o portfólio vivo.

O ITM Platform dispõe de um módulo de **priorização** e seleção de componentes (projetos ou serviços) que facilitará o fluxo de trabalho através de elementos de apoio à tomada de decisão. Exemplos destes componentes são os **cenários** (what-if analysis), a curva de **fronteira eficiente** onde se representam as combinações óptimas entre valor e custo, ou a representação da **cobertura de objetivos**, de acordo com a seleção actual.

Nesta imagem, mostramos o módulo de alinhamento estratégico disponível na ITM Platform. O portfólio pode ser organizado por programas, unidades de gestão de ordem superior à do projeto, cujos benefícios principais são:

Priorização de Componente baseada em Objetivo de Negócios para "Otimista - Vendas a 110%" Cenário

Para cada Componente, por favor, entrar a importância numérica na base 100% (faça isso para cada Objetivo)

	Lançamento da nova linha de produto	Crescer 20% em vendas	Melhorar a notoriedade da marca	Abrir mercado das
Nova Linha de Produto	●	●	●	●
Novo Produto Estrela	●	●	○	●
Campanha de Primavera	○	●	○	●
Promoção de Inverno	○	●	○	●
Centro de Atenção ao Cliente	○	○	●	●

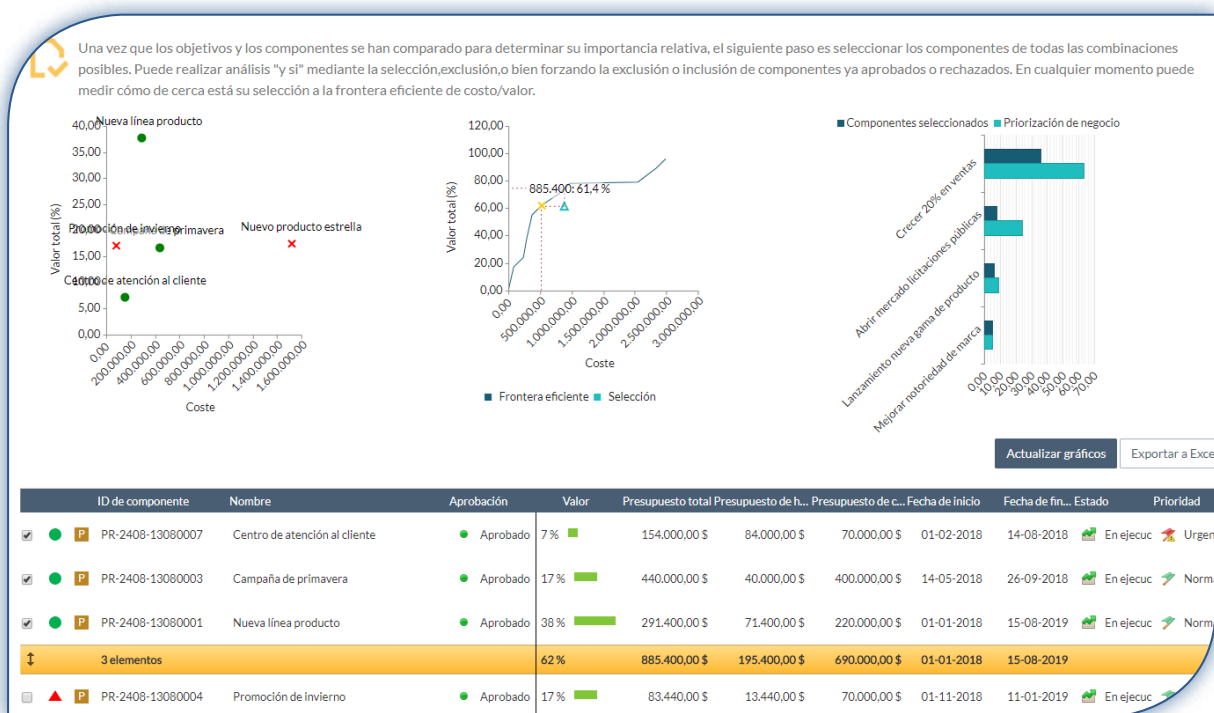
## IMPLEMENTAR UM PMO



- ▶ Criar unidades de gestão autônomas, associadas a grandes objetivos.
- ▶ Admitir uma gestão de orçamentos superior à do projeto.
- ▶ Facilitar a criação de cenários que

A imagem seguinte representa três programas que albergam diferentes projetos que, a sua vez, respondem a temas transversais.

Os passos anteriores terão como resultado uma atribuição de valor a cada projeto bem como o impacto nos recursos que esta seleção terá.



En la imagen se muestra el módulo de "alineamiento estratégico" de ITM Platform.



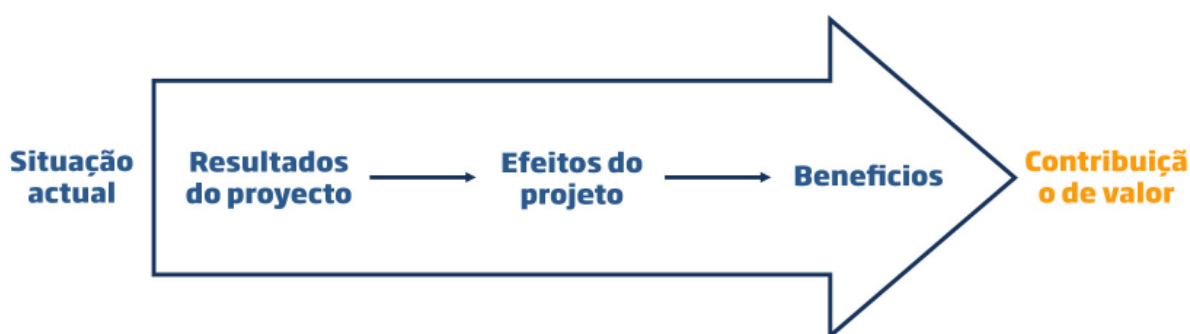
### Benefícios assegurados

Os benefícios da execução de um projeto (ou de um programa de projetos) são a consequência dos resultados e efeitos deste no negócio:

A gestão ou asseguramento de benefícios (ou, mais simplesmente, “valor”) é a tarefa do PMO no contexto da gestão de projetos, uma vez que se trata do fim último do seu carácter estratégico.

Normalmente vemos que os **benefícios vêm como resultado de vários projetos em combinação**, ou mais frequentemente de um programa de projetos. Neste sentido, excedem o **projeto** e, por consequência, o seu gestor.

Algumas organizações optam por designar um gestor que se assegure dos benefícios de cada projeto, podendo correr o risco de aumentar a comple-



xidade dos processos.

Se os projetos conferem mais valor para além do seu resultado directo, pode ser uma boa ideia **dar competências aos chefes de projeto para que façam um acompanhamento para além da data final do projeto.**

Esta é uma medida de simplificação que terá como resultado chefes de projeto que entendem a sua missão até às últimas consequências: os benefícios reais para o negócio.

## As integrações

Descubra as integrações do ITM Platform



Numa organização eficiente, tudo está conectado: as pessoas, os projetos e os sistemas de informação formam um ecossistema de relações que se reflectem na ferramenta de gestão de portefólio de projetos.

O ITM Platform oferece uma gama completa de possibilidades de integração entre sistemas e entre pessoas.

Em termos gerais, existem quatro níveis de complexidade – e, portanto, de possibilidades – quando falamos de integrar sistemas:

1. Conectores padrão entregues pela ITM Platform para conectar, por exemplo, o ITM Platform com Jira da Atlassian Software ou com arquivos de MS Project.
2. Conectores genéricos que permitem realizar integrações de forma muito simples entre a ITM Platform e milhares de outras aplicações, através do Zapier.
3. Conectores com sistemas analíticos de informação como Power

BI, Qlick ou até mesmo MS Excel, capazes de ler informação da ITM Platform em tempo real e criar representações gráficas da informação.

4. Por último, e sem dúvida a forma mais flexível e potente, passa por utilizar o API da ITM Platform, que permite virtualmente conectar qualquer sistema com a gestão de projetos. Por exemplo, os clientes podem conectar-se com o CRM ou as facturas de fornecedores serem conectados com o ERP.

Integrar não significa apenas conectar programas entre si, mas também as pessoas, fazendo com que a relação com a ITM Platform seja mais acessível e simples.

1. Teambot para Slack é um bot que permite que os membros das equipas de projeto realizem múltiplas tarefas na ITM Platform sem sair do seu ambiente de colaboração favorito. Por exemplo, reportar horas ou saber que tarefas estão pendentes para hoje e dar-lhes seguimento, sem sair do Slack

2. Teambot para e-mail. O Teambot tem muitas caras e talvez a mais acessível seja a do e-mail. Quem não tem uma conta de correio electrónico? Basta então enviar um e-mail e [teambot@itmplatform.io](mailto:teambot@itmplatform.io) responderá com o conteúdo pedido.

*Um PMO não só deve facilitar o acesso a todos os membros das equipas, mas também realizar workshops onde se difunda o uso destas ferramentas, pois a sua disponibilidade não garante o seu uso.*



# 4

## **Porquê escolher o ITM Platform**

*A ITM Platform encontra-se numa posição única do mercado para apoiar o planeamento e evolução de todo o tipo de PMO, quer esta seja corporativa ou departamental.*

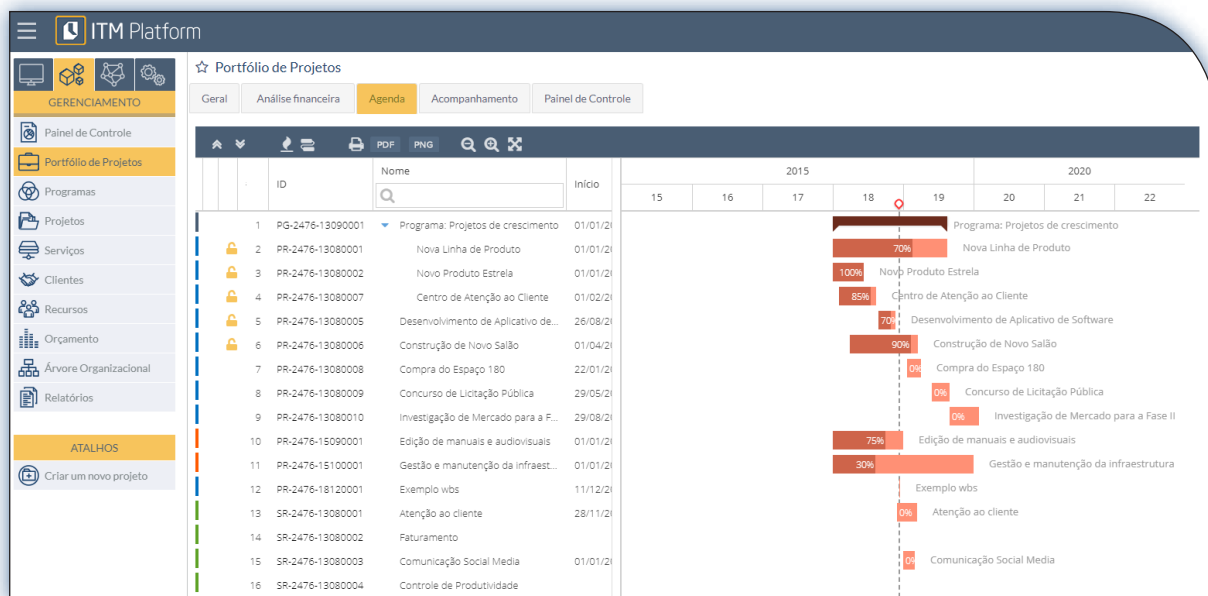
# Porquê ITM Platform?

- ▶ Dispõe de um leque completo de funcionalidades, desde a gestão de projetos até à planificação estratégico.
- ▶ Fácil de usar. O sistema de navegação da ITM Platform orienta o usuário permanentemente e reduz a curva de aprendizagem a apenas algumas horas.
- ▶ Configuração rápida. A ITM Platform não exige trabalhos longos e complicados de configuração, sendo completamente personalizável e adaptável.

▶ Retorno do investimento: O valor obtido pelo preço da ITM Platform é sem dúvida o líder do mercado.

Peça já uma demonstração gratuita e personalizada, enviando um e-mail para [info@itmplatform.com](mailto:info@itmplatform.com)

Leia o blog da ITM Platform: <http://www.itmplatform.com/br/blog/>



# Referências

---

## Referencias

Ing. Fco. Javier González Martínez, PMP, MCP, SCM™, SDC™, SPOC™, STC™, SAMC™, QA Audit, ITIL Certified Socio Fundador Kinectara® Consultoría "Importancia de la Administración del Portfólio de Proyectos" "PMO vs PMP" (2017 - 2018)

Desouza, K, and Evaristo R. (2006) "Project management offices: A case of knowledge-based archetypes" International Journal of Information Management, Volume 26, Issue 5, Pages 414-423

Hobbs, B., and Aubry, M. (2007). "A multi-phase research program investigating project management offices (PMOs): the results of phase 1." Project Management Journal, Vol. 38, No. 1, pp. 74-86.

Pemsel, S., & Wiewiora, A. (2013). Project management office a knowledge broker in project-based organisations. International Journal of Project Management, 31(1), 31-42.

Pinto A., M, De Matheus Cota, M., and Levin G. (2010). "The PMO Maturity Cube, a Project Management Office Maturity Model". PMI Research and Education Congress 2010, Washington D.C., USA



**Transforme sua empresa em uma máquina de competir**