

Escritório de Projetos

Evolução na Gestão de Projetos

Gerenciamento de Projetos ganha terreno porque a adoção das técnicas de projetos promove uma maior eficiência e eficácia no alcance de resultados relevantes

“Nós agora vivemos em um mundo de projetos (...) para administrá-lo será necessário um mundo de novos conhecimentos e habilidades” - Tom Peters

Transformando a cultura organizacional através da Gestão de Projetos

Por que as organizações fazem projetos ?

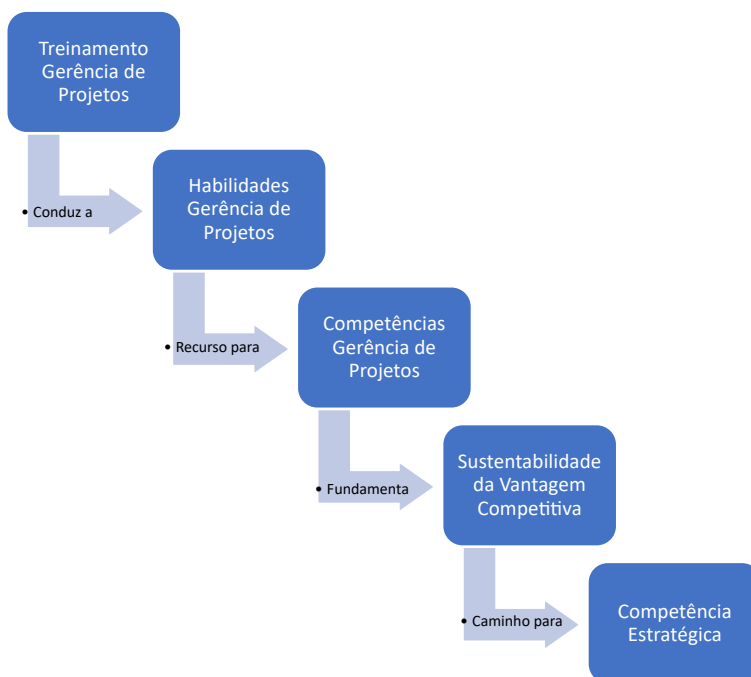
- Pressão Externa
- REQUERIMENTOS
- NECESSIDADES
- Pressão Interna
- DESEJOS
- MUDANÇAS

Volume, velocidade e continuidade

Gerência de Projetos

O desafio da transferência de conhecimento

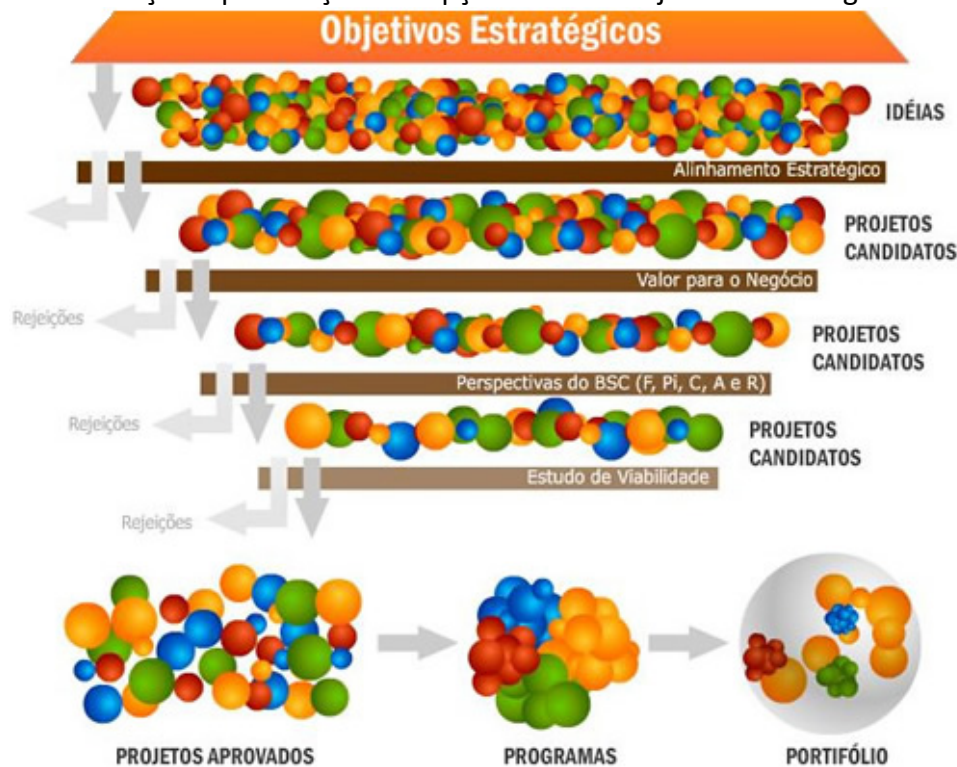
DESENVOLVIMENTO	MATURIDADE	EXCELÊNCIA
Individual		Organizacional



1. Quem supervisiona as entregas dos projetos?
2. Quem determina a metodologia?
3. Como gerenciar os recursos de forma eficiente?
4. Como selecionar e priorizar projetos?

Alinhamento e priorização por meio de projetos

- Visão sistêmica das demandas e recursos da organização, buscando integração.
- Seleção e priorização das opções com os objetivos estratégicos e operacionais.



Trilha Evolutiva



O que é um programa?

Programa é um conjunto de projetos ou mesmos de programas menores que se executa junto, porque o ganho é maior do que se fossem executados individualmente. Cria-se assim, a sinergia.

- Empreendimentos cíclicos ou similares
- Empreendimentos complementares

Gestão do Programa

É o gerenciamento central e coordenado de um programa para alcançar os benefícios esperados pela organização; facilita a operacionalização de cada um e a manutenção da visão do conjunto para atingimento dos objetivos.

Considerações sobre programas

Segundo Standard for Program Management (SPgM)

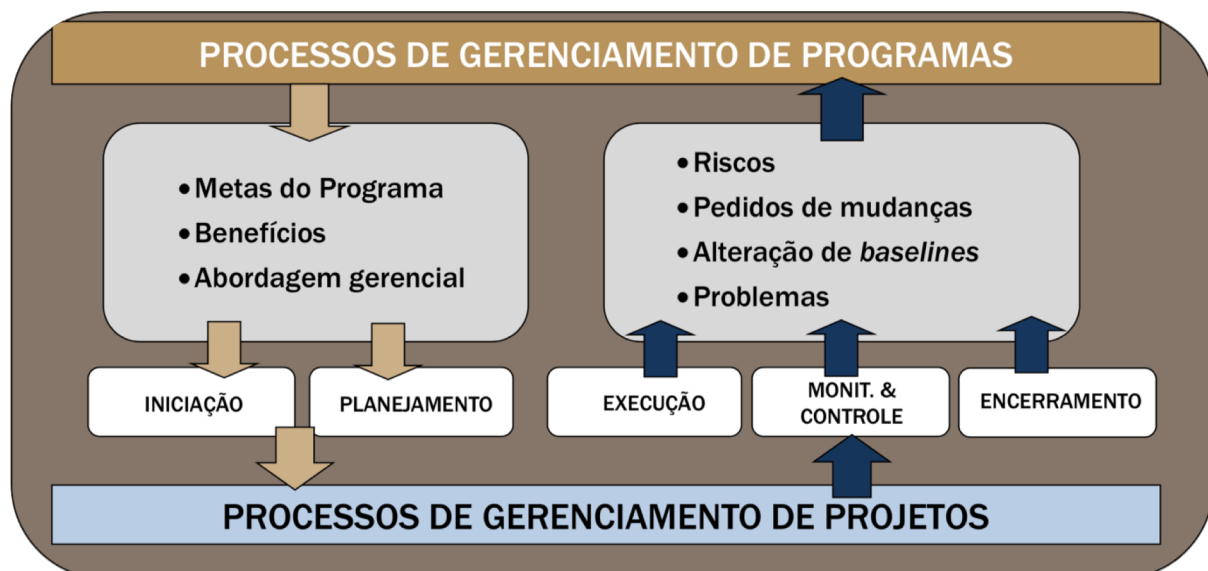
Utiliza os “processos PMBoK”, acrescentando 2 novas áreas de conhecimento:

- Gestão financeira do programa, avaliando o investimento em múltiplos projetos
- Governança do programa, patrocinando a consistência e eficiência de seus processos

Como “proprietária” dos benefícios, integra seus projetos de vários modos:

- alinha tarefas interdependentes e descompassos temporais;
- elimina restrições geradas por recursos comuns;
- trata mudanças, riscos e problemas que impactam em mais de um projeto;
- integra a gestão das comunicações, partes interessadas, estratégias.

Interação entre o gerenciamento de programas e de projetos



O que é um portfólio?

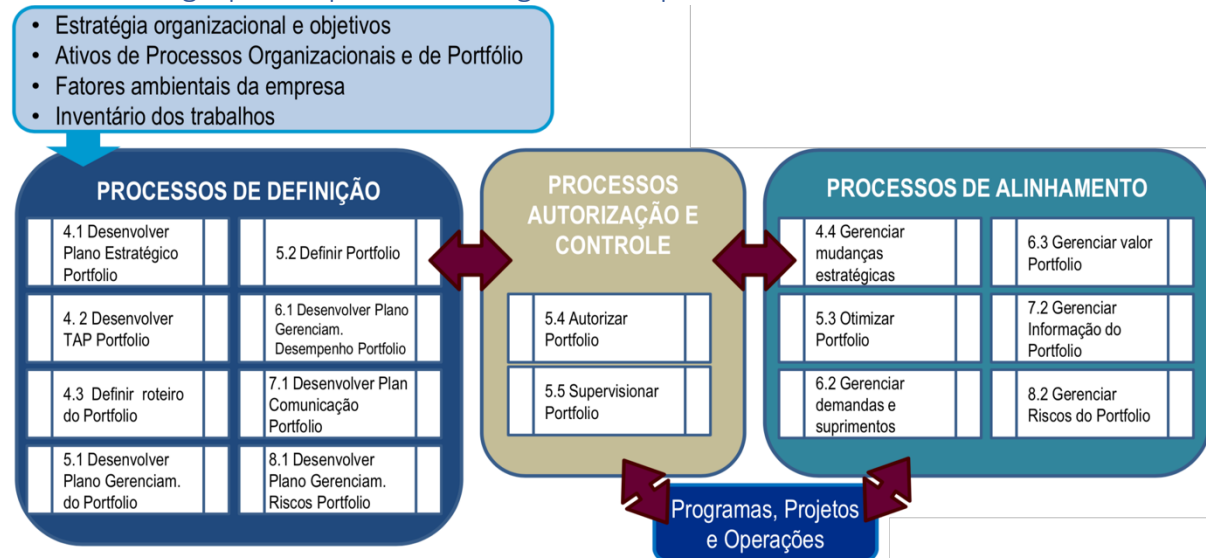
Refere-se a projetos, programas, subportfólios e operações gerenciados como um grupo para atingimento dos objetivos estratégicos, que são seu eixo comum, exclusivamente.

A Gestão do Portfólio é a ponte que conecta as estratégias e objetivos organizacionais às iniciativas que devem ser desenvolvidas para atendê-la.

Considerações sobre portfólio

- inclui os processos que possibilitam identificar as prioridades organizacionais, as decisões sobre investimentos e a alocação de recursos, bem como otimizar a relação do valor entre risco e recompensa. Funciona como indicador da intenção, direção e do progresso da organização.
- relaciona-se tanto com o processo de planejamento (externo ao padrão) quanto com os processos de execução dos componentes (projetos, subprojetos, programas, subprogramas, subportfólios);
- representa o trabalho selecionado para atender à estratégia, não necessariamente o trabalho que deveria ser feito para atendê-la;
- identifica esta atividade como uma operação contínua, distinguindo-a da gestão de projetos e programas.

Processos e grupos de processos da gestão de portfólios - SPfM

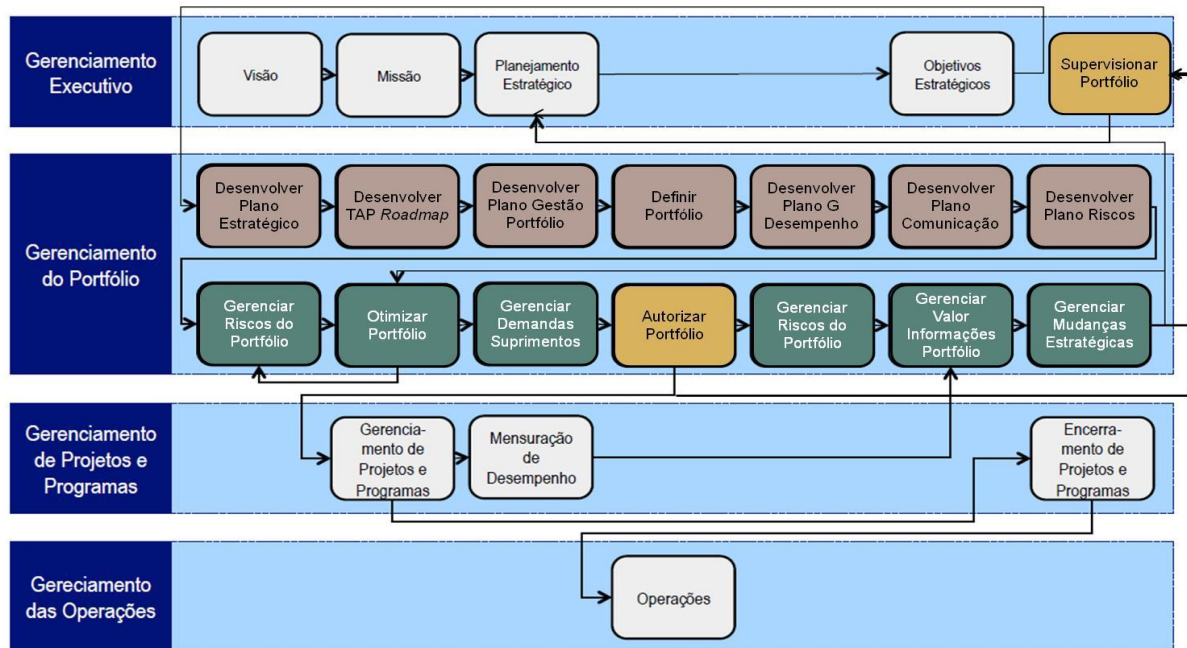


Mapa dos processos e áreas da gestão de portfólios SPfM

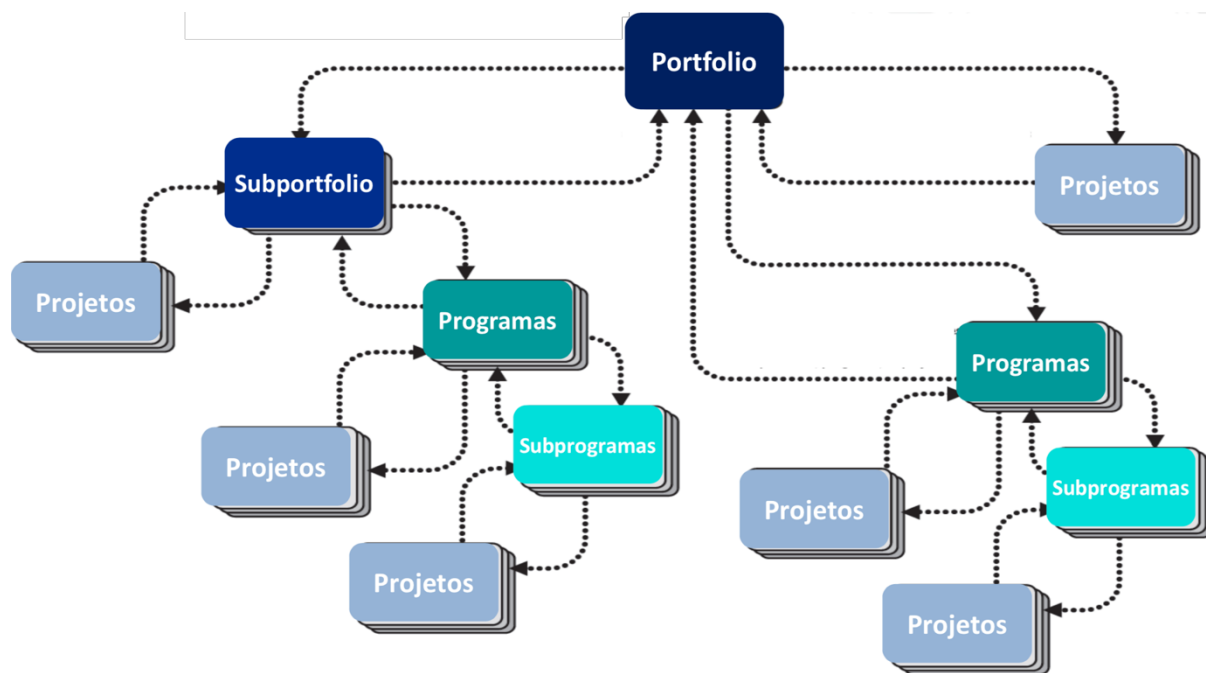
5 ÁREAS DE CONHECIMENTO	3 GRUPOS E 15 PROCESSOS		
	PROCESSOS DE DEFINIÇÃO	PROCESSOS DE ALINHAMENTO	PROCESSOS DE AUTORIZAÇÃO E CONTROLE
4. GERENCIAMENTO ESTRATÉGICO	1. Desenvolver o Plano Estratégico do Portfólio 2. Desenvolver TAP 3. Desenvolver Roadmap	4. Gerenciar Mudanças Estratégicas	
5. GERENCIAMENTO DA GOVERNANÇA	1. Desenvolver Plano Gerenciamento do Portfólio 2. Definir Portfólio	3. Otimizar Portfólio	4. Autorizar Portfólio 5. Supervisionar Portfólio
6. GERENCIAMENTO DO DESEMPENHO	1. Desenvolver o Plano de Gerenciamento do Desempenho do Portfólio	2. Gerenciar suprimentos e demandas 3. Gerenciar o valor do Portfólio	
7. GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÃO	1. Desenvolver o Plano de Gerenciamento da Comunicação do Portfólio	2. Gerenciar as informações do Portfólio	
8. GERENCIAMENTO DOS RISCOS	1. Desenvolver o Plano de Gerenciamento dos Riscos do Portfólio	2. Gerenciar os riscos do Portfólio	

5 ÁREAS DE CONHECIMENTO	3 GRUPOS E 15 PROCESSOS		
	PROCESSOS DE DEFINIÇÃO	PROCESSOS DE ALINHAMENTO	PROCESSOS DE AUTORIZAÇÃO E CONTROLE
4. GERENCIAMENTO ESTRATÉGICO	Como estratégia e objetivos serão implementados pelo portfólio. Mais ativos durante a atualização de metas.	Permitem gerenciar e otimizar o portfólio, sendo a parte mais ativa e função contínua do corpo diretivo	Capacitam o portfólio a desempenhar para atingir as métricas definidas. Ativos após a revisão de metas.
5. GERENCIAMENTO DA GOVERNANÇA			
6. GERENCIAMENTO DO DESEMPENHO			
7. GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÃO			
8. GERENCIAMENTO DOS RISCOS			

Da decisão à operação: a execução da estratégia

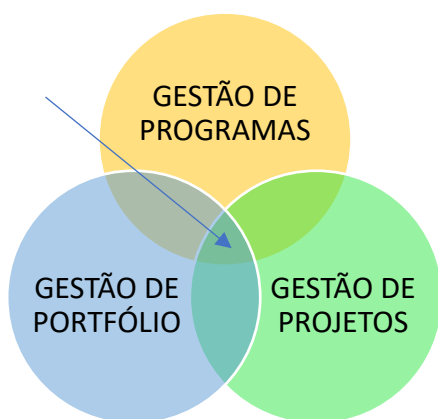


Relacionamento entre projetos, programas e portfólios



	PROJETOS	PROGRAMAS	PORTFOLIO
ESCOPO	Objetivos definidos e escopo elaborado progressivamente ao longo do ciclo de vida	Escopo ampliado e benefícios adicionais mais significativos no conjunto.	Escopo de negócios que se altera em função dos objetivos organizacionais.
MUDANÇA	Esperada e deve ser gerenciada e controlada por processos	Esperada, interna ou externamente ao programa, e deve ser gerenciada	Continuamente monitorada no ambiente como um todo
PLANEJAMENTO	Progressivamente elaborado do nível macro para o detalhado ao longo do ciclo de vida do projeto	Geram macro plano e planos auxiliares para guiar o detalhamento nos vários níveis	Cria e mantém processos e comunicação necessários para sua manutenção
GERENCIAMENTO	Do time de projeto para atingir os objetivos	Do staff do programa e gerentes de projetos, provendo visão e liderança geral	Podem gerenciar ou coordenar staff do portfolio
SUCESSO	Medido pela aderência ao planejado e satisfação do cliente	Medido pelo grau em que satisfaz necessidades e agrega benefícios	Medido em termos do desempenho agregado por seus componentes
MONITORAMENTO	Monitora e controla o trabalho que gera os produtos, serviços ou resultados esperados	Monitora o progresso de seus componentes no atingimento de seus objetivos e benefícios adicionais.	Monitora desempenho agregado e indicadores de valor.

Perfil da gestão de projetos em organizações bem sucedidas



Maximização de resultados requer

- maior capacidade de gerenciar os projetos de forma sistemática e integrada ao negócio;
- melhor acompanhamento do progresso dos projetos e seus indicadores de desempenho;
- melhor governança, com foco estratégico e informacional para tomada de decisão;
- maior capacidade de coordenação de recursos;
- nos esforços certos!

Atendendo à estratégia organizacional

Melhoria Continuada => PMO

- Viabilidade e efetividade das iniciativas
- Cultura de Gestão de Projetos consolidada

Integração e alinhamento => PfM

- Viabilidade e lucratividade do negócio
- Objetivos estratégicos e operacionais atendidos

O que é um Project Management Office?

PMO ou Escritório de Projetos é um “onde” as melhores práticas de gerenciamento são utilizadas para aumentar a chance de sucesso dos projetos.

- É uma estrutura formal para desenvolver, implementar e manter o gerenciamento de projetos, respeitada sua abrangência e escopo de atuação.
- Visa elevar o grau de maturidade das organizações na gestão de projetos, programas e portfólios.
- Está focado no suporte às pessoas envolvidas com projetos na organização.
- “uma organização desenvolvida para dar suporte aos gerentes de projetos na condução de suas atribuições” Kerzner (2002, p. 168)
- “consiste de um time dedicado a aprimorar a prática de gestão de projetos na organização” Englund, Graham e Dinsmore (2003, p.xi)
- “uma unidade organizacional responsável pelos processos de gestão de projetos” Sbragia, Rodrigues e González (2002, p.5)
- “um lar, a casa onde os gerentes de projetos encontram apoio, influência e respaldo para atuar utilizando de métodos de gerenciamento de projetos” Dinsmore (2003, p.76)
- “um intermediário, uma camada de controle, centralizada e formal, entre a alta administração e a gestão do projeto” Bernstein (2000, p.1)

Um Project Management Office é:

- Um centro de suporte à projetos
- Um promotor da metodologia de projetos

- Um desenvolvedor de capacitações e habilidades
- Um facilitador de treinamentos, da adequação de perfis e carreiras
- Um administrador de ferramentas de GP
- Um armazenador e transferidor de conhecimentos
- Um alinhador dos projetos com a estratégia do negócio

Um Project Management Office não é:

- Um complicador na execução de projetos
- Um guardião das verdades absolutas sobre GP
- Um evento
- A carteira de ações de um projeto ou programa
- O executor das atividades de um departamento funcional
- Uma “polícia”
- Mais uma onda ...

Visão geral sobre PMO

Linha do tempo do PMO

50' 60' 70' 80':

- Projetos longos e caros;
- Risco de perda de conhecimento;
- Equipe PMO única treinada em GP;
- Defesa Americana e Engenharia.

90':

- Recessão econômica;
- Técnicas administrativas não tradicionais, como GP;
- BUG2000: reconhecimento do profissionalismo em GP;
- 1996 “nasce” PMBoK + PMP;
- “Centro de Excelência”, informação sem execução.

00':

- Boom mundial dos PMOs: inclusão nos organogramas;
- Manter conhecimento e suportar o Planejamento Estratégico.

10':

- Destaque dos processos de GP;
- Maior oferta de software, treinamentos e certificações;
- Planos de carreira para GP;
- Maturidade = tamanho e estrutura organização, tipo de negócio.

VPOs:

- Opera sem espaço físico, equipes geograficamente dispersas, multinacionais;
- Trabalho distribuído, resultado integrado;
- Alicerce = forte infraestrutura tecnológica.

Tipologia

Há uma multiplicidade de títulos...

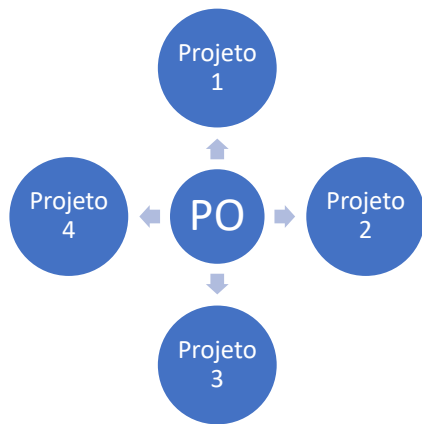
- Project Office
- Program Management Office
- Project Support Office
- Group Program Office
- Program Management Center of Excellence
- Project Management Competency Center
- Corporative Project Department

...mas sua abordagem pode ser mapeada em 4 tipos clássicos, como aponta Dinsmore:

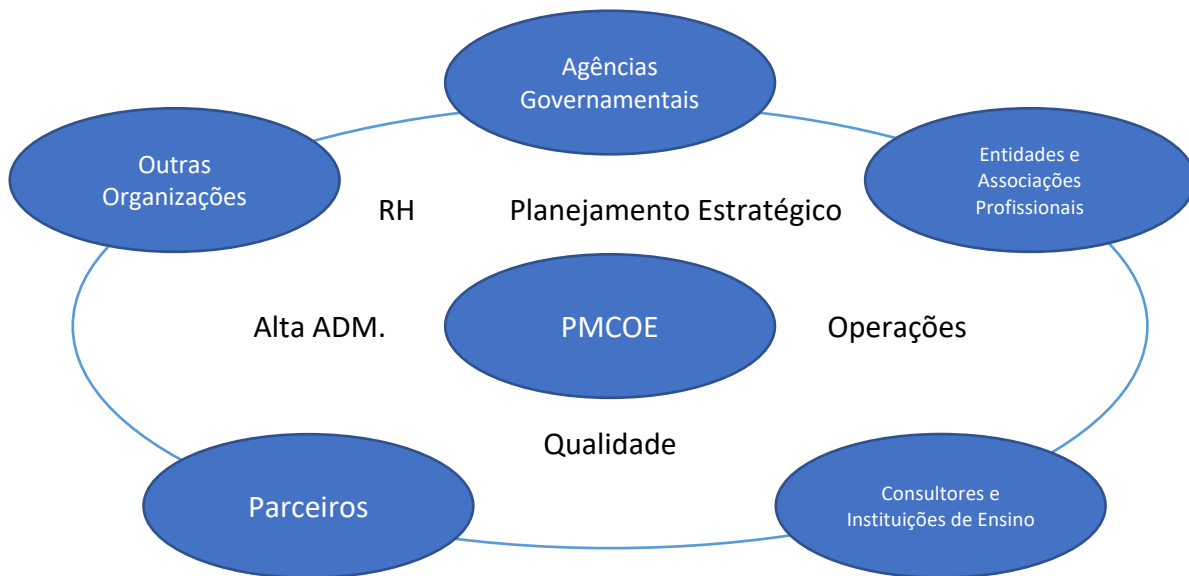
- OPERACIONAL
 - Escritório de Suporte à Projetos (Project Office - PO)
- METODOLÓGICO
 - Centro de Excelência em Gerenciamento de Projetos (Project Management Center Of Excellence - PMCOE)
- TÁTICO
 - Escritório de Gerenciamento de Múltiplos Projetos (Project Management Office - PMO)
- ESTRATÉGICO
 - Diretoria ou Executiva de Projetos (Chief Project Office / Executive Project Management Office - CPO / EPMO)

Escritório de Suporte à Projetos (PO)

- ATUAÇÃO => suporte, planejamento e controle de projetos
- FOCO => operacional
 - obtenção de recursos, definição de padrões, interfaces e mapeamento de competências
- ALGUMAS ATIVIDADES:
 - elaborar e controlar cronogramas
 - preparar e administrar contratos
 - serviços financeiros e administrativos
 - administrar mudanças de escopo
 - gerenciar ferramentas e métricas de projeto



Centro de Excelência em Gerenciamento de Projetos (PMCOE)



- ATUAÇÃO => patrocínio, liderança, melhores práticas, desenvolvimento de competências
- FOCO => metodológico
- ALGUMAS ATIVIDADES:
 - Implementar melhores práticas
 - Prestar consultoria interna
 - Padronizar ferramentas
 - Definir métricas e padrões
 - Priorizar projetos e reportar portfólio
 - Desenvolver competências e carreiras
 - Gerir base de conhecimento
 - Atuar junto às interfaces

Escritório de Gerenciamento de Múltiplos Projetos (PMO)

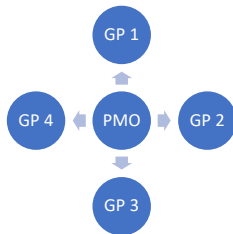
ATUAÇÃO => gerenciamento de projetos.

FOCO => tático, incorporando PO e PMCOE, com sólida base política

ALGUMAS ATIVIDADES:

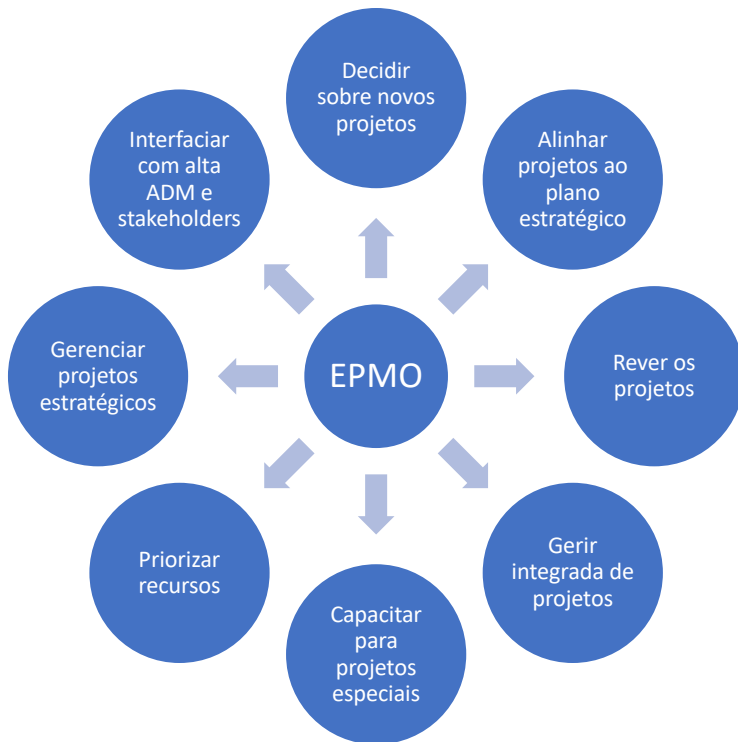
- Administrar todos os recursos
- Recrutar e desenvolver gerentes de projeto

- Selecionar e priorizar projetos
- Alinhar os projetos com estratégia do negócio
- Reportar portfólio para alta administração
- Implementar metodologia e processos de gerenciamento de projetos



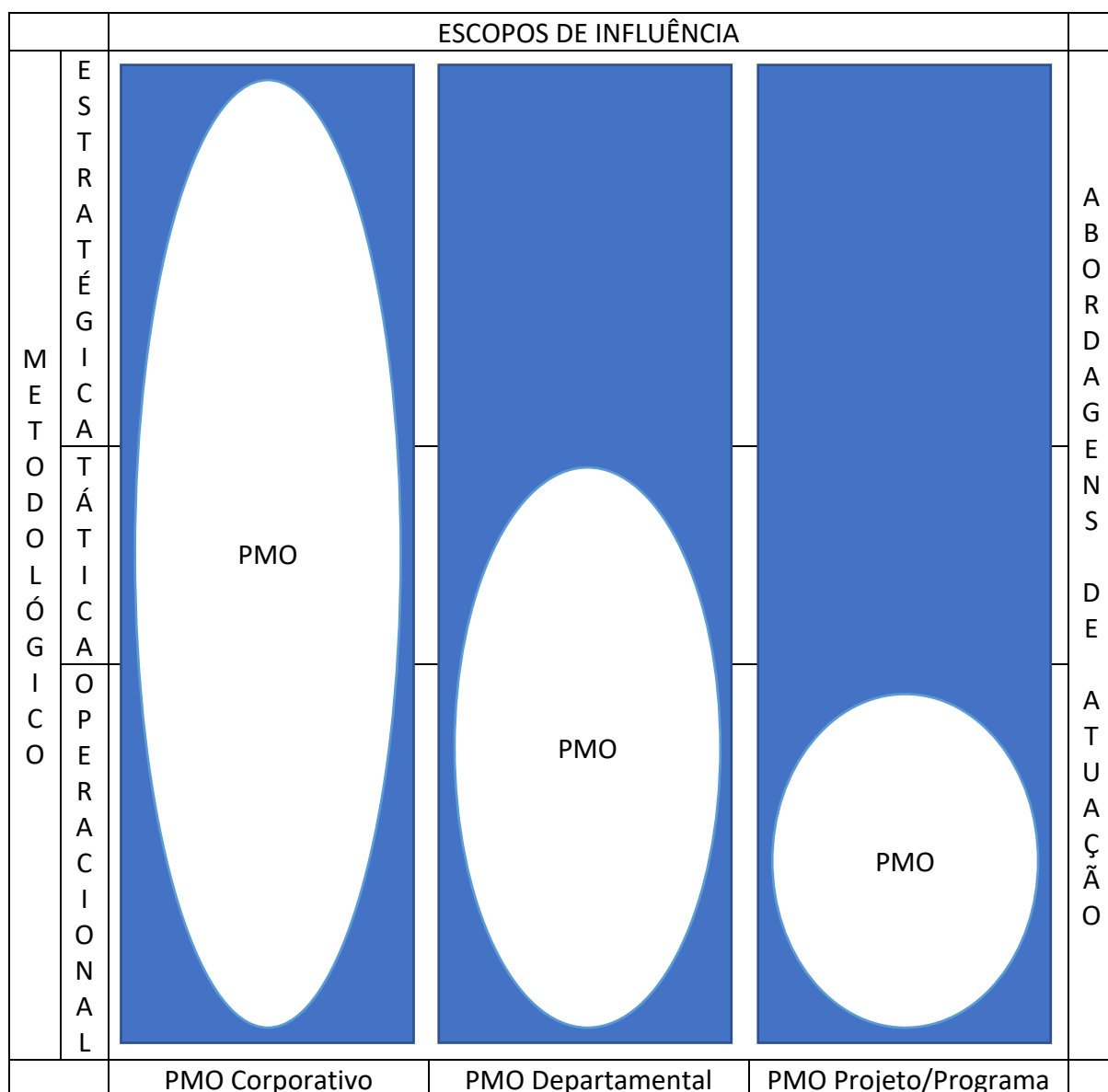
Diretoria ou executiva de projetos (CPO ou EPMO)

- ATUAÇÃO => gerenciamento corporativo de projetos
- FOCO => estratégico
- ALGUMAS ATIVIDADES:



Configuração

A configuração de um PMO varia em função de sua amplitude (escopos de influência) e abordagem (funções) (Pinto, Cota e Levin, 2010)



Funções

Amplitude e Abordagem do PMO, segundo pinto, cota e Levin (2010)	AMPLITUDE			ABORDAGEM		
SERVIÇOS OU FUNÇÕES	C O R P O R A T I V O	D E P A R T A M E N T A L	P / P	E S T R A T É G I C A	T Á T I C A	O P E R A C I O N A L
1. Reportar status do projeto/programa ao nível superior de gestão	X	X	X			X
2. Desenvolver e implementar um padrão metodológico para gestão de projetos	X	X	X		X	
3. Monitorar e controlar o desempenho do projeto/programa	X	X	X			X
4. Desenvolver as competências (habilidades) dos profissionais, inclusive treinamento	X	X	X		X	
5. Implementar e operar sistemas de informação para gestão de projetos	X	X	X		X	
6. Prover gestão em alto nível com aconselhamento	X	X	X	X		
7. Coordenar e integrar os projetos do portfólio; priorizando estes projetos e calibrando a carteira quando necessário	X	X		X		
8. Desenvolver e manter um painel de controle dos projetos	X	X	X	X		
9. Promover a conscientização sobre a gestão de projetos na organização	X	X			X	
10. Monitorar e controlar o desempenho do próprio PMO	X	X		X		
11. Participar do Planejamento Estratégico	X	X		X		
12. Prover mentoring para os Gerentes de Projetos	X	X	X			X
13. Gerenciar um ou mais portfólios	X	X		X		
14. Identificar, selecionar e priorizar novos projetos	X	X		X		
15. Gerenciar arquivos / acervos de documentação de projetos	X	X	X			X
16. Gerenciar um ou mais programas	X	X	X			X
17. Conduzir auditorias de projetos	X	X	X			X
18. Gerenciar interfaces de clientes	X	X	X		X	
19. Prover um conjunto de ferramentas sem o esforço de padronização	X	X	X		X	

20. Executar tarefas especializadas para os Gerentes de Projetos	X	X	X			X
21. Alocar recursos entre os projetos	X	X	X		X	
22. Conduzir revisões pós-gerenciamento do projeto (Lições Aprendidas)	X	X	X			X
23. Implementar e gerenciar banco de dados de Lições Aprendidas	X	X	X		X	
24. Implementar e gerenciar banco de dados de riscos	X	X	X		X	
25. Gerenciar os benefícios de programas	X	X	X	X		
26. Mapear o relacionamento e o ambiente de projetos	X	X	X	X		
27. Recrutar, selecionar, avaliar e determinar salários dos Gerentes de Projetos	X	X			X	

*P/P = Programa/Projeto

PMOs se diferenciam em função (Segundo Crawford (2002)):

- Da motivação para implementação do PMO;
- Dos objetivos a serem alcançados;
- Do tipo de carteira e das funções atendidas.

Evolução

Considere a implementação de um PMO quando a organização:

- ORGANIZAÇÃO:
 - Sente necessidade de definir questões críticas e problemas específicos de gerenciamento de projetos.
 - Sente necessidade de aumentar a taxa de sucesso dos projetos com complexidade crescente.
 - Sente necessidade de promover alinhamento organizacional tático-operacional (resultados de projetos) e / ou estratégico (resultados do negócio).

Investimento concentrado no amadurecimento da gestão de projetos: profissionais e metodologia

Como o PMO agrega valor ao negócio

CADEIA DE VALOR DO PMO

CONTROLE => SUPORTE => MELHORIA => ALINHAMENTO

CONTROLE:

- Redução do desperdício
- Otimização de recursos

SUPORTE:

- Controles
- Padrões e Métricas

MELHORIA:

- Resultados (melhor, mais rápido, mais barato)
- Carreira

ALINHAMENTO:

- Realizar os projetos certos

Benefícios para as partes interessadas

PARA GERENTES DE PROJETOS

- Padronização
- Melhor planejamento
- 2º nível de suporte
- Compartilhamento técnico (melhores práticas, linguagem)

PARA O CLIENTE

- Melhor priorização
- Ponto focal
- Melhor integração entre áreas
- Menor risco e retrabalho

PARA GERENTES FUNCIONAIS

- Projetos mais realistas e previsíveis
- Informação melhor e mais rápida
- Maior controle de mudanças
- Menos reuniões

PARA A ORGANIZAÇÃO

- Alinhamento com os objetivos do negócio
- Melhor alocação de recursos
- Maior previsibilidade dos projetos
- Melhoria geral da performance e resultados

Implementação

tirando seu PMO do papel!

Passos para implementação do PMO

Patrocínio Executivo

Um patrocinador deve:

- Reconhecer os benefícios e as vantagens do Gerenciamento de Projetos.
- Estar comprometido com as mudanças estratégicas para a organização.
- Ser um bom provedor de recursos.

- Ser influente e articulado dentro da organização.
- Confirme a Decisão Executiva e ... garanta um Sponsor!

Diagnóstico

Identifique e avalie as condições (CONTEXTO ORGANIZACIONAL):

- Estrutura organizacional
- Cultura e comportamento organizacional
- Projetos, recursos e competências
- Mapeamento de stakeholders
- Maturidade

Plano de Implementação

Caracterize o PMO quanto:

1. Arquitetura ou escopo de atuação (amplitude/abordagem)
2. Serviços e Funções
3. Equipe (dimensão, perfis, papéis)
4. Custos e Prazos de implementação
5. Processos e ferramentas
6. Riscos
7. Metas/indicadores (curto, médio e longo prazo)

E defina uma estratégia de implementação

Equipe: dimensão, perfis, papéis

- Qual a necessidade / expectativa de atuação do PMO em relação à carteira de projetos da empresa?
- Que tipo de profissional deve ser alocado como responsável pelo PMO? Este responsável deverá também gerenciar projetos?
- Quantas pessoas / que cargos deverão compor o PMO? (diretor, gerentes, técnicos, administrativos)
- Qual a relação entre responsabilidades de cada membro do PMO e o nível deste na estrutura da organização?

Competência PMO



“Olho da competência”, IPMA, 2006

COMPETÊNCIAS TÉCNICAS	COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS	COMPETÊNCIAS CONTEXTUAIS
Sucesso na GP	Liderança	Orientação a projetos
Partes interessadas	Comprometimento e motivação	Orientação a programas
Requisitos e objetivos do projeto	Autocontrole	Orientação a portfólios
Riscos, oportunidades e ameaças	Assertividade	Implementação do projeto, programa ou portfólio
Qualidade	Descontração	Organização permanente
Organização do projeto	Abertura	Negócio
Trabalho em equipe	Criatividade	Sistemas, produtos e tecnologias
Solução de problemas	Orientação a resultados	Gestão de pessoas
Escopo e entregas	Consultivo	Gestão financeira
Tempo e fases do projeto	Negociação	Aspectos legais
Recursos	Conflito e crise	
Custos e finanças	Orientação geração valor	
Mudança	Ética	
Controles e relatórios		

Papel do Gerente de Projetos X PMO

Gerente de Projeto	PMO
Foco nos objetivos específicos do projeto	Gerencia, principalmente, as mudanças que podem ser vistas como potenciais oportunidades para melhor o alcance dos objetivos do negócio
Controla os recursos alocados ao projeto para o melhor encontro dos objetivos do projetos	Otimiza o uso dos recursos compartilhados pelos projetos
Gerencia as restrições (escopo, custos, prazos, qualidade, etc) para um projeto específico	Gerencia a metodologia, os padrões, todas as oportunidades e riscos e as interdependências entre projetos em nível empresarial

Preparação para a mudança

Avalie a consistência da mudança com a cultura organizacional

- Existe um Plano Estratégico? A criação do PMO está/pode ser alinhada com este posicionamento?
- Os executivos atuais tem credibilidade? São reconhecidos pela capacidade de tomar as decisões certas, ainda que difíceis?
- A empresa já passou por transformações culturais bem sucedidas?

E efetue um mapeamento das lacunas existente na organização para atender a configuração desejada ...

Mapeando as colunas...

Processos

- Existe metodologia de GP em uso? Quantas? Quem usa?
- São utilizados em toda a organização ou apenas pontualmente?
- Podemos adaptar / desenvolver nossa própria metodologia?
- Podemos aproveitar templates, padrões, etc., existentes ?

Ferramentas GP

- Que softwares (SW) são utilizados hoje? E para GP?
- Há alguma determinação da empresa?
- Para novas funções / volumes, do que precisamos?
- Que ferramentas são mais utilizado em nossa indústria?

Cultura GP

- Como os GPs se organizam estruturalmente?
- A organização será receptiva à utilização de GPs?
- As áreas admitirão “estranhos” na condução de seus projetos?
- Centralizar GPs ou distribuídos em várias equipes?

Comunicação

- As pessoas conhecem e compreendem o que fará o PMO?
- Quais os impactos e ameaças percebidas com esta implementação em nível individual e institucional?
- Como as pessoas serão informadas sobre o papel / atribuições do PMO?

Capacitação

- Existem treinamentos disponíveis ? Quais ? • Qual a natureza /ênfase das capacitações oferecidas?
- Qual a estratégia para desenvolver e atualizar os profissionais de projetos e do próprio PMO?
- Quais as oportunidades / competências para certificação?

Consultoria

- Quais as competências dos profissionais de GP para disseminação da metodologia na organização?
- Existem profissionais com disposição e perfil para tutorar a equipe?
- Tais habilidades / recursos podem ser obtidos de terceiros?

Configuração da PMO

Integre políticas e processos organizacionais aplicáveis

- Operacionalize políticas, ajuste processos, formalize práticas: integre o PMO aos sistemas formais da organização.

- Premie a organização - funcionários - por apoiarem a metodologia.
 - Seja específico ao identificar comportamentos “premiáveis” e quais serão os prêmios
- Invista recursos e ações para manter o sistema em implementação.
 - Identifique necessidades e atue pró-ativamente
 - Ofereça suporte técnico à toda comunidade de projetos da organização ... e comemore os resultados obtidos pelas áreas !
 - Facilite, participe, conquiste, ensine: aprofunde as raízes do PMO!

Monitoramento da performance

VALOR PERCEBIDO: O quanto o cliente percebe que está sendo feito pelo PMO.

VALOR EFETIVO: O que o PMO está fazendo para a organização.

- Abandonar auto-percepção de área de suporte.
- Adicionar inteligência em tudo o que faz.
- Amadurecer: padrões, indicadores, desempenho, comunicação, suporte.
- Medir seu desempenho com indicadores ... e divulgar, divulgar, divulgar!

Riscos na implementação de um PMO

- O tempo de implementação pode ser longo... a empolgação do sponsor / organização pode diminuir.
- A cultura da organização pode resistir fortemente à mudança.
- PMO não gera valor: seu valor efetivo e a decisão de implementá-lo podem ser (e certamente serão!) questionados muitas vezes.
- A escolha do gerente do projeto e/ou do responsável pelo PMO pode não ser a melhor...
- Imediatismo, “Salvador da Pátria”, excesso de burocracia, excesso ou escassez de informação, conflitos de poder em torno do PMO, etc.

Chaves para o sucesso do PMO

- Patrocínio executivo.
- Alinhamento com os objetivos do negócio.
- Entendimento das questões organizacionais.
- Foco e pragmatismo (metodologia factível) na estruturação de processos, práticas e ferramentas a serem utilizados.
- Pessoas certas (habilidades compatíveis) + responsabilidades e papéis bem definidos + correta dimensão para o negócio.
- Foco em resultados, não nos esforços ou nos processos.
- Geração de valor para os gerentes de projetos e equipes. • Informação adequada e bem compartilhada.
- Montar passo-a-passo este plano!

Maturidade na Gestão de Projetos

em busca de acertos continuados

Sucesso e fracasso, segundo as estatísticas

TUESDAY, APRIL 17, 2007

The Standish Group - CHAOS Report

A must read - the report is over 10 years old, but the findings, approach and underlying information is still valid (which shows how little progress has been made in ten years):
http://www.standishgroup.com/sample_research/chaos_1994_1.php

And the follow up - Unfinished Voyages:
http://www.standishgroup.com/sample_research/unfinished_voyages_1.php

From the Report - success scale - performing this exercise itself would most likely improve your project's probability of success

SUCCESS CRITERIA	POINTS
1. User Involvement	19
2. Executive Management Support	16
3. Clear Statement of Requirements	15
4. Proper Planning	11
5. Realistic Expectations	10
6. Smaller Project Milestones	9
7. Competent Staff	8
8. Ownership	6
9. Clear Vision & Objectives	3
10. Hard-Working, Focused Staff	3
TOTAL	100

<http://itprojectguide.blogspot.com/2007/04/standish-group-chaos-report.html>

- PROJETOS BEM SUCEDIDOS 16%
- PROJETOS 'PARTE' BEM SUCEDIDOS 53%
- PROJETOS FRACASSADOS 31%

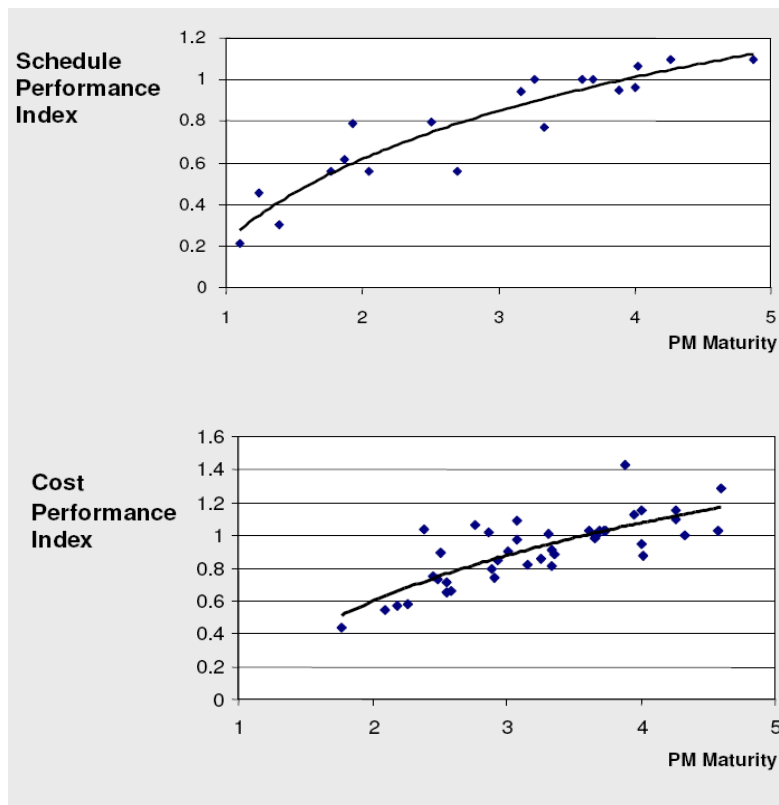
1. Requerimentos incompletos 13%
2. Falta envolvimento do usuário 12%
3. Falta de recursos 11%
4. Expectativas irreais 10%
5. Falta de suporte executivo 9%

Motivos para as empresas se preocuparem com a gestão de projetos

- Menos de 17% dos projetos são concluídos no prazo e custo planejados

- Menos de 50% mantêm seu escopo original
- 94% serão reiniciados pelo menos 1 vez
- 1,8 vezes é o “estouro” médio do valor aprovado
- 2,2 vezes é quanto em média o prazo real excede o planejado
- SERÁ QUE SEUS PROJETOS REALMENTE DÃO LUCRO?
- VOCÊ SABE QUANTO SEU NEGÓCIO ESTÁ PERDENDO OU DEIXANDO DE GANHAR COM PROJETOS?

Por que avaliar o nível de maturidade em GP?



- Identificar oportunidades de melhorias
- Definir onde investir para desenvolver a Gestão de Projetos em sua empresa
- Desenvolver ações adequadas para suprir as lacunas encontradas
- Gastar menos com desvios / correções em projetos
- Evoluir em direção à uma Gestão de Projetos estratégica para o negócio porque maturidade está positivamente relacionada com melhor performance e maior previsibilidade!

O que é maturidade em gestão de projetos?

É o desenvolvimento de sistemas e processos, por natureza repetitivos, que garantem alta probabilidade de que cada um deles seja um sucesso, segundo Kerzner.

- Uma referência para:
 - de onde está e como está a empresa, em comparação com o mercado

- para definição de metas e planos de trabalho para chegar a situação desejada
- de como a empresa coordena a entrega de seus projetos com sua direção estratégica.

Quem não mede, não gerencia. Quem não gerencia, não melhora... -Juran

O que é benchmarking?

Processo sistemático e contínuo de comparação das práticas, processos e resultados de uma empresa com seus concorrentes ou empresas líderes nestas práticas, visando melhorar sua competitividade.



Estudo de Benchmarking em GP Brasil 2010:

- Desempenhos e resultados auferidos pelas organizações na Gestão de Projetos, identificando os principais problemas, necessidades e fatores críticos de sucesso.

PMO:

- Como as organizações estão estruturando seus Escritórios de Projetos e as tendências observadas.

Retratando a realidade na gestão de projetos, antes de mais nada!

- Que funções efetivamente realiza em GP?

- Utiliza métodos e técnicas corretamente?
- Equipes estão adequadamente capacitados e estruturados para as funções realizadas?
- Há registros, guarda e compartilhamento ordinário do conhecimento gerado?
- Como se compara internamente? E em relação ao mercado?
- Está integrada ao nosso negócio?
- A GP é uma estratégia de obtenção de resultados para a empresa?

Modelos de maturidade: os mais conhecidos

- CMMI – Capability Maturity Model Integration, precursor dos modelos de maturidade, muito conhecido e voltado para processos técnicos.
- OPM3 – Organizational Project Management Maturity Model, modelo PMI desenvolvido por mais de 800 profissionais de GP em 35 países, entre eles o Brasil.
- PMMM – Project Management Maturity Model, testado por dezenas de empresas de classe mundial, criado por Kerzner, referência mundial.
- MMGP – Modelo de maturidade em Gerência de Projetos, único modelo brasileiro.

CMMI



- Desenvolvido em 1986 pelo Software Engineering Institute (SEI) da Carnegie Mellon University e patrocinado pelo DOD (US Department of Defense).
- Vasta aceitação mundial, inclusive fora dos USA.
- Modelo originalmente desenvolvido como padrão internacional para processos de construção de software.

5 níveis:

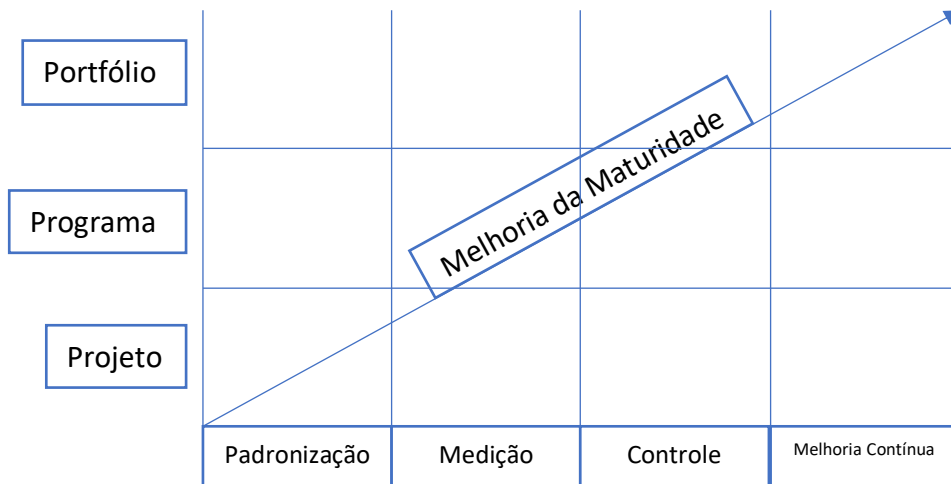
- Nível 1 – Inicial
- Nível 2 – Reprodutível (repeatable)
- Nível 3 – Definido
- Nível 4 – Gerenciado
- Nível 5 – Otimizado

OPM3 (PMI)

100% baseado no PMBoK / PMI, lançado em 2004, indica a maturidade por meio de um valor percentual ou contínuo

Atua em

- 3 domínios: projetos, programas e portfólio
- 4 Estágios: Padronização, Medição, Controle, Melhoria Contínua
- 3 Elementos: Conhecimento, Desenvolvimento e Avaliação;



Inclui modelos para análise, método de crescimento, glossário de tecnologias, métricas de sucesso, capacidades necessárias

Segundo PMI, utilizado por 39% das empresas brasileiras que avaliam maturidade em GP (pesquisa 2007)

Implementação em 3 ETAPAS



CONHECIMENTO

Passo 1: Preparar Avaliação

AVALIAÇÃO

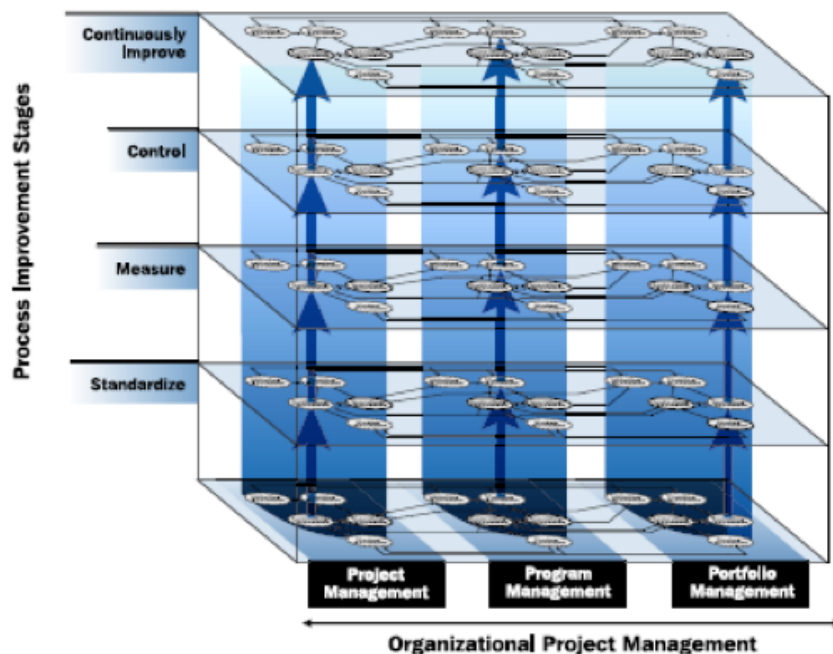
Passo 2: Fazer Avaliação

DESENVOLVIMENTO

Passo 3: Planejar Melhorias

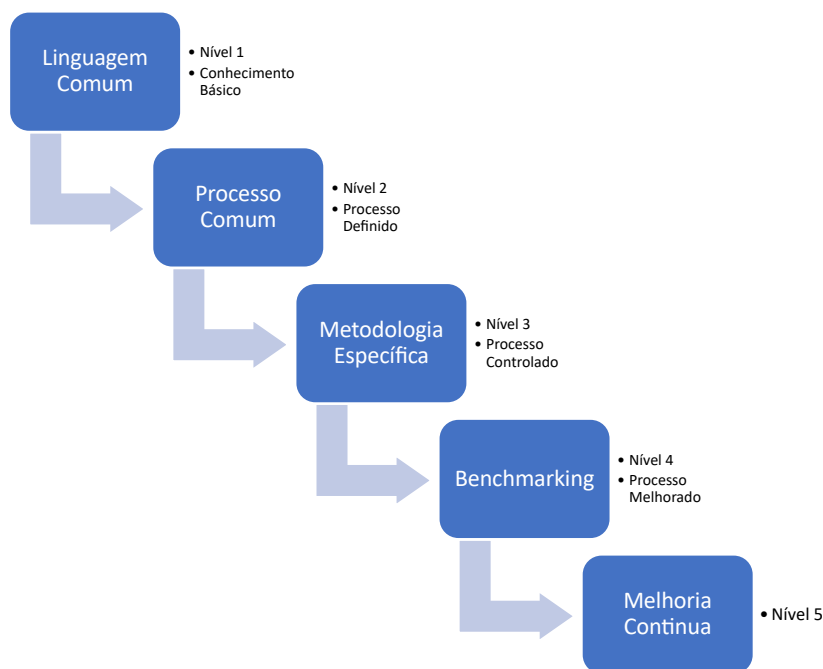
Passo 4: Implementar Melhorias

Passo 5: Repetir o Processo



PMMM Kerzner

- Harold Kerzner, 2001, visa melhoria de performance em planejamento estratégico para gestão de projetos
- Define estágio atual, planejamento e ações para implementação e desenvolvimento gradual da Gerência de Projetos
- 5 níveis, identificados segundo 183 questões de múltipla escolha
- A evolução no modelo não é, necessariamente, sequenciada.
- Melhoria baseada em um processo de benchmarking.
- É a aplicação prática da Gestão de Mudança: minimizar a resistência na implementação por meio da disseminação da cultura.



Nível 1

A organização reconhece a importância da Gestão de Projetos e da necessidade de um entendimento adequado de conceitos básicos, linguagem e vocabulário, mas não suporta de fato suas iniciativas.

CARACTERÍSTICAS:

- gerenciamento predominantemente “oral” e “informal”.
- baixo suporte administrativo.
- pouca percepção dos benefícios da GP.
- pouco / nenhum investimento em treinamento em GP.
- interesse do projeto se sobrepõe aos do negócio.

DIFICULDADES:

- Resistência à mudança (“não é pra nós; “não fazemos assim aqui”; “podemos bem viver sem isso”; “é moda”).

Nível 2

A organização reconhece a necessidade de definir e desenvolver processos comuns e compreende que o esforço é sistêmico. Possui subníveis: incipiente > aceitação executiva > aceitação funcional > crescimento > amadurecimento.

CARACTERÍSTICAS

- reconhecimento dos benefícios da GP.
- suporte para a organização em vários níveis.
- plano de treinamento em GP.
- reconhecimento da necessidade de controles de custos.

DIFICULDADES

- resistência à nova tecnologia.
- resistência aos vínculos / formatos horizontais.
- crença na burocratização em função da metodologia.
- crença na suficiência do que já foi adotado.

Nível 3

A organização reconhece que uma metodologia específica potencializa a sinergia e o controle de seus processos. A percepção de valor agregado para o cliente se dá através de escopo, qualidade, tempo e custo bem definidos.

CARACTERÍSTICAS

- processos integrados e suporte cultural.
- suporte gerencial em todos os níveis.
- investimento em treinamento retorna em resultado financeiro.
- excelência em comportamentos.

DIFICULDADES

- resistência à metodologia específica.
- cultura organizacional fragmentada.
- ênfase excessivo na formalização (documentação).

Nível 4

A organização reconhece que a melhoria dos processos de projetos é necessária para sustentação do diferencial competitivo. As métricas de performance são definidas e utilizadas em base contínua.

CARACTERÍSTICAS

- implementação de um PMO.
- benchmarking para negócios similares e não similares.
- benchmarking qualitativo (culturas de GP).
- benchmarking quantitativo (processos e metodologia).

DIFICULDADES

- medo dos resultados descobertos.
- negócio “errado” para benchmarking.
- resistência a mudanças.

Nível 5

A organização se avalia continuamente através do benchmarking e decide pela incorporação, ou não, das informações em sua metodologia. Busca ativamente otimizar seus processos institucionais para atingir a posição competitiva desejada.

CARACTERÍSTICAS

- base de conhecimento, guarda das lições aprendidas.
- transferência de conhecimentos.
- programas de aconselhamento.

MMGP Darci Prado

- Modelos existentes com pouca divulgação, penetração nas empresas e proprietários.
- Criado entre 1999 e 2002, a partir da necessidade de um denominador para dialogar com clientes sobre maturidade e plano de crescimento em GP.
- Baseado em 5 níveis e 6 dimensões
- Metodologia
- Uso prático de metodologia e informatização
- Estrutura organizacional e governança
- Competência comportamental
- Alinhamento com os negócios da organização



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

Comparativo dos modelos de maturidade em projetos

	1	2	3	4	5
PM3 Berkley Model	Ad Hoc	Planejado	Gerenciado em nível dos projetos	Gerenciado em nível corporativo (Integrado)	Sustentado
Center of Business Practices	Processo incipiente	Estrutura e processos padronizados	Padrões organizacionais e institucionalizados	Gerenciado	Otimizado
ESI's Project Framework	Ad Hoc	Consistente	Integrado	Compreendido	Otimizado
CMMI	Inicial	Reproduzível	Definido	Quantitativamente gerenciado	Otimizado
Kerzner's PMMM	Linguagem Comum	Processo Comum	Metodologia Específica	Benchmarking	Melhoria Contínua
Darci Prado's MMGP	Iniciado	Conhecido	Padronizado	Gerenciado	Otimizado