



Escritório de Projetos

Myrza Vasques Chiavegatto

Implementação

*tirando seu
PMO do papel!*



Passos para implementação do PMO

- 1 Patrocínio executivo
- 2 Diagnóstico
- 3 Plano de implementação
- 4 Preparação para a mudança
- 5 Configuração do PMO
- 6 Monitoramento da performance

PASSO 1 Patrocínio Exclusivo



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!**

PASSO 2 Diagnóstico

Identifique e avalie as condições

CONTEXTO ORGANIZACIONAL

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

PASSO 3 Plano de Implementação

Caracterize o PMO quanto:

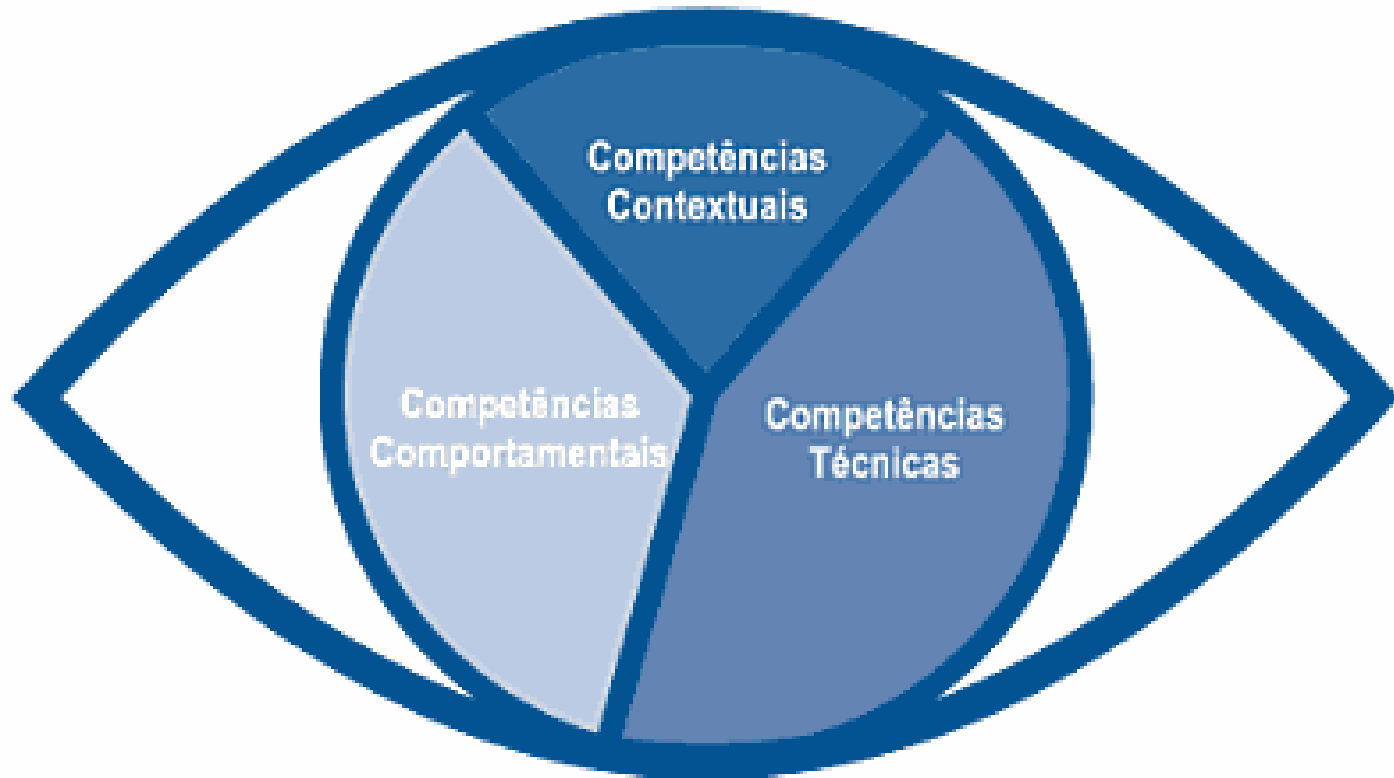
1. Arquitetura ou escopo de atuação (amplitude/abordagem)
2. Serviços e Funções
3. Equipe (dimensão, perfis, papéis)
4. Custos e Prazos de implementação
5. Processos e ferramentas
6. Riscos
7. Metas/indicadores (curto, médio e longo prazo)

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

PASSO 4 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 ...

PASSO 4 Preparação para a mudança

Processos



Mapeando as colunas...

- 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 ?

PASSO 4 Preparação para a mudança

Ferramentas GP



Mapeando as colunas...

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

PASSO 4 Preparação para a mudança

Cultura GP →



Mapeando as colunas...

- 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?

PASSO 4 Preparação para a mudança

Comunicação →

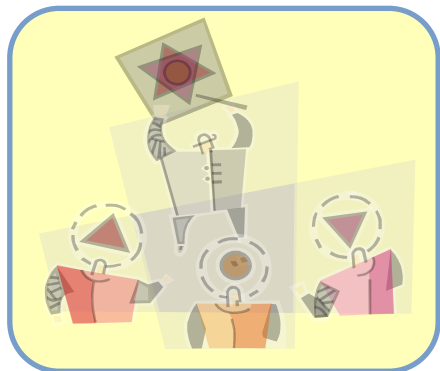


Mapeando as colunas...

- 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?

PASSO 4 Preparação para a mudança

Capacitação



Mapeando as colunas...

- 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?

PASSO 4 Preparação para a mudança

Consultoria →

Mapeando as colunas...

- 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?

PASSO 5

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!

PASSO 6

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, etc, 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.

Chaves para o sucesso do PMO

- Geração de valor para os gerentes de projetos e equipes.
- Informação adequada e bem compartilhada.
- Montar passo-a-passo este plano!