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

Volume, velocidade e continuidade

* NECESSIDADES

Gerência de Projetos

* Pressão Interna
* DESEJOS
* MUDANÇAS

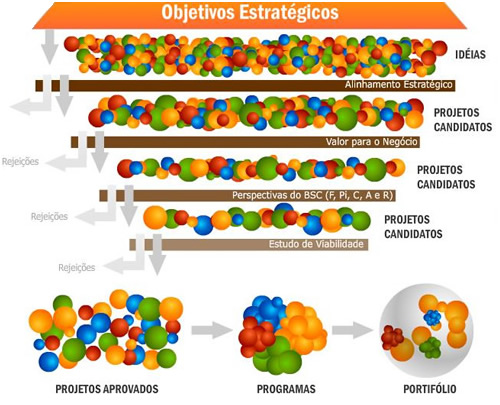
## O desafio da transferência de conhecimento

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 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.

[](https://evertongomede.blogspot.com/2010_11_01_archive.html)

## 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.

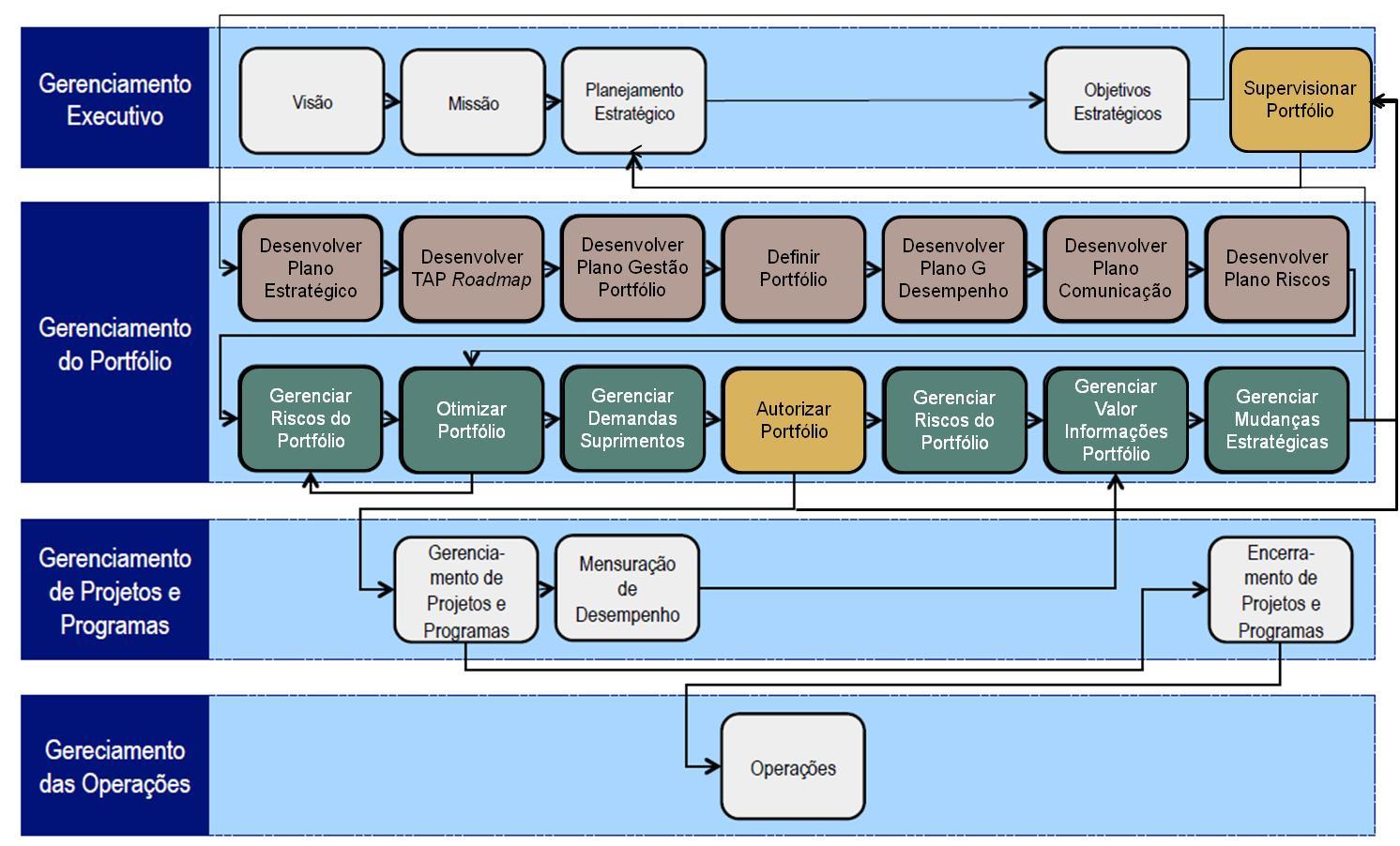
## Processos e grupos de processos da gestão de portfólios - SPfM

## Mapa dos processos e áreas da gestão de portfólios SPfM

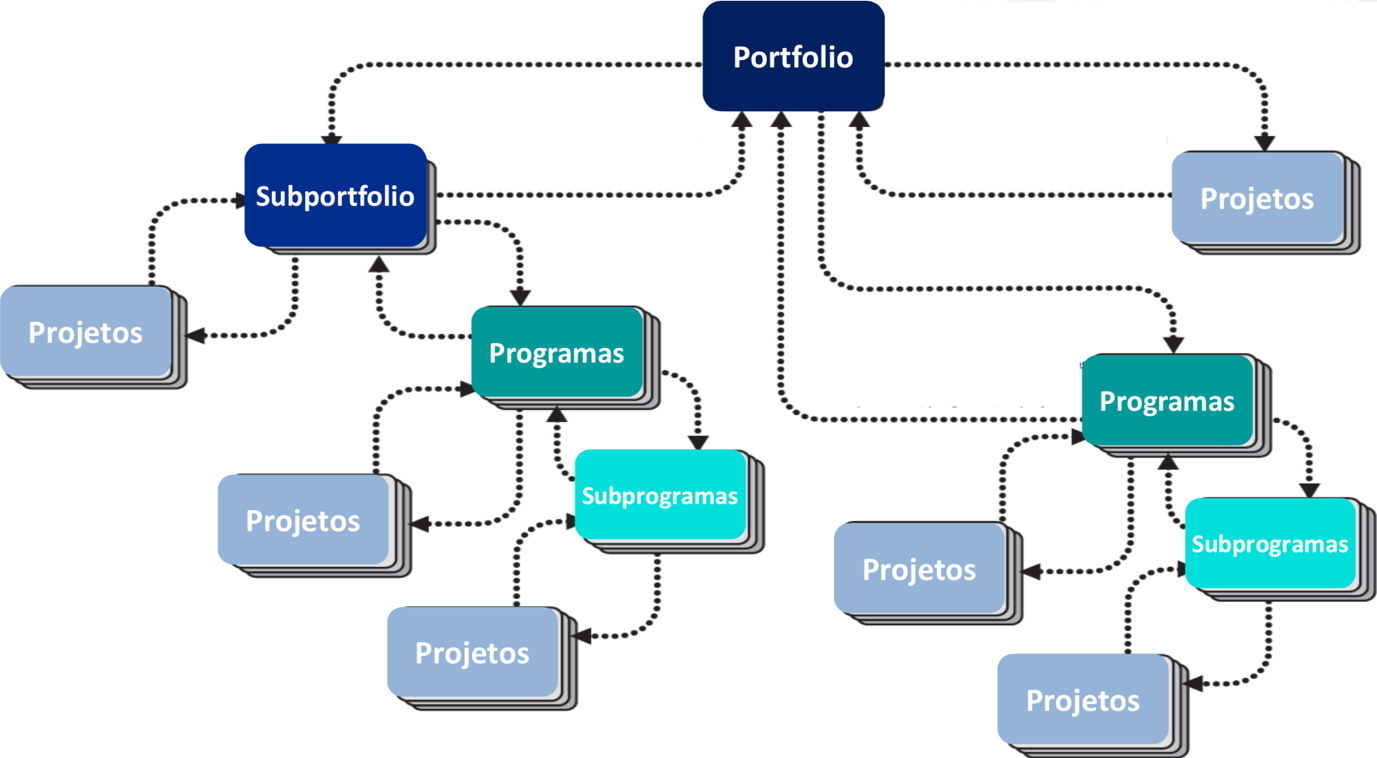
|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 5 ÁREAS DE CONHECIMENTO | 3 GRUPOS E 15 PROCESSOS | | |
| PROCESSOS DE DEFINIÇÃO | PROCESSOS DE ALINHAMENTO | PROCESSOS DE AUTORIZAÇÃO E CONTROLE |
| 4. GERENCIAMENTO ESTRATÉGICO | 1. Desenvolver o Plano Estratégico do Portfólio  2. Desenvolver TAP  3. 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.