



INSTITUTO DE GESTÃO E TECNOLOGIA
DA INFORMAÇÃO

PMO e Gestão de Portifólio

Felipe Baptista Teixeira de Lima

2022

PMO e Gestão de Portfolio

Fellipe Baptista Teixeira de Lima

© Copyright do Instituto de Gestão e Tecnologia da Informação.

Todos os direitos reservados.

Sumário

Objetivos deste módulo	6
Capítulo 1. Escritório de Gerenciamento de Projetos (PMO)	7
Introdução e conceitos associados	7
Tipos de PMO (Project Management Office)	8
Papéis e responsabilidades (Função do PMO)	10
Vantagens e benefícios	10
Visão do Gerente de Projetos (GP – PM)	10
Capítulo 2. Metodologias e relação entre eles (métodos e PMO)	18
Modelo tradicional	18
Métodos ágeis	20
Modelo híbrido	21
Ponto de controle: diferença entre PMO e PM	27
O que é o AMO (Agile Management Office)?	29
Capítulo 3. Componentes de um PMO	31
Métodos e processos	31
Padrões e documentação	36
Ferramentas e público-alvo	40
Capítulo 4. Indicadores de desempenho / KPIs	41

Métricas quantitativas	41
Métricas qualitativas	42
Book de resultados	42
 Capítulo 5. Comunicação associada	 46
Matriz de designação de responsabilidades (MDR)	46
Critérios de escalação / Hierarquia corporativa	46
Matriz de comunicação	47
 Capítulo 6. Demanda	 48
Conceitos aplicados	48
Negócio X Tecnologia	49
Gerenciamento da capacidade	50
 Capítulo 7. Produtos	 53
Introdução e diferenciação	54
Áreas correlatas	54
Segmentação e Mercado	55
Conexão Produto X PMO	57
 Capítulo 8. Gerenciamento de Portifolio	 58
Conceitos	58
O que é um programa?	59
Alinhamento estratégico	60

Seleção e balanceamento	60
Integração ao PMO	61
Capítulo 9. Maturidade e transição	63
Maturidade no gerenciamento de projetos	63
Transição de modelos de gestão (de projetos para produtos)	65
Implantação do PMO	66
Referências	68

Objetivos desse Módulo

Espera-se que o aluno consiga, ao final deste Módulo:

1. Posicionar e argumentar corretamente as vantagens (e se houverem desvantagens) da montagem de um escritório de gerenciamento de projetos (também chamado de PMO – Project Management Office) e defender a sua importância corporativa.
2. Entender quais são os itens essenciais para garantir um pleno funcionamento de um PMO (tipos, processos, templates e ferramentas).
3. Conceituar e entender corretamente as diferenças entre alguns itens relacionados ao vasto mundo de gerenciamento de projetos como demanda, produto, portfolio e seus modos exclusivos de gestão.
4. Aprender como se comporta uma gestão de portfólio e sua importância.
5. Saber utilizar alguns templates/padrões de um escritório de projetos para que se torne familiar em seu dia a dia de trabalho.

Capítulo 1. Escritório de Gerenciamento de Projetos (PMO)

Introdução e conceitos associados

PMO (Project Management Office) é uma sigla em inglês para “escritório de projetos”, e consiste em uma estrutura organizacional que atua na centralização, auxílio e controle dos projetos de uma empresa. Um PMO deve oferecer as ferramentas necessárias para a realização dos projetos, controlar os recursos destinados a eles e garantir que a metodologia de gestão de projetos adotada pela empresa seja utilizada adequadamente por todos que, de certa forma, interagem com esta estrutura de condução e orientação de projetos.

Se materializa por um departamento que tem como responsabilidade definir e zelar pela manutenção dos padrões de gerenciamento de projetos empresariais. O objetivo é fazer com que o controle e a realização das iniciativas da organização sejam otimizados.

Muitos confundem o PMO com a figura do Gerente de Projetos, mas tratam-se de coisas diferentes. O escritório de projetos está acima do gerente de projetos, pois o gerente é responsável por um ou mais projetos específicos, enquanto o escritório é responsável por todos os projetos da empresa ou por todos os projetos de uma área específica.

O PMO também deve servir como um mecanismo de controle e conciliação dos projetos de uma organização, podendo determinar os repasses financeiros para cada projeto, de acordo com o orçamento geral, e priorizar os que possuem maior importância para o negócio. Desta forma, o PMO também ganha um papel fundamental dentro da estrutura, que é de municiar todas as partes interessadas de informações

concisas e completas de todos os projetos, que compõem a carteira de uma organização ou de uma área específica.

Figura 1 – Keywords que definem o funcionamento de um PMO.



Tipos de PMO (Project Management Office)

De acordo com a sexta edição do Guia PMBOK®, existem três tipos de PMO, sendo eles os seguintes:

PMO de Suporte:

O PMO de suporte é um escritório de projetos que possui um perfil consultivo, isto é, ele atua de forma a ajudar os gerentes de projetos através de recomendações, apontando vantagens e desvantagens das ações e sugerindo métodos alternativos quando necessário. Ele deve prover suporte com expertise, templates, treinamentos etc.

Esse tipo de PMO também é responsável pela documentação dos projetos, utilizando a experiência com projetos anteriores como base para que os mesmos erros não sejam cometidos e para que as boas práticas e estratégias sejam repetidas.

Entretanto, o PMO de suporte não representa um grande controle sobre os projetos como um todo, permitindo certa autonomia. Sendo assim, esse PMO é mais recomendado para empresas, onde os projetos já são bem executados e não necessitam de um controle maior.

PMO de Controle:

O PMO de controle, além de oferecer suporte e expertise, também avalia a conformidade das ações dos gerentes de projetos. Sendo assim, ele é responsável por ações como auditorias de processos, para identificar, quando houver, partes do processo que não estão sendo seguidas. As auditorias, além de identificar erros, também servem para revisar os processos e melhorá-los, se essa necessidade for identificada.

Ele costuma ser mais útil em empresas onde se identificou a necessidade de disciplinar os procedimentos, requerendo a adoção de metodologias específicas, conformidade com a governança de T.I., e a sanção de diversas regras. Com essas ações, o PMO de controle busca garantir a padronização dos processos e a uniformidade dos projetos.

PMO Diretivo:

O PMO diretivo é, entre os três tipos, o que possui o maior grau de controle sobre os projetos. É de responsabilidade do PMO diretivo controlar os recursos financeiros que serão destinados para cada projeto, definir quem serão os gerentes de cada um deles e garantir que os processos sejam devidamente seguidos.

O PMO diretivo representa um centro de excelência em gestão de projetos e, além de oferecer recomendações, treinamentos e controle financeiro, ele também realiza auditorias de projetos, assim como o PMO de controle.

1. Autônomo (operacional): responsável apenas por um projeto ou programa específico.
2. Departamental (tático): responsável pelos projetos de apenas um departamento, área ou unidade de negócio da organização.
3. Estratégico (corporativo): abrange todos os projetos da organização e atua na gestão do portfólio, na priorização e na indicação dos projetos para a alta gestão da organização. Esse PMO pode, inclusive, estabelecer o abandono de certos projetos, se isso for o melhor a se fazer pela empresa como um todo.

Papéis e responsabilidades (Função do PMO)

É comum nas empresas que os projetos não consigam atingir algumas das variáveis, como escopo, custo e tempo. O PMO tem justamente como atribuição trabalhar para que os projetos sejam concluídos dentro do prazo e dos custos previstos.

Os PMOs também têm outras responsabilidades além de tomar conta da definição de processos e metodologias. Entre as principais funções do Project Management Office, estão:

- Monitoramento de relatórios sobre portfólios e projetos.

- Repasse do progresso.
- Gerenciamento de cronograma.
- Gerenciamento de recursos e de risco.
- Definição de metodologias.
- Desenvolvimento de melhorias nos processos.
- Determinação de métricas.
- Distribuição de informações.

Através do estabelecimento de um escritório de projetos é possível definir as metodologias que serão usadas na gestão de projetos e capacitar os gestores para eles conseguirem aplicá-las. Notem, é fundamental a participação de todos neste processo.

Para que um PMO funcione de maneira fluída, ele necessita de processos de gerenciamento de projetos, que são conjuntos de atividades sucessivas que ajudam a chegar em determinado resultado. Com processos bem-definidos é possível obter padronização e repetibilidade. O PMBOK divide esses processos de gerenciamento de projetos em cinco grandes grupos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento:

Grupo de processos de iniciação:

Agrupa os processos necessários para definir um novo projeto ou uma nova fase do projeto, o que inclui desenvolver o termo de abertura e identificar as partes interessadas.

Grupo de processos de planejamento:

Abrange os processos necessários para estruturar a execução do projeto e montar o plano de gerenciamento. Também se encontram os processos para identificar requisitos, planejar o escopo, o cronograma, o orçamento etc.

Grupo de processos de execução:

Organiza os processos necessários para pôr em prática o que foi definido no plano de gerenciamento do projeto.

Grupo de processos de monitoramento e controle:

Tem como objetivo utilizar os processos necessários para medir o desempenho do projeto, comparando o que foi planejado com o que está sendo efetivamente entregue. O objetivo central aqui é manter o controle do projeto.

Grupo de processos de encerramento:

Abrange os processos necessários para concluir formalmente uma fase ou um projeto.

Gerenciar as demandas e o portfólio de projetos

As demandas de projetos são infinitas em uma empresa. O ponto é que não há tempo e dinheiro que suporte todas as demandas. Por isso é necessário gerenciar as demandas que chegam, não desviar da estratégia organizacional e executar o que é mais importante primeiro, para chegar em resultados melhores.

A gestão de demandas é um processo que controla as solicitações de projetos da organização, passa pela identificação, priorização, execução e pelo monitoramento das iniciativas de uma empresa. Ou seja, significa garantir que o volume de iniciativas e a disponibilidade da equipe estejam em equilíbrio, garantindo que os projetos em andamento não atrasem ou extrapolem o consumo dos recursos.

Com isso, pode-se dizer que a gestão de demandas traz transparência para a gestão e visibilidade para a situação do projeto, além da alocação das equipes, proporcionando segurança na tomada de decisões e agilidade para responder às mudanças.

Priorizar a ordem de execução dos projetos:

Esse é um dos grandes desafios do PMO, pois em meio a tantas iniciativas que podem aparecer na empresa, apenas parte delas tem a oportunidade de ser colocada em prática. Isso exige a priorização dos projetos.

Definir as metodologias de gestão de projetos utilizadas:

Uma das funções do PMO é definir as metodologias de gestão de projetos que serão utilizadas pela empresa. Além disso, é claro, capacitar os gerentes de projetos para que eles apliquem essas metodologias. Existem, basicamente, três tipos de metodologia de gestão de projetos: as metodologias clássicas, as ágeis e as híbridas.

Vantagens e benefícios

Permite maior consistência e precisão:

O PMO mantém as melhores práticas para garantir que todos os processos e procedimentos de negócios sejam seguidos. As equipes de projeto não precisam começar do zero; em vez disso, eles podem se referir aos procedimentos padrão projetados pelo PMO para avançar e superar os obstáculos.

Como o PMO mantém a documentação de cada projeto e a categoriza melhor, com o tempo eles aumentam a precisão da alocação de recursos, estimativa de tempo, avaliação de orçamento e gerenciamento de treinamento. A precisão reduz as chances de falha e aumenta a probabilidade de sucesso.

Permite analisar os dados mais importantes para decisão:

Os dados do PMO podem ser úteis ao tomar decisões cruciais sobre projetos e melhorar o desempenho de toda a empresa. Esses dados são segmentados em tipo de projeto, duração do projeto, tamanho da equipe, tipo de equipe, tempo de ativação, metas alcançadas, impacto criado e tempo para os resultados.

Permite maior controle aos projetos:

O PMO tem controle estratégico e procedimental sobre qualquer projeto e sobre os processos seguidos para realizá-lo. Eles identificam as lacunas durante o estágio inicial de qualquer projeto com base na análise extraída de experiências ou projetos anteriores.

O principal objetivo do PMO é verificar se o projeto está alinhado ou não aos objetivos organizacionais. Em caso afirmativo, eles devem verificar se está agregando valor ao negócio como um todo.

Se eles aprenderem durante a execução do projeto que não vai dar os resultados desejados mesmo após a conclusão bem-sucedida, eles têm que tomar uma decisão difícil e abandonar o projeto por completo.

Dessa forma, eles economizam tempo, dinheiro, recursos e investem seu tempo em projetos que conduzem a organização em direção a seus objetivos.

Oferece otimização em nível de portfólio:

O gerenciamento de projetos trata da execução correta dos projetos, mas o gerenciamento de portfólio trata da execução dos projetos certos. O objetivo final é executar os projetos que agregam valor à empresa e priorizá-los. É essencial que os projetos com mínimo ou nenhum impacto nos negócios sejam descartados.

O PMO pode usar modelagem, criar regras e regulamentos para executar um projeto de uma maneira particular para superar restrições, evitar interrupções, eliminar caminhos críticos e identificar riscos.

Compartilhe, treine e eduque:

Cada equipe é diferente, mas seus projetos podem ser semelhantes ao projeto de outra equipe na mesma organização. Em tais cenários, o compartilhamento de conhecimento é útil e pode impulsionar o projeto até a conclusão.

Quando a equipe do projeto precisa desenvolver uma habilidade específica, eles podem entrar em contato com o PMO para entender o requisito e podem educar a equipe contratando o mentor certo para o trabalho.

Em resumo, compartilhar, treinar e educar!

Visão do Gerente de Projetos (GP – PM)

Por trás de um Project Management Office, existe um bom gestor. Ele desempenha um importante papel para conduzir iniciativas e, por esse motivo, as empresas vêm procurando cada vez mais esse profissional. Ele se responsabiliza por algumas funções, sendo suas principais competências as citadas abaixo.

Comunicação:

A comunicação é fundamental para o gerenciamento de projetos, que deve orientar a elaboração do projeto durante o seu ciclo de vida. Aproximadamente 90% do tempo do gestor está relacionado à comunicação durante a efetivação de uma iniciativa. É necessária uma boa comunicação para conseguir transmitir mensagens que viabilizem o entendimento do projeto.

É indispensável o cuidado com as palavras, definindo assim a melhor forma de se comunicar com cada parte envolvida no projeto. São os feedbacks personalizados. Um gestor de projetos que se comunica com eficiência é aquele compreendido com facilidade por todos, pois tem conhecimento das melhores técnicas de comunicação, visando alcançar públicos diferentes.

Planejamento:

O gestor também deve planejar, estabelecendo o escopo do projeto, gerenciando-o, elaborando os requerimentos e desenvolvendo uma estrutura de análise e as linhas de base do projeto. O planejamento assegura que o PMO incluirá todas as etapas necessárias para ser concluído com sucesso.

Mensuração dos resultados:

Depois de implementar sistemas de gestão de qualidade para garantir que os resultados estejam dentro dos padrões legais e estabelecidos, é fundamental acompanhar e monitorar a qualidade, determinando métricas e indicadores para os resultados. Entre os principais KPIs usados na gestão de projetos, podemos destacar:

- Recursos: monitoramento e análise dos recursos e custos que serão investidos na execução do projeto.
- Deadline: mostra se os prazos estão sendo respeitados pela equipe e ajuda a corrigir falhas nesse sentido, implementando melhorias.
- Produtividade: controla o prazo de entrega entre uma e outra etapa, assegurando que tudo esteja conforme o escopo planejado.
- Valor agregado: mensura o valor adicionado ao projeto no final de cada etapa (considerando, em especial, a taxa de ROI).

- Maturidade do projeto: alguns indicativos confirmam o nível de maturidade do projeto, como a taxa de rotatividade dos funcionários, o índice de projetos que tiveram sucesso, o número de profissionais capacitados e envolvidos no projeto e a quantidade de valor agregado à empresa.
- Qualidade: avalia a qualidade dos processos que já foram efetivados e dos que estão sendo feitos.

Coordenação de atividades:

Outra função do gestor de projetos é coordenar as atividades das equipes. Ele define quem se responsabilizará pelas etapas, quais são as competências esperadas para cada cargo. Também cuida do desenvolvimento dessas habilidades e acompanha todas as operações dos profissionais durante a execução do projeto, confirmando que estão sendo realizadas corretamente, sempre respeitando o planejado, as normas de segurança e de qualidade e fazendo correções ou mudanças conforme as necessidades.

Capítulo 2. Metodologias e relação entre eles (métodos e PMO)

Com o PMO, é possível estabelecer as metodologias que serão usadas na gestão de projetos e capacitar os gestores para eles conseguirem aplicá-las. Existem, basicamente, três tipos de metodologias:

1. Clássica ou tradicional: aplica um ciclo preditivo, no qual se procura antecipar o trabalho, com muitos detalhes, especificando o projeto. É indicada quando já se conhece bem os escopos do projeto e do produto (método cascata, por exemplo).
2. Ágil: emprega um ciclo de vida adaptativo, em que se detalha de forma progressiva o escopo à medida em que mais informações sobre o projeto são coletadas. É recomendada para ambientes em que as condições se alteram frequentemente (por exemplo, método Scrum).
3. Híbrida: é uma fusão de tipos de metodologias, ou seja, são adotadas técnicas tanto da gestão ágil quanto da clássica, conforme as necessidades.

Modelo tradicional

O gerenciamento de projetos é uma prática antiga. O gerenciamento de projetos como uma prática pode ser encontrado na construção das pirâmides ou do Taj Mahal, ou mesmo em projetos mais modernos de desenvolvimento de rodovias, estradas, pontes, novas cidades, novas ferrovias e novos produtos, para citar alguns.

O Gerenciamento de Projetos é uma disciplina que consiste em um conjunto de práticas, ferramentas e técnicas comprovadas, que são aplicadas no gerenciamento de um projeto. De acordo com o guia PMBOK, projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. O resultado final de um projeto é sempre algo único, algo novo.

Todos os requisitos de alguns dos produtos desenvolvidos em um projeto, podem ser bem-definidos antecipadamente, enquanto para alguns outros produtos desenvolvidos em um projeto, pode ser difícil definir os requisitos do produto antecipadamente. Com base neste projeto, as práticas de gerenciamento são definidas em diferentes sabores.

A abordagem tradicional de gerenciamento de projetos funciona para a maioria dos domínios, exceto pode ser para o desenvolvimento de novos produtos de software. No gerenciamento de projetos tradicional, todo o ciclo de vida do projeto é dividido em várias fases e o trabalho é concluído fase a fase. Ferramentas como Work Breakdown Structure e Gantt Charts são amplamente utilizadas no gerenciamento de projetos tradicional.

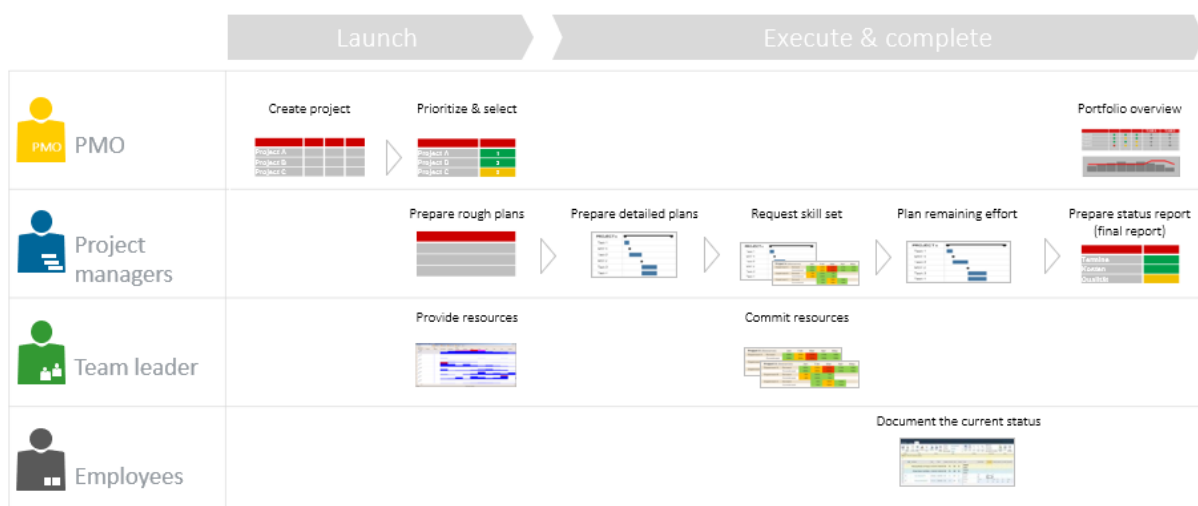
Para a maioria dos produtos, como a construção de infraestrutura tradicional, é possível para a equipe definir e estabelecer antecipadamente todos os requisitos do produto final. Portanto, todo o projeto também pode ser planejado detalhadamente com antecedência. Em tais projetos, eles não antecipam muitas mudanças. Todo o desenvolvimento do projeto pode se tornar previsível. Nestes tipos de projetos, o gerenciamento de projetos tradicional é aplicado. Em tais projetos, uma série de atividades pode ser definida para o projeto, como iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, encerramento etc. Todas as atividades acontecem em uma sequência. O gerenciamento de projetos tradicional usa um modelo de desenvolvimento em cascata (waterfall), onde uma fase precisa ser concluída antes que a próxima possa começar.

Embora em algum outro tipo de produto, como um novo aplicativo de software ou até mesmo no desenvolvimento de um novo produto futurístico, pode ser difícil definir todos os requisitos antecipadamente. Os requisitos são finalizados de forma

contínua, tendo em vista as necessidades do mercado, e o planejamento do projeto também é feito de forma adaptativa.

Em tais casos, o gerenciamento de projeto tradicional não pode ser aplicado. Esses projetos requerem um gerenciamento de projeto mais flexível e adaptável, como os métodos de desenvolvimento Agile e Scrum.

Figura 2 - Ciclo de vida do projeto tradicional: vários relatórios durante o ciclo de vida do projeto e as funções atribuídas.



Fonte: <https://www.theprojectgroup.com/blog/en/hybrid-project-management/>.

Métodos ágeis

Nos últimos anos, os métodos ágeis de desenvolvimento e gerenciamento de projetos ganharam imensa popularidade e adoção em projetos de desenvolvimento de

software. A filosofia ágil aos poucos também está se espalhando em projetos que não são de software, embora seja mais popular e eficaz em software.

Filosofia e Princípios Fundamentais:

É aqui que um grupo de desenvolvedores de software experientes surgiu com uma nova filosofia e metodologia de desenvolvimento que pode enfrentar os desafios acima de forma eficaz. O objetivo era fornecer Agilidade e Flexibilidade nos métodos de desenvolvimento de software que, em última análise, resultarão no desenvolvimento de software bem projetado, funcional e útil.

O Manifesto Ágil, conforme publicado por esses grupos de desenvolvedores de software, pode ser lido em <http://agilemanifesto.org/>.

Vamos tentar entender a filosofia básica por trás do manifesto que foi publicado por eles, que tem a seguinte aparência:

Estamos descobrindo melhores maneiras de desenvolver softwares, fazendo isso e ajudando outros a fazê-lo. Por meio desse trabalho, chegamos a valorizar:

- Indivíduos e interações sobre processos e ferramentas.
- Software que trabalha sobre uma documentação completa.
- Colaboração do cliente na negociação da proposta/contrato.

Eles propuseram definir uma nova metodologia de desenvolvimento que essencialmente seguirá o manifesto acima. Eles ainda definiram 12 princípios a serem seguidos que levarão à manifestação da filosofia ágil:

Princípios por trás do Manifesto Ágil:

1. Nossa maior prioridade é satisfazer o cliente por meio da entrega antecipada e contínua de software valioso.
2. Bem-vindo a mudanças de requisitos, mesmo no final do desenvolvimento. Os processos ágeis aproveitam a mudança para a vantagem competitiva do cliente.
3. Entregue software funcional com frequência, de algumas semanas a alguns meses, com preferência para a escala de tempo mais curta.
4. Empresários e desenvolvedores devem trabalhar juntos diariamente ao longo do projeto.
5. Construa projetos em torno de indivíduos motivados. Dê a eles o ambiente e o suporte de que precisam e confie neles para fazer o trabalho.
6. O método mais eficiente e eficaz de transmitir informações para e dentro de uma equipe de desenvolvimento é a conversa face a face.
7. O software funcional é a principal medida de progresso.
8. Processos ágeis promovem o desenvolvimento sustentável. Os patrocinadores, desenvolvedores e usuários devem ser capazes de manter um ritmo constante indefinidamente.
9. A atenção contínua à excelência técnica e ao bom design aumenta a agilidade.
10. Simplicidade – a arte de maximizar a quantidade de trabalho não realizado – é essencial.
11. As melhores arquiteturas, requisitos e designs surgem de equipes auto-organizadas.
12. Em intervalos regulares a equipe reflete sobre como se tornar mais eficaz e, em seguida, sintoniza e ajusta seu comportamento de acordo.

Variedades de métodos ágeis:

Os métodos ágeis foram amplamente adotados e praticados. Mantendo o Manifesto e os Princípios Ágeis acima em mente, diferentes instâncias de Métodos de Desenvolvimento Ágil evoluíram.

Alguns dos métodos ágeis mais populares incluem:

- Scrum.
- Programação Extrema (XP).
- Desenvolvimento Orientado a Destaque (FDD).
- Cristal.
- Método de Desenvolvimento de Sistema Dinâmico (DSDM).
- Desenvolvimento de software Lean e Kanban.

Gestão de Projetos em Desenvolvimento Ágil:

O Agile Project Management reduz a complexidade, quebrando o ciclo de muitos meses de requisitos de construção para todo o projeto, construindo o produto inteiro e, em seguida, testando para encontrar centenas de falhas no produto. Em vez disso, segmentos pequenos e utilizáveis do produto de software são especificados, desenvolvidos e testados em ciclos gerenciáveis de duas a quatro semanas (sprints).

No gerenciamento de projeto em cascata tradicional, o gerente de projeto tem a responsabilidade de equilibrar o escopo do projeto, custo, qualidade, pessoal, relatórios, risco e adaptação à medida que os requisitos mudam. O gerenciamento ágil de projetos divide essas responsabilidades esmagadoras entre três funções ágeis:

O Product Owner lida com a definição das metas do projeto, lidando com as compensações de cronograma versus escopo, adaptando-

se às mudanças nos requisitos do projeto e definindo prioridades para os recursos do produto.

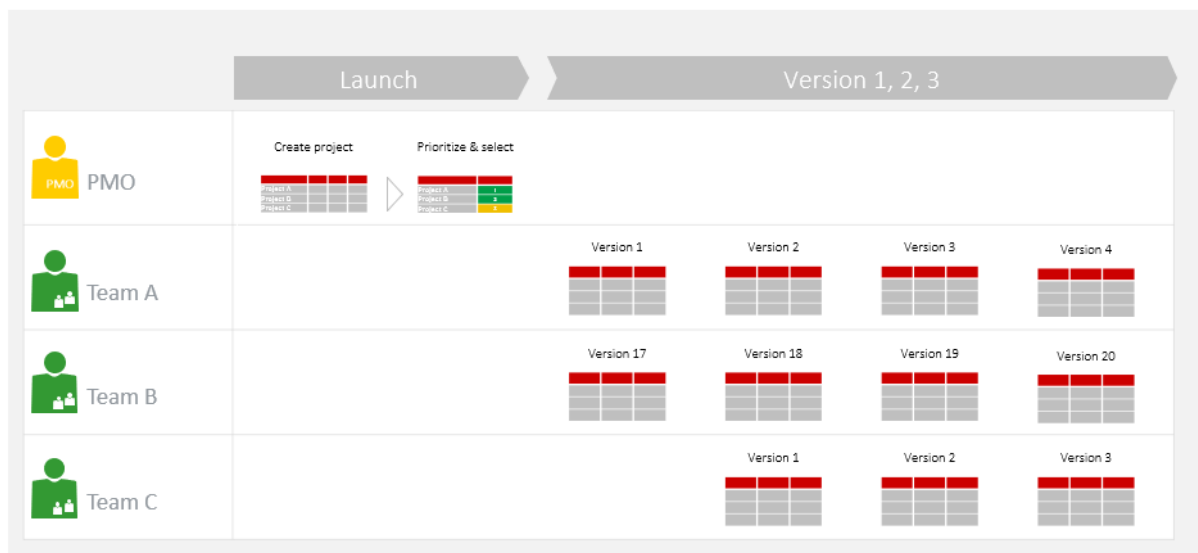
O Scrum Master orienta a equipe para priorizar suas tarefas e remove impedimentos para lidar com suas tarefas. O gerenciamento ágil de projetos com scrum é um mundo inteiramente novo!

Os membros da equipe lidam diretamente com a maior parte da atribuição de tarefas, gerenciamento diário de detalhes, relatórios de progresso e controle de qualidade do produto.

Em vez de planejar longas fases como no gerenciamento de projeto tradicional, se ágil for usado, todo o desenvolvimento é planejado e gerenciado em ciclos curtos, normalmente conhecidos como sprints de 2 a 6 semanas, cada sprint entregando um recurso totalmente funcional, agregando valor ao cliente desde o início.

O gerenciamento de projetos tradicional é totalmente orientado para o plano, enquanto o gerenciamento ágil de projetos é orientado por recursos e valor, mantendo o valor do cliente como prioridade.

Figura 3 - Exemplo de organização ágil com uma equipe fixa por produto.



Fonte: <https://www.theprojectgroup.com/blog/en/hybrid-project-management/>.

Modelo Híbrido

A gestão de projetos feita com uma visão híbrida considera a combinação ideal dos dois métodos, mas como você pode combinar esses dois mundos diferentes?

Existem muitas abordagens para a introdução de métodos híbridos:

Uso simultâneo de métodos tradicionais e ágeis:

- Algumas unidades de negócios sempre usam métodos tradicionais (por exemplo, consultoria). Outros sempre usam métodos ágeis (por exemplo, desenvolvimento de software).
- Alguns projetos usam uma abordagem tradicional, outros ágil.
- Algumas partes de um projeto são implementadas de forma tradicional, outras partes usando métodos ágeis.
- O planejamento de alto nível emprega uma abordagem tradicional, o planejamento detalhado e ágil.

Combinando métodos tradicionais e ágeis em um único projeto:

Em projetos tradicionais:

- Coordenação mais próxima com os usuários e resultados intermediários implementáveis mais frequentes.
- Reuniões regulares para discutir o progresso (não necessariamente diariamente - uma vez por semana é um bom começo).
- Retrospectivas (lições aprendidas) após cada reunião de atualização de status, não apenas no final.
- Há uma equipe fixa para toda a duração do desenvolvimento.

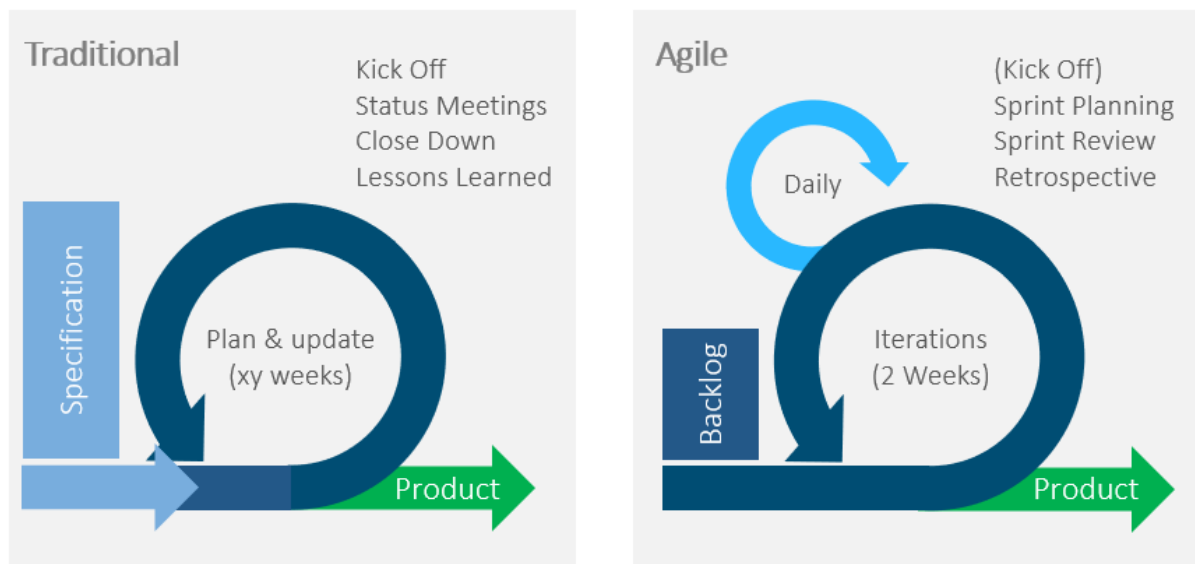
Em projetos ágeis:

- Scrum masters também atuam como gerentes de projeto no sentido tradicional.
- Um backlog é criado para cada fase do projeto, ao invés de uma especificação para o produto geral.

- O planejamento do projeto é sincronizado com a duração do sprint.
- Os projetos são planejados usando fases e marcos - em um nível mais alto do que os sprints e além deles.
- Existem relatórios de status e análises de tendências de marcos para a gestão e para as partes interessadas.
- (A propósito, muitos agilistas estão descontentes com os dois últimos exemplos, pois eles podem diluir os princípios básicos do Agile).

Nota geral: os requisitos do cliente são incertos e obscuros? A abordagem para uma solução para o projeto ainda não está clara e é nova? Os métodos ágeis são particularmente adequados neste caso, pois foram desenvolvidos exatamente para esse tipo de situação.

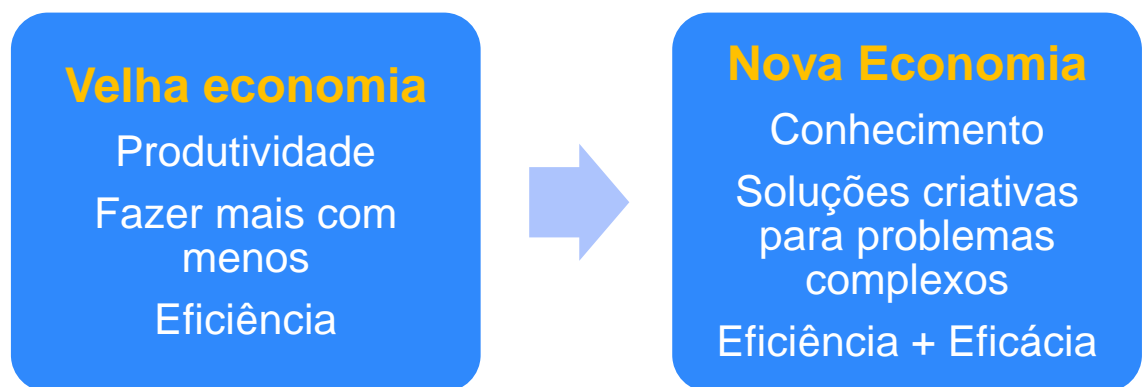
Figura 4 - Diferenças de ciclo de vida entre o planejamento de projeto tradicional e ágil.



Fonte: <https://www.theprojectgroup.com/blog/en/hybrid-project-management/>.

A primeira coisa a ser feita é repensar o modelo de gestão adotado, o que inclui a gestão dos projetos e o desenvolvimento de produtos nas organizações. É preciso utilizar um modelo que perceba e reaja rapidamente às mudanças e não fique refém dos antigos processos e “melhores práticas” enraizadas nos processos da empresa. É necessário um modelo que permita às empresas e às equipes ter espaço para experimentar e errar, de modo que aprendam rapidamente com seus erros para poderem ajustar, crescer e criar produtos e serviços de maneira eficaz.

Figura 5 – Velha e Nova Economia,



O melhor modelo de gestão é aquele que funciona, traz resultados e faz sentido para você, seu modelo de negócio, sua empresa e suas equipes.

Ponto de controle: diferença entre PMO e PM

Relembrando, as atribuições de um PMO são:

- A coordenação de esforços para que as estratégias sejam alcançadas.
- A melhoria dos recursos compartilhados entre todos os projetos da empresa.

- A disponibilização de informações a respeito dos projetos sob seu controle.
- O suporte metodológico aos gerentes de projetos.

E as atribuições de um gerente de projetos envolvem:

- A coordenação de esforços para alcançar determinados objetivos do projeto.
- O controle de recursos do projeto.
- O repasse de informações às partes interessadas sobre a performance do projeto.

Em algumas organizações, o PMO é formado somente por uma pessoa, mas geralmente consiste em um departamento que pode ou não ter sala fixa. Podemos ter formatos no qual um PMO de TI (por exemplo) possa organizar projetos da área de tecnologia e projetos corporativos como um todo, desde que todos os requisitos e necessidades sejam corretamente alinhadas entre os *sponsors* de negócio e de tecnologia.

O Project Management Office é muito importante para que os projetos sejam executados da forma esperada, independente da metodologia utilizada. No contexto da transformação digital, o PMO se torna ainda mais importante para que a empresa consiga crescer no mercado do modo desejado, se tornando extremamente competitiva e mais organizada.

Qual é a relação entre PMO e transformação digital?

A transformação digital de uma empresa não significa apenas fazer um site ou ter perfis em redes sociais. Diferentemente disso, é necessário ter um projeto para que a empresa pense de modo distinto e adote as principais estratégias digitais. Tudo isso

para ter visibilidade e dados para o processo de decisões quanto ao oferecimento de novos produtos e serviços, atendendo aos consumidores da forma que eles esperam.

O que é AMO (Agile Management Office)?

AMO vem da sigla Agile Management Office, o que significa PMO Ágil. Ou melhor, é uma evolução de um PMO tradicional e vai além de um framework e, tratando a agilidade, se traduz através de um mindset que deve estar permeado em toda a organização. Pois ser ágil não é sinônimo de ser rápido, mas sim de ser flexível e adaptável às mudanças e às necessidades do projeto e do contexto em que está inserido.

O PMO Ágil visa facilitar a criação e produção de métodos para agilizar os processos da organização. Ao contrário do que pode parecer, ele não deve funcionar como um setor burocrático, permitindo com que os processos sejam planejados e bem-definidos, incorporando toda a equipe aos poucos. Tudo sem correria, drama ou prejuízos à saúde da empresa e motivação dos profissionais.

Algumas responsabilidades do AMO continuam se compararmos ao PMO tradicional, tais como: exigências de conformidade; gestão de novos projetos; apresentação de resultados; fornecimento de ferramentas; auxiliar com as métricas; padronizar o uso do scrum; processos; coordenar equipes; minimizar o desperdício, dentre outros.

Comparado a um PMO tradicional, o AMO oferece as seguintes facetas:

- Focado em pessoas.
- Direcionar a prestar serviço.

- Direcionado ao monitoramento e controle sutil de projetos.
- Leve por definição.
- Simples de ser entendido.
- Promover a aplicação de uma governança ágil.
- Focado na melhoria contínua do próprio PMO.
- Focado em padrões e documentações enxutas.

Capítulo 3. Componentes de um PMO

Quer seu escritório de gerenciamento de projetos exista há décadas ou que ele seja composto de uma equipe relativamente nova, existem métodos, processos, padrões de PMO que você deve usar.

Sabemos que cada PMO é ligeiramente diferente um do outro e que seu papel é diferente em cada organização. No entanto, existem certas coisas que os PMOs têm em comum. Para que seu PMO realmente agregue valor, que suporte os gerentes de projeto na realização de seu trabalho, devemos considerar ter alguns recursos similares aos descritos abaixo, utilizados de forma integrada em toda a empresa.

Métodos e processos

No capítulo 2 falamos bastante sobre as metodologias envolvidas na forma como o PMO se estrutura e colabora junto aos projetos corporativos. Sim, é fundamental a escolha de um modelo para haver um direcionamento claro de como os projetos devam ser conduzidos.

Adicionalmente, e de vital importância, podemos citar alguns processos como base na montagem desta “forma de trabalho”, que define um alicerce de condução para o funcionamento do PMO:

1. Aprovação do Projeto:

Primeiro, o processo de aprovação do projeto. É assim que os projetos são aprovados para avançar na organização.

Você precisa de alguma forma de descobrir quais projetos são executados e o que não passa da linha de partida. Os documentos de caso de negócios e de proposta

de projeto podem ajudar com isso, mas você também precisa de uma estrutura de tomada de decisão que fique em torno da papelada. Isso olha para:

- De onde vêm as ideias para projetos.
- Quem toma a decisão de progredi-los.
- Quais informações eles precisam para tomar a decisão.
- O que acontece quando o projeto é aprovado.

Esse processo de PMO é crucial para garantir que a empresa esteja trabalhando nas coisas certas.

2. Processo de Alocação de Recursos:

O processo de alocação de recursos é algo que muitos PMOs assumem, mas não todos. Se os recursos do seu projeto trabalham para o PMO, é fundamental que você saiba como alocá-los aos projetos. Você pode levar as habilidades e a disponibilidade em consideração ao ver quem é livre para assumir projetos específicos.

Um processo de PMO associado está analisando como você contrata e retém bons profissionais de projeto na organização, porque você não pode alocar recursos que não possui!

3. Processo de escalonamento do projeto:

O que acontece quando algo dá errado? Quem precisa saber? Essas são as perguntas que o processo de escalonamento do projeto busca responder.

Isso envolverá ter critérios sobre quais tipos de situação de projeto serão escalados e para quem. Por exemplo, você pode precisar sinalizar todos os atrasos em projetos estratégicos para o Diretor de Operações.

4. Processo de gerenciamento de risco:

Cada gerente de projeto gerenciará os riscos de seus projetos. Eles devem examinar os principais riscos e aumentar aqueles que têm um impacto significativo nos negócios. Como uma equipe de PMO, você deve consolidar o perfil de risco para projetos no portfólio. Observe a exposição ao risco em toda a empresa, como a soma de todos os principais riscos relacionados às iniciativas atuais.

O que você descobrir pode ser bastante assustador! Você precisará de um bom processo de gerenciamento de risco para lidar com as sobreposições entre os projetos e as tarefas necessárias para responder adequadamente aos riscos.

5. Processo de Gestão de Mudanças:

O PMO deve ser o guardião do processo de gerenciamento de mudanças. Você deveria ter escrito e definido, e treinado as equipes de projeto em como usá-lo. Isso é importante porque os projetos precisam mudar o tempo todo. É raro que um projeto acabe entregando exatamente o que prometia, porque o negócio precisa de mudanças, mudanças de requisitos, mudanças nas expectativas do usuário, mudanças no mercado e assim por diante.

Para poder flexibilizar adequadamente o trabalho do projeto para atender às necessidades de mudança da organização, você precisa ter um processo de gerenciamento de mudança eficaz implementado e que todos sigam.

6. Processo de Orçamento do Projeto:

Um processo de orçamento permite consolidar os orçamentos do projeto e relatar o custo total do trabalho do projeto. Também ajuda você a responder às perguntas dos gerentes e da equipe de finanças, pois permite que você veja para onde o dinheiro está indo.

Os gerentes de projeto irão gerenciar individualmente as finanças de seus próprios projetos, mas deve haver um processo padrão que eles sigam, talvez com modelos e etapas obrigatórias, para garantir que o dinheiro da empresa seja processado de maneira padrão.

7. Processo de relatório do projeto:

O PMO definitivamente deve ter um processo de relatório. Não é suficiente responder às solicitações de informações em uma base ad hoc, embora você, sem dúvida, faça isso também! Você deve ter uma abordagem formal e documentada para relatar. Isso olharia para:

- A frequência dos relatórios.
- O conteúdo dos relatórios: todos os projetos, apenas os projetos vermelhos ou apenas os projetos em andamento?
- O público dos relatórios.
- O método de compartilhar os relatórios com o público: você vai enviá-los por e-mail, produzir cópias impressas, entregar em formato de apresentação?

8. Processo de priorização do projeto:

O processo de priorização de projetos está aliado ao seu processo de aprovação de projetos. Uma vez que um projeto for aprovado, ele deve ser priorizado para que todos saibam o quão importante ele é no quadro geral.

No entanto, a priorização não é algo que você faz apenas uma vez. Conforme os requisitos do projeto mudam ou o ambiente de negócios muda, você pode ter que reavaliar a prioridade dos projetos. Por exemplo, se você de repente enfrentar uma mudança regulatória, isso deve ser uma prioridade para a organização. Deixar de mudar seus processos para lidar com a nova regulamentação pode ser o fim da sua empresa,

então o projeto para fazer essas mudanças pode rapidamente tornar-se a principal prioridade do negócio.

Isso tem uma implicação para outros projetos do portfólio. O projeto que estava no topo da lista de prioridades não existe mais e tudo muda.

Ser capaz de priorizar com eficácia é importante porque os projetos prioritários obtêm os recursos, financiamento, atenção da gestão e tempo.

9. Processo de Gestão de Demanda:

O gerenciamento da demanda trata do fluxo de trabalho para o PMO e daí em diante, por meio da entrega do projeto ao negócio.

Um processo de gerenciamento de demanda analisa como você controla esse fluxo de trabalho para garantir que o negócio não fique sobrecarregado em nenhum ponto. Por exemplo, pode ser uma prioridade criar um aplicativo para sua empresa. Mas se você não tiver os recursos disponíveis com as habilidades certas, o gerenciamento da demanda o forçaria a pensar sobre como obterá essas habilidades.

É um pouco diferente do processo de aprovação do projeto ou do processo de alocação de recursos, porque leva uma visão de longo prazo do trabalho que chega. Você pode estar observando o que as equipes de entrega de projetos farão no próximo ano em um projeto, para se certificar de que você pode atender adequadamente à demanda por recursos e habilidades.

Da mesma forma, se você não tem muitos projetos chegando, então você pode querer reduzir a quantidade de recursos do projeto na equipe, pois eles não terão muito o que fazer.

10. Processo de encerramento do Projeto:

Por fim, o processo de encerramento do projeto é muito importante se você deseja garantir uma transferência tranquila para a atividade normal de negócios.

Muitas vezes, os projetos são entregues com pressa e as equipes de negócios não sabem exatamente o que devem fazer com eles. Ou a entrega do projeto não acontece, e os recursos do projeto acabam suportando a solução por anos após a entrega de parte do trabalho ser concluída.

Um processo claro para mover um projeto do PMO para o negócio de maneira clara, completa e formal é sempre benéfico.

Padrões e documentação

No capítulo 2 falamos bastante sobre as metodologias envolvidas na forma como o PMO se estrutura e colabora junto aos projetos corporativos. Sim, é fundamental a escolha de um modelo para haver um direcionamento claro de como os projetos devam ser conduzidos.

Também descrevemos alguns dos principais processos a serem considerados no desenho de um PMO completo. Todo escritório precisa contar com padrões e documentação especializada. Isto dará o suporte necessário para que as metodologias e processos sejam praticados e materializados no dia a dia.

1. Caso de uso do projeto – Ligado no business case – Propósito:

Este documento fornece justificativa para o projeto. É o documento inicial que explica por que o projeto está ocorrendo e as metas, objetivos e resultados buscados.

O caso de negócios pode ser um simples e-mail de um cliente ou um documento de 50 páginas que tem entrada de 10 participantes do projeto.

Normalmente, o patrocinador do projeto é responsável por desenvolver o caso de negócio, que pode incluir um estudo de viabilidade econômica.

2. Carta do Projeto, também chamado de Project Charter:

O termo de abertura autoriza formalmente o projeto, ao mesmo tempo que concede ao gerente de projeto autoridade para planejar, executar e gerenciar o projeto.

Com base no caso de negócios, o termo de abertura do projeto estabelece:

- Escopo do trabalho.
- Requisitos.
- Cronograma proposto.
- Despesas.
- Recursos.
- Fatores de sucesso do projeto.

Como tal, o termo de abertura do projeto apoia a comunicação e facilita o engajamento das partes interessadas.

3. Matriz RACI:

Não importa o tamanho do projeto, funções e responsabilidades devem ser claramente definidas. A Matriz RACI é uma ótima maneira de definir e atribuir essas responsabilidades. A Matriz traça quem é o responsável, quem é o responsável, quem é consultado e quem deve ser informado para cada tarefa.

Mapear isso ajuda a reduzir a confusão, distribuir a carga de trabalho e aumentar a eficiência.

4. Estrutura Analítica do Trabalho (WBS):

Uma estrutura analítica do projeto é o núcleo do planejamento do projeto, do gerenciamento de recursos e ajuda a evitar o aumento do escopo do projeto. A WBS é usada para organizar o trabalho em seções gerenciáveis, geralmente medidas em tempo, por exemplo, duas semanas. A lista começa com as entregas exigidas. Esse objetivo é subdividido em pacotes de trabalho e tarefas necessárias para atingir esse objetivo.

Ao focar no panorama geral, a EAP garante que nenhum elemento do projeto seja esquecido durante a fase de planejamento.

Isso, por sua vez, torna a alocação de recursos muito mais fácil.

5. Registro de riscos e problemas:

Isso é exatamente o que está escrito na lata - um registro de todos os riscos e problemas que o projeto pode enfrentar.

É uma boa prática seguir um formato de registro padrão, por exemplo, nome ou ID do problema, descrição, impacto, probabilidade, mitigação proposta e proprietário ou pessoa responsável.

6. Plano de comunicações do projeto:

Este plano garante uma comunicação eficaz entre a equipe do projeto e as partes interessadas.

Além de definir canais de comunicação, como um relatório semanal, o plano também atribui responsabilidades aos membros da equipe, por exemplo, o gerente de projeto.

7. Gerenciamento de Solicitação de Mudança:

Este documento é usado para rastrear adições ou alterações formais nas entregas acordadas durante a execução do projeto.

O gerenciamento de mudanças é um desafio, pois os gerentes de projeto precisam garantir que a mudança seja suficientemente detalhada e compreendida por todas as partes.

Na maioria dos casos, as solicitações de mudança impactam o cronograma do projeto.

Lembre-se de verificar e atualizar outros documentos do projeto assim que uma mudança formal for autorizada pelas partes interessadas.

8. Cronograma do Projeto:

O cronograma do projeto determina que trabalho precisa ser feito e quando. É o prazo para o projeto. O cronograma planejado é uma linha de base para o cronograma real, tornando mais fácil rastrear tarefas atrasadas e marcos perdidos. Existem ferramentas disponíveis para fazer isso de forma automatizada.

9. Registro de lições aprendidas:

Este é um documento essencial que contribui para o conhecimento e melhoria do projeto dentro de uma organização.

Embora entregue após o projeto, o registro pode ser trabalhado durante todo o ciclo de vida do projeto. O registro das descobertas em intervalos diferentes de um projeto, produzirá melhor qualidade e percepções mais factuais.

O formato e os detalhes deste documento dependerão da governança de projetos e da cultura de gerenciamento de projetos da organização.

Toda a equipe do projeto deve contribuir e concordar com as lições aprendidas.

Ferramentas e público-alvo

É natural que haja no mercado hoje uma diversidade grande de ferramentas e soluções que podem apoiar o PM Officer (responsável pelo PMO) ou o gestor de projetos encarregado da estruturação na escolha de uma solução adequada para atender a sua necessidade específica.

O principal ponto aqui a ser desvendado é que existem ferramentas próprias para gestão de projetos e ferramentas que podem servir para consolidação de projetos e que permitam a visão integrada deste conjunto de projetos em painéis aglutinados, permitindo que este ambiente possa ser avaliado de uma maneira completa, mais apropriada e que possa ser gerida através de números, de métricas, de metas específicas e desta forma a solução se torna totalmente aderente. Se não conseguirmos chegar a uma visão como esta, dificilmente poderemos realizar a gestão integrada de todos os projetos com total aproveitamento de todos os recursos (tecnológicos, humanos, financeiros). Desta forma inclusive podemos definir que:

1. Gerente de projetos – ferramenta de gestão única de projetos.
2. PM Officer – responsável pelo PMO – ferramenta de visão consolidada de projetos.

Capítulo 4. Indicadores de desempenho / KPIs

Os indicadores de gerenciamento de projetos são as ferramentas de controle certas para que o gestor, ou os encarregados do projeto, acompanhem com precisão o alcance de metas que foram previamente estabelecidas.

Os indicadores de projetos (ou KPIs) são ferramentas utilizadas no gerenciamento para medir a performance de projetos. Estes indicadores permitem acompanhar, avaliar e controlar métricas precisas de desempenho.

Em outras palavras, os indicadores servem para entender se um projeto está caminhando bem ou mal.

Hoje em dia, os projetos já iniciam com um prazo determinado, quantidade de recursos estimada e certo número de entregáveis. Esta racionalização vem exigindo uma responsabilidade considerável do gestor.

A função dos indicadores de projetos é auxiliar neste desafio, pois oferece resultados, medições e análises de forma organizada. Por isso, são meios de controle eficientes para acompanhar com precisão as metas.

Assim, é mais fácil para o gestor visualizar e saber quando intervir no desenvolvimento do projeto, garantindo prazos e resultados desejados.

Métricas quantitativas

Podem ser vistos como indicadores que nos trazem visão quantitativa:

- Quantidade de projetos abertos:
 - Por segmento de negócio.
 - Por status.

- Segmentado pelos gerentes de projetos.
- Quantidade de projetos em backlog.
- Quantidade de projetos finalizados:
 - Que apresentaram problemas.
 - Que finalizaram no prazo/custo.

Métricas qualitativas

Podem ser vistos como indicadores que nos trazem visão qualitativa:

- Idade dos projetos:
 - Por etapa.
- Atualização de projetos x periodicidade acordada.
- Projetos que possuem todas as documentações publicadas em seus respectivos tempos.
- Pesquisa de satisfação do(s) projeto(s).

Book de resultados

Representa um conjunto de relatórios gerenciais sintéticos e analíticos, abordando indicadores voltados à gestão dos projetos, incluindo temas como métricas quantitativas, qualitativas, problemas ocorridos no período de reporte, situações escaladas e comunicações realizadas, ganhos obtidos no projeto e próximos passos (cronograma resumido), custos e análise conclusiva.

Exemplos de indicadores usados na formatação do Book:

Valor agregado (VA):

O valor agregado é um referencial de alta consideração no gerenciamento de projetos, porque mensura o escopo efetivo do projeto agregado até aquele instante. Por exemplo: uma estrada com 100 milhas onde ocorre a entrega de 20 milhas tem um VA de 20%. O custo e o prazo para essa entrega podem ter sido maiores ou menores, e por isso o IDP e o IDC têm relação direta com o VA.

Índice de Desempenho de Prazo (IDP):

Este apontador mostra como está o andamento do projeto em relação ao cronograma pré-estabelecido. É comum que os projetos apresentem prazos bem estreitos, que precisam ser cumpridos para o máximo aproveitamento e por isso a avaliação do IDP precisa ser feita.

Nesse caso, o cálculo de IDP é dado por uma divisão do valor agregado (VA) das entregas, em valor monetário, sobre o valor planejado (VP) das entregas. Ou seja: VA / VP . Caso o valor seja igual a 1, significa que o projeto ocorre como foi planejado. Valores acima de 1 demonstram adiantamento, e valores abaixo de 1 indicam atraso na execução.

É possível resolver problemas de atraso de prazos com um bom Cronograma de Projetos.

Índice de Desempenho de Custo (IDC):

O IDC traz dados sobre o curso do projeto em relação ao orçamento previsto e disponível: o VA (em valor monetário) das entregas / custo planejado das entregas. Esse indicador ajuda a identificar situações em que o projeto pode estar consumindo recursos, sem que isso denote um legítimo progresso.

Com o IDC, é possível mensurar quanto de retorno existe para cada valor que é investido.

- Se o resultado da relação for igual a 1, é sinal de que o projeto está correndo como o previsto.
- Se o resultado for maior do que 1, presume-se que há economia.
- Se o resultado for menor do que 1, indica estouro do orçamento.

Taxa de tarefas realizadas:

Ao falar sobre cronograma, inclusive, é benéfico identificar e monitorar a taxa de tarefas realizadas, já que isso influenciará diretamente no cumprimento do prazo. A taxa é dada pelo número total de tarefas realizadas dividido pelo número de tarefas do cronograma.

Desvios de esforço:

Outro indicador que merece atenção é o que trata sobre os desvios de esforço. Essa referência trata de calcular a diferença entre os esforços estimados e os empenhos reais feitos no projeto. Isso inclui diversas comparações, como a contagem de horas previstas e o que foi realmente trabalhado, por exemplo.

Se os desvios forem muito grandes, há indícios de que as estimativas iniciais estavam incorretas. Isso significa que ocorreu o consumo de mais recursos do que verdadeiramente deveria ter acontecido.

É o caso, por exemplo, de um projeto que tem um orçamento e uma quantidade de horas a serem trabalhadas. Ao chegar à metade do projeto, todas as horas previstas já foram trabalhadas e 75% do orçamento já foram consumidos, quando faltam 50% de

realização do projeto. Isso indica uma necessidade de reavaliação para identificar o que está consumindo tempo e dinheiro sem que signifique progresso.

Utilizar os indicadores de gerenciamento de projetos permite uma gestão mais eficiente e traz grande oportunidade para ter resultados mais satisfatórios.

Capítulo 5. Comunicação associada

Um dos principais problemas vivenciados em projetos é a fraca comunicação aplicada durante todo o tempo de vida (ciclo de vida) do projeto. Aqui deixamos claro alguns documentos fundamentais para que esta comunicação flua de forma organizada e frequente.

Matriz de designação de responsabilidades (MDR)

A matriz de responsabilidades (ou matriz de designação de responsabilidades), também conhecida como Matriz RACI, é um instrumento muito eficiente. Seu principal objetivo é a atribuição de funções e responsabilidades dentro de um processo ou projeto.

Sendo uma das mais importantes definições no gerenciamento de um projeto, as atribuições de responsabilidades e funções devem ser formalizadas e documentadas, a fim de evitar dúvidas e conflitos entre os membros da equipe.

Critérios de escalção / Hierarquia corporativa

Tão importante quanto saber para quem devemos comunicar algum determinado problema ou alguma situação crítica a ser decidida em tempo de projeto, precisamos realizar isto seguindo normas/critérios e hierarquias corretas no dia a dia da condução dos projetos. Escalar (escalonar) é a forma que temos de obter prioridade e que as esferas superiores de tomada de decisão possam se envolver nos momentos corretos e cruciais para que o projeto não perca o tempo de execução e que os assuntos

não sejam resolvidos quando a tomada de decisão é necessária. Pode ser montada de uma forma a apresentar as hierarquias e suas respectivas formas de contato:

Função / nível hierárquico	Nome	Contato direto
Líder técnico de TI	João José	(+5531 99999 9999)
Coordenador de Dados	Maria Faria	(+5531 88888 8888)
Gerente de Serviços	Abel Mabel	(+5531 77777 7777)

Matriz de comunicação

A matriz de comunicação é uma ferramenta que especifica quais documentos serão comunicados, para quais stakeholders, em que frequência (quando) e por qual meio (como, utilizando quais modelos/mídias).

Figura 6 – Matriz de comunicação em projetos.

Tipo de Comunicação	Objetivo	Meio	Frequência	Audiência	Dono	Entregas
Reunião de início	Apresentar a equipe e o projeto. Revisar os objetivos do projeto e a abordagem de gestão	Face a Face	Uma vez	- Patrocinador - Time do projeto - Stakeholders	Gerente do Projeto	Ata da reunião
Reuniões da equipe de projeto	Revisar o status do projeto com a equipe.	- Face a Face - Conferência telefônica	Semanalmente	Time do projeto	Gerente do Projeto	Ata da reunião
Reuniões técnicas de design	Discutir e desenvolver o design técnico da solução do projeto.	Face a Face	Quando preciso	Pessoal técnico do projeto	Líder técnico	Ata da reunião
Reuniões de status mensal do projeto	Relatar o status do projeto para a gestão.	- Face a Face - Conferência telefônica	Mensal	PMO	Gerente do Projeto	
Relatórios de status do projeto	Relatar o status do projeto, incluindo atividades, progresso, custos e problemas.	Email	Mensal	- Patrocinador - Time do projeto - Stakeholders PMO	Gerente do Projeto	Relatório de status do projeto

Fonte: Revista Mundo PM – Ed. 37.

Capítulo 6. Demanda

Conceitualmente **demanda** é a quantidade de produtos ou serviços que os consumidores estão dispostos a comprar. Quando a demanda é maior do que a oferta, os preços dos produtos tendem a subir, já que os consumidores se dispõem a pagar mais para obter um determinado item.

Conceitos aplicados

Fazendo uma analogia com o nosso mercado de tecnologia, usamos os conceitos aplicados a demanda de forma processual para que possamos identificar e priorizar chamados, solicitações, requisições e iniciativas do departamento de tecnologia da informação. Desta forma, este departamento tem o compromisso de atender as diversas demandas corporativas que precisem de um aporte tecnológico para que sejam entregues.

Como estamos abordando as capacidades gerenciais neste módulo, a gestão da demanda é estratégica, pois direciona as decisões do presente para antecipar o futuro. Ou seja, utiliza a previsibilidade — por meio da análise das variáveis atuais — para compreender o que está por vir. Isso ajuda a reduzir perdas e desperdícios e a eliminar o imprevisto, que pode comprometer todo o gerenciamento da operação.

De posse do conceito de gestão de demandas de TI, confira alguns benefícios de estabelecer esse processo:

- Flexibilidade do departamento de TI para responder às mudanças de negócios de forma dinâmica.
- Abordagem estruturada para avaliar o impacto estratégico e financeiro à empresa, quando são necessárias mudanças.

- Metodologia e ferramentas para capturar, documentar e gerenciar o impacto, as decisões e os resultados associados às mudanças.
- Base de conhecimento específico da empresa em constante evolução para avaliar as iniciativas propostas.
- Mais conhecimento das necessidades dos usuários e clientes.
- Estatísticas para prever e avaliar sazonalidades (e se preparar para momentos de “pico”).
- Avaliação da natureza e dos condicionantes do comportamento das demandas.
- Controle eficiente dos custos de TI.
- Melhorias no retorno sobre o investimento (ROI), a partir da previsibilidade e do controle dos serviços prestados pela TI.

Negócio X Tecnologia

A habilidade de gerenciar e priorizar demandas torna a TI mais sintonizada com o negócio. Integrar os departamentos e compartilhar responsabilidades com os clientes cria um ambiente mais profissional e um relacionamento melhor com as áreas.

Normalmente observamos dois aspectos que diferenciam uma demanda de negócio junto a uma demanda de tecnologia, a origem/propósito da demanda e o orçamento utilizado para arcar com os custos relacionados a sua entrega.

- Exemplo de demanda de negócio: adquirir um novo sistema de vendas.
- Exemplo de demanda de tecnologia: migrar ambientes internos de seu datacenter para uma datacenter externo, trazendo maior disponibilidade para as aplicações de negócio.

De qualquer forma é de extrema importância que tenhamos visibilidade, transparência, controle e gestão de todas as demandas, independentemente de sua classificação. *Somente com uma boa priorização poderemos também gerir a capacidade de entrega de todas elas.*

Gerenciamento da capacidade

Existem várias estratégias para que possamos conviver melhor com a relação criada entre demanda versus capacidade de entrega. Podemos citar algumas delas abaixo:

Gestão da Capacidade:

1. Planejar e organizar os turnos de trabalho.
2. Desenvolver flexibilidade na mão de obra (ex.: contratar equipes temporárias, compartilhar equipe com outras áreas, preparar colaboradores multifuncionais, utilizar jornada parcial ou extra de trabalho, conceder folgas ou férias, dispensar funcionários).
3. Analisar internamente o sistema de entrega a fim de encontrar melhorias para mudanças nos processos.
4. Restringir a oferta de serviço nos períodos de pico (em termos de tempo, atividade ou duração).
5. Construir e manter capacidade extra ou colchão de capacidade (capacity cushion).
6. Planejar a infraestrutura de capacidade de acordo com a demanda antecipada (utilização máxima da capacidade).
7. Reduzir o tempo de ciclo/ processamento dos produtos ou serviços, através da adoção de técnicas para melhorias de métodos e processos.

8. Manter a capacidade abaixo da taxa média de utilização (colchão negativo).
9. Identificar e administrar os gargalos do processo (teoria das restrições), reduzindo tempos de setup e de paradas desnecessárias.

Gestão da Demanda:

1. Desenvolver serviços complementares, substitutos ou novos.
2. Escalonar ou segmentar a demanda.
3. Ofertar preços diferenciados.
4. Desenvolver sistemas de reservas.
5. Realizar promoções de preços para os períodos de baixa demanda.
6. Permitir a formação de filas, gerenciando-as a fim de reduzir as esperas (armazenamento da demanda).
7. Gerenciar por rendimentos ou pela rentabilidade (yield management), prática que consiste em cobrar preços mais altos quando a demanda está aquecida e oferecer descontos nos horários de baixa demanda.
8. Informar ao cliente sobre a carga de trabalho, indicando melhores dias/horários.
9. Estabelecer políticas de serviços não ligadas a preços (ex.: tratamento diferenciado para clientes fiéis).

A principal recomendação é a implantação de ferramentas para controle e gestão. É um grande aliado para o equilíbrio entre a capacidade da equipe e a demanda dos clientes. Isso acontece porque ele mostra rapidamente se o atendimento está ocioso ou sobrecarregado, permitindo o remanejamento do sistema e da equipe antes que surjam perdas.

Figura 7 – Visão geral impacto demanda x capacidade.



Fonte: https://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_tn_sto_113_746_16851.pdf.

Capítulo 7. Produtos

Muitas organizações vêm adotando a abordagem ágil de gestão, mas continuam caindo em algumas armadilhas. A principal é não compreender o produto a ser construído como um todo, mesmo de forma macro, antes de iniciar o projeto. Em vez de construir um entendimento de forma transparente e colaborativa, muitos times simplesmente criam uma lista de itens a serem desenvolvidos (chamado de backlog de produto). A preocupação com a correta documentação de requisitos foi maior do que a verdadeira compreensão sobre o todo e sobre o que o produto deve ser construído, de forma a gerar o maior valor possível no menor tempo para o cliente ou grupo de usuários.

Todo projeto tem como fruto um novo produto (bem ou serviço). Um produto é algo que cria um valor específico para um conjunto de pessoas, por meio da solução de um problema ou de um benefício para o cliente.

Para que possamos entender o seu real valor, antes de iniciar sua construção é de vital importância mapearmos e conhecermos a visão clara do propósito deste produto. Uma técnica bem interessante para fazer este mapeamento é chamada de *pitch* de elevador (ou *elevator pitch*). Esta técnica serve para expressar a visão de um produto em poucos segundos, de maneira clara e objetiva. O exemplo abaixo foi criado por Geoffrey Moore (consultor do Vale do Silício e autor do clássico *Crossing the Chasm*).



Introdução e diferenciação

A visão adequada precisa descrever a essência do produto de forma clara e sucinta. Ao construí-la devemos focar nos benefícios-chave e nos ganhos que pode gerar ao cliente. Precisamos evitar que seja criada uma visão muito comercial, pensando apenas no potencial de vendagem deste produto (Marketing). Se olharmos apenas pelo lado comercial, pode ser que tenhamos problemas na esteira de preparação e entrega do produto.

A diferenciação de produtos está relacionada com dois tipos de fatores: as características básicas dos produtos dentro do mercado e as políticas presentes e passadas das firmas, no que se refere à propaganda, desenho do produto, serviços e distribuição.

Áreas correlatas

Quando abordamos a definição de um produto-chave em uma área ou em uma corporação, precisamos conectar este momento inicial à algumas equipes e setores da empresa. Abaixo citamos algumas delas com o intuito de mostrar a importância da sinergia entre a equipe responsável pela criação do produto e outras áreas de extrema importância em sua construção:

Área comercial:

É a área/equipe que terá a missão de qualificar oportunidades no mercado que possam ser atendidas com este produto específico recém-elaborado. Desta forma, é de extrema importância perceber no time de vendas algumas dicas/sugestões de abordagem para que o produto seja bem encaixado no mercado.

Área de Marketing:

Fundamental que o produto seja elaborado com a visão de mercado que a área de Marketing pode trazer. Até mesmo porque este produto precisará ser engajado internamente e externamente antes de ser apresentado para o mercado. Se a área de marketing não for devidamente alinhada sobre os conceitos deste produto, a probabilidade de fracasso aumenta sensivelmente.

Área de arquitetura de soluções:

Toda área de tecnologia possui uma área de arquitetura. Seja um bem, seja um sistema, seja um serviço, ou seja, para qualquer natureza de produto, a conexão com a área de arquitetura pode enriquecer a análise detalhada do produto, já que no dia a dia a equipe envolvida diretamente nas propostas técnico/comerciais é a área de pré-venda.

Segmentação e Mercado

A segmentação de mercado, como o próprio nome sugere, consiste em dividir em clusters – isto é, segmentos – o ‘grande emaranhado’ de consumidores de um mesmo produto e/ou serviço. Seu objetivo é tornar mais clara e certa a estratégia de marketing (seja ele de propaganda ou focada em desenvolvimento de produtos) voltada a um foco específico.

A segmentação de mercado também é um fator importantíssimo para a execução do ciclo de vendas da sua empresa, e assim, garantir um processo de vendas mais eficiente. Por exemplo, estratégias go-to-market – que focam em como será a inserção do produto em um mercado específico para atingir seu objetivo – possuem como base uma excelente segmentação de mercado para atingir suas metas.

Entender os mecanismos de segmentação e de como o mercado percebe as capacidades intrínsecas de seu produto abre a possibilidade de potencializar as vendas e resultados deste produto no mercado.

Por mais que estejamos falando de um mesmo bem de consumo, também sabemos que as pessoas que compram estes produtos possuem perfis, comportamentos e anseios diferentes. E que tais características norteiam as suas escolhas. Para facilitar a visualização na prática, vamos pegar um exemplo de segmentação de mercado simples, que já faz parte da vida moderna:

No mercado de smartphones, podemos dizer que existem:

- Aqueles consumidores que se preocupam mais com a qualidade da câmera.
- Aquelas pessoas que buscam um aparelho com bateria que dure 1 dia inteiro.
- Aquelas que gostam de tela grande.
- Pessoas que desejam ‘nada mais, nada menos’ do que uma marca que traga consigo um status.

Pois bem. Todos (ou quase todos) estes modelos de smartphone que estão à venda no mercado foram desenvolvidos, porque foi detectada uma oportunidade para o seu lançamento. Em outras palavras, havia um segmento carente das suas características e o que as marcas fizeram foi justamente oferecer a estas pessoas o que elas buscavam.

Conexão Produto X PMO

No modelo tradicional, Product Managers fazem suas pesquisas de mercado e especificam suas Visões de Produto durante alguns meses, até que o documento esteja pronto e seja encaminhado para o Escritório de Projetos (PMO) da empresa.

O PMO irá delegar a um Project Manager (PM) transformar a visão de produto em um projeto de software que uma vez que esteja construído será delegado a um time de desenvolvimento da área de TI. Assim, o time executor reporta ao PM sobre o andamento do projeto que por sua vez reportará ao Product Manager.

Ao término do desenvolvimento, o software será enviado para um Departamento de Qualidade (QA) para os testes e publicação final no ambiente produtivo.

No entanto, quando mudamos este paradigma e passamos a trabalhar com métodos ágeis, essa forma de trabalho é rompida drasticamente, silos são destruídos e papéis são drasticamente modificados ou novos papéis são introduzidos. É o caso da extinção do Project Manager e o surgimento do Product Owner e do Scrum Master (no caso do SCRUM, por exemplo). Em um modelo híbrido eles acabam colaborando conhecimentos com a figura do Product Manager.

O PMO precisa sempre estar ligado a estas diferenças de perfis profissionais para que, de posse da metodologia definida anteriormente, possamos gerir processos de maneira eficaz e que as melhores funções sejam exercidas pelos melhores perfis profissionais dentro da nossa estrutura. Neste ponto, pode ser necessário também contar com o apoio de uma área de recursos humanos.

Capítulo 8. Gerenciamento de Portfolio

O gerenciamento de portfólio de projetos (Project Portfolio Management — PPM) refere-se a um processo usado por gestores de projeto para analisar o retorno potencial de uma determinada proposta.

Muitas organizações usam técnicas de gerenciamento de portfólio para determinar o tipo de negócio que querem perseguir ou quais investimentos em projetos de TI devem fazer.

É como a empresa define sua carteira de projetos que pretende implementar, bem como acompanhar e coordenar todos os projetos, programas e planos de ação de uma empresa para atingir os objetivos estratégicos da organização.

Conceitos

Trata de dois pontos fundamentais para ajudar a alcançar a estratégia da empresa:

1. Primeira etapa: processo sistematizado de seleção e aprovação de projetos.
2. Segunda etapa: acompanhamento do status de todos os projetos, quanto ao cumprimento de prazo, custos e retorno financeiro, perante os objetivos estratégicos, com reporte periódico aos diretores diretamente ligados ao portfólio de projetos carregados.

Qualquer abordagem abrangente de gestão de portfólio deve incluir os seguintes processos:

- Seleção do projeto.
- Priorização do projeto.

- Monitoramento de portfólio.
- Avaliação da carteira.
- Gerenciamento de ações corretivas.
- Finalização e remoção do projeto.

O que é um programa?

Um programa é definido por algumas metodologias clássicas como um grupo de projetos relacionados gerenciados, de modo coordenado, para a obtenção de benefícios estratégicos e controle que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente. Um projeto pode ou não fazer parte de um programa, mas um programa sempre terá projetos em sua composição.

A estrutura de um programa é parecida com a de um projeto, apesar de os objetivos serem mais amplos. Contudo, diferentemente do que acontece em um projeto, o programa não inclui a descrição das atividades e outros aspectos operacionais, pode envolver atividades repetitivas e cíclicas e sua finalização pode não estar ligada a uma data específica.

Os programas também são mais complexos, incluem mais variáveis e geram mais entregáveis do que os projetos. De maneira geral, um programa depende dos projetos ligados a ele, visto que a finalização ocorre apenas quando os projetos são completados.

A grosso modo, podemos dizer que o programa se relaciona com o benefício e os projetos são mensurados com relação ao impacto no benefício. Exemplo: um programa de vacinação tem como benefícios a redução da mortalidade, a melhora da qualidade de vida dos cidadãos e a redução da demanda hospitalar.

Este programa é sustentado por vários projetos de vacinação. Ou seja, os benefícios de um programa são a soma dos benefícios de todos os projetos diferentes pelos quais ele é composto.

Alinhamento estratégico

Um dos dilemas mais recorrentes das organizações é que existem mais projetos que recursos disponíveis para desenvolvê-los. É imprescindível selecionar os projetos certos e priorizá-los para atender às necessidades da organização. A gestão do portfólio de projetos (PPM – Project Portfolio Management) é uma técnica que permite melhorar a tomada de decisão em relação à dinâmica da carteira de projetos. Assim, é possível administrar os projetos de forma a atender à estratégia, focando no atingimento de objetivos de lucratividade e crescimento da organização no longo prazo.

Seleção e balanceamento

O objetivo dessa etapa é selecionar e priorizar projetos para entregar o valor mais alto, com base na decisão pré-estabelecida de negócios do portfólio e nos critérios de prioridade. A prioridade deve se basear tanto nos benefícios individuais do projeto como no impacto global na carteira de projetos. Além disso, o mix de portfólio resultante não deve exceder a capacidade de recurso da organização.

Os critérios de prioridade da carteira devem ser limitados em número, compreensíveis, mensuráveis e aplicados de forma consistente. Vários critérios podem ter diferentes ponderações, com base em sua importância, para atender a estratégia de negócios e objetivos.

Embora os critérios de prioridade sejam diferentes dos critérios de decisão de negócios, ambos devem ser aplicados para determinar quais projetos incluir na carteira.

Critérios de decisão de negócios devem ser alinhados com a estratégia de negócios e objetivos. Uma vez que um projeto passa a fazer parte do portfólio, esses critérios também devem ser usados para avaliar a saúde e o desempenho do projeto.

Os critérios de prioridade estabelecem os objetivos gerais da carteira e ajudam a determinar que tipos (categorias) de projetos e quantos de cada tipo incluir na carteira. A avaliação de recursos também desempenha um papel fundamental que precisa ser conectada com a gestão de capacidade.

Integração ao PMO

Portfólio de Projetos é a consolidação dos projetos da empresa ou de uma área da empresa, com o intuito de gerenciar melhor os recursos compartilhados e obter melhores resultados.

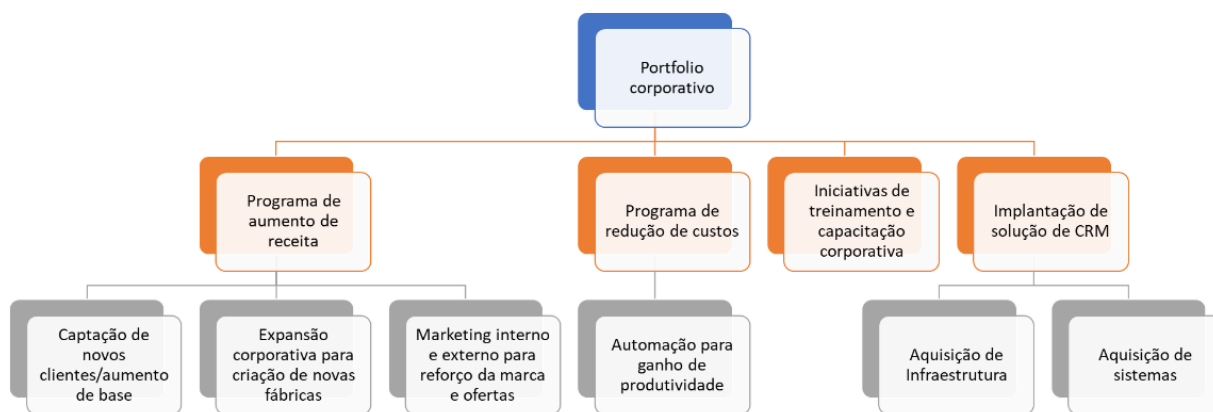
Em muitas organizações é criado um Escritório de Projetos ou PMO (Project Management Office) para gerenciar o Portfólio de Projetos e é contratado um PMO (Project Management Officer) para ser o Head da área.

Quando não exista um escritório de projetos, o Portfólio de Projetos normalmente é gerenciado pelo próprio Head da área.

Portfólio dos projetos da TI é o conjunto de projetos das áreas de Tecnologia de Informação que compartilham vários recursos de modo a obter melhores resultados da área. Nesse caso o CIO (Chief Information Officer) é o responsável pelo portfólio que pode ter um PMO abaixo dele respondendo pelo portfólio de projetos da TI.

Em algumas organizações, existe um PMO Corporativo que é responsável pela gestão do portfólio dos projetos mais estratégicos da empresa. O PMO Corporativo reporta diretamente ao Presidente da empresa.

Figura 8 – Organograma.



Capítulo 9. Maturidade e transição

O que é maturidade em gestão de projetos? Maturidade em gestão de projetos é o modo como a empresa utiliza as ferramentas disponíveis para o seu gerenciamento. As organizações com maturidade empregam bem seus programas e portfólios, o que faz com que elas alavanquem seus resultados e atinjam o sucesso esperado.

Maturidade no gerenciamento de projetos

Adquirida com o conhecimento que a instituição é capaz de formar ao passar por várias experiências, de diversos projetos, ao longo dos anos. Essas competências desenvolvidas devem ser documentadas para que possam ser reutilizadas em outras situações.

Existem alguns modelos que ajudam as instituições a avaliar o nível de maturidade em seus projetos.

Modelo 1: CMM

O CMM, modelo desenvolvido na década de 80 pelo Departamento de Defesa dos Estados Unidos para avaliar o risco no processo de contratação de software, é eficaz na identificação da previsibilidade da qualidade, custos e prazos nos projetos contratados. Consiste em dividir a maturidade da organização em cinco níveis:

1. Inicial – processos imprevisíveis e pouco controlados.
2. Gerenciado – retrabalho frequente, mas com projetos definidos e ações frequentemente reativas.
3. Definido – organização clara e mais proativa.
4. Quantitativamente gerenciado – mensuração e controle no dia a dia.

5. Otimização – melhoria contínua dos processos.

Uma forma de levantamento de dados a ser utilizada para desenvolver essa classificação é a aplicação de questionários, simples e objetivos, que não levem margem de interpretação. Assim, você obterá informações precisas para seu diagnóstico.

Modelo 2: OPM3

O modelo OPM3 é reconhecido mundialmente e emprega boas práticas referentes aos processos organizacionais da gestão de Portfólio, Projetos e Programas (PPP). Essa ferramenta pode ser aplicada em organizações de diversos ramos de atuação, negócios e porte.

O OPM3 consiste em um conjunto de softwares que permite aos prestadores de serviços e consultores utilizar diversos materiais de diagnóstico e melhoria contínua. Ele pode oferecer questionários com tabulações e emissões de gráficos ou pode ser aplicado por um profissional certificado.

Utilizar esse instrumento para avaliação da maturidade em gestão de projetos pode trazer alguns benefícios para organização, por exemplo:

- Aumentar a relação entre o planejamento estratégico da empresa e sua execução, acarretando em resultados mais precisos e previsíveis.
- Mensurar a correlação entre as gestões de projetos, processos, portfólio e o sucesso organizacional.
- Desenvolver estruturas de governança.

Modelo 3: PMMM

Esse é um modelo desenvolvido por Kezner, que propõe cinco níveis de desenvolvimento de competências para que as empresas alcancem sua expertise. São os seguintes:

- Nível 1 – Linguagem comum – é aquele nível que reconhece a gestão de projetos como estratégia suprema para alcançar grandes resultados dentro de uma organização.
- Nível 2 – Processos comuns – visa estabelecer processos comuns dentro da instituição. Os processos de sucesso podem ser reaproveitados em projetos subsequentes.
- Nível 3 – Metodologia Singular – viabiliza a integração entre vários processos em um único, tendo como pilar o gerenciamento de projetos.
- Nível 4 – Benchmarking – permite que a empresa compare seus processos com os da concorrência com o objetivo de melhorar seu desempenho frente a elas.
- Nível 5 – Melhoria contínua – aqui as informações adquiridas em níveis anteriores são aproveitadas para implementar mudanças necessárias ao melhoramento contínuo nos processos de gestão de projetos.

Transição de modelos de gestão (de projetos para produtos)

Até pouco tempo, projetos tinham começo, meio e fim. Parece natural e até mesmo lógico, mas a nova era exige uma reformulação completa desse conceito. Esse quadro fará com que empresas migrem da gestão de projetos para a gestão de produtos.

Essa mudança, contudo, é uma grande transformação e mexe mais com a cultura do que com processos. Essa alteração na forma de trabalhar não significa contratar dezenas de pessoas. Pode-se contratar um a dois talentos e treinar pessoas na empresa para esse novo pensamento. É uma grande transição cultural.

A principal diferença de produto e projeto é que enquanto o pensamento do projeto se concentra em apresentar soluções antecipadamente e, em seguida, cumprir um cronograma, o pensamento do produto mantém o foco no resultado. Por isso, a gestão de produto possui uma afinidade grande com as metodologias ágeis.

Implantação de PMO

Para que o escritório de projetos funcione de maneira apropriada, é fundamental que ele seja bem implementado na empresa. Confira a seguir quais são as etapas do processo:

Preparação da empresa para a mudança:

O primeiro passo para implantar o PMO é promover a comunicação. Todos os envolvidos devem estar cientes da mudança e entender as suas vantagens.

Já que é comum haver resistência para o novo, os responsáveis pela implementação precisam também ser agentes motivadores para fomentar o apoio de toda a equipe.

Entendimento da situação atual:

Uma etapa importante é entender o cenário da gestão de projetos dentro da empresa. Em geral, elas possuem procedimentos e metodologias, mesmo que não as usem da melhor forma. Entender a situação atual é essencial para identificar exatamente o que fazer.

Designação dos objetivos do PMO:

Já que existem diferentes PMOs, é importante determinar por qual começar. Iniciar com um único pode contribuir com o processo de adaptação. E para saber qual o mais adequado para o momento, é preciso compreender os objetivos da iniciativa.

Organização do escritório de projetos:

Chega a hora de escolher uma metodologia para ser usado no PMO, fazer um catálogo de serviços, mapear os serviços, definir condições etc.

Enfim, é preciso organizar o escritório, definindo como ele deve funcionar, bem como capacitar os gerentes de projetos.

Ativação do trabalho do PMO:

A etapa final é colocar em prática as atividades do escritório de projetos. Uma dica que ajuda na adaptação de todos é inicialmente fazer um projeto-piloto, com testes rápidos e pontuais. Depois, aos poucos, é possível aumentar a sua abrangência.

Conclusão:

Contar com o PMO na sua empresa é um passo importante a caminho da inovação. Por mais que a execução de projetos seja frequente, é necessário criar procedimentos para que o trabalho da equipe se torne mais eficiente.

Se esse cuidado não existir, são grandes as chances de colocar tempo e dinheiro fora. Porém, com um ou mais escritórios de projetos é possível gerenciar iniciativas que gerem resultados positivos.

Referências

CAMARGO, Robson; RIBAS, Thomas. Gestão ágil de projetos: As melhores soluções para suas necessidades. São Paulo: Saraiva Educação, 2019.

EQUIPE AEVO. O que é PMO, funções, importância e como implementar. 2021. Disponível em: <<https://blog.aevo.com.br/pmo/>>. Acesso em: 04 abr. 2022.

ESPINHA, Roberto Gil. O que é PMO? Entenda sua importância e como implementar um na sua empresa. 2020. Disponível em: <<https://artia.com/blog/o-que-e-pmo-como-implementar/>>. Acesso em: 06 abr. 2022.

HSM UNIVERSITY. Project Management Office: entenda tudo sobre o PMO. 2021. Disponível em: <<https://hsmuniversity.com.br/blog/project-management/>>. Acesso em: 14 set. 2021.

MONTES, Eduardo. Portfólio de Projetos. 2020. Disponível em: <<https://escritoriodeprojetos.com.br/portfolio-de-projetos>>. Acesso em: 04 abr. 2022.

MULCAHY, Rita. PMP® Exam Prep, Tenth Edition. 1. ed. RMC Publications, 2020.