



Rogério de Souza Leitão, MBA

Escritório de Projetos: Definindo uma estratégia para projetos de TI

Agenda

Parte I – Introdução

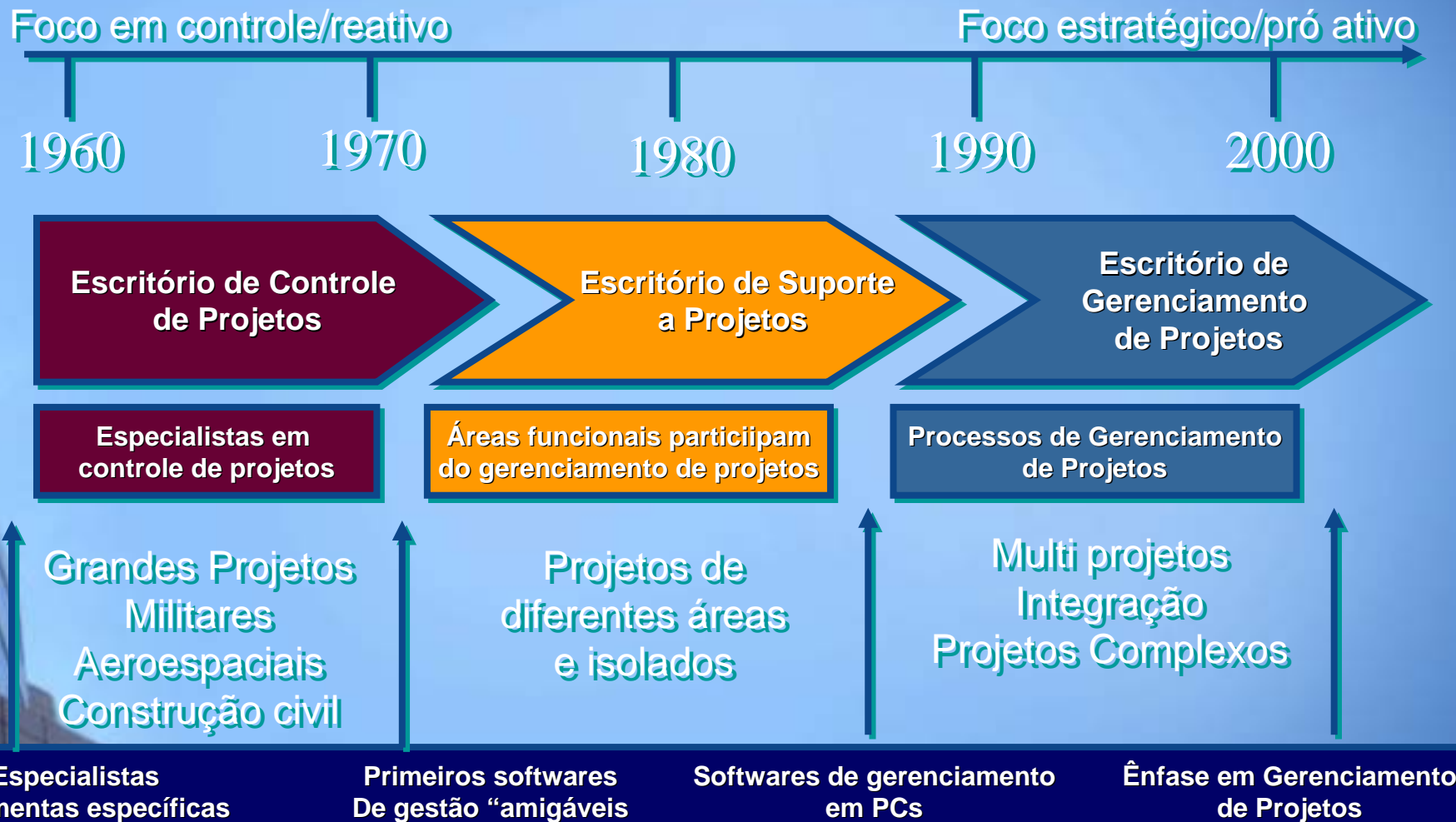
Parte II – Gestão de Projetos

Parte III – Escritório de Projetos



Parte I - Introdução

Evolução do Escritório de Projetos



Dados Estatísticos

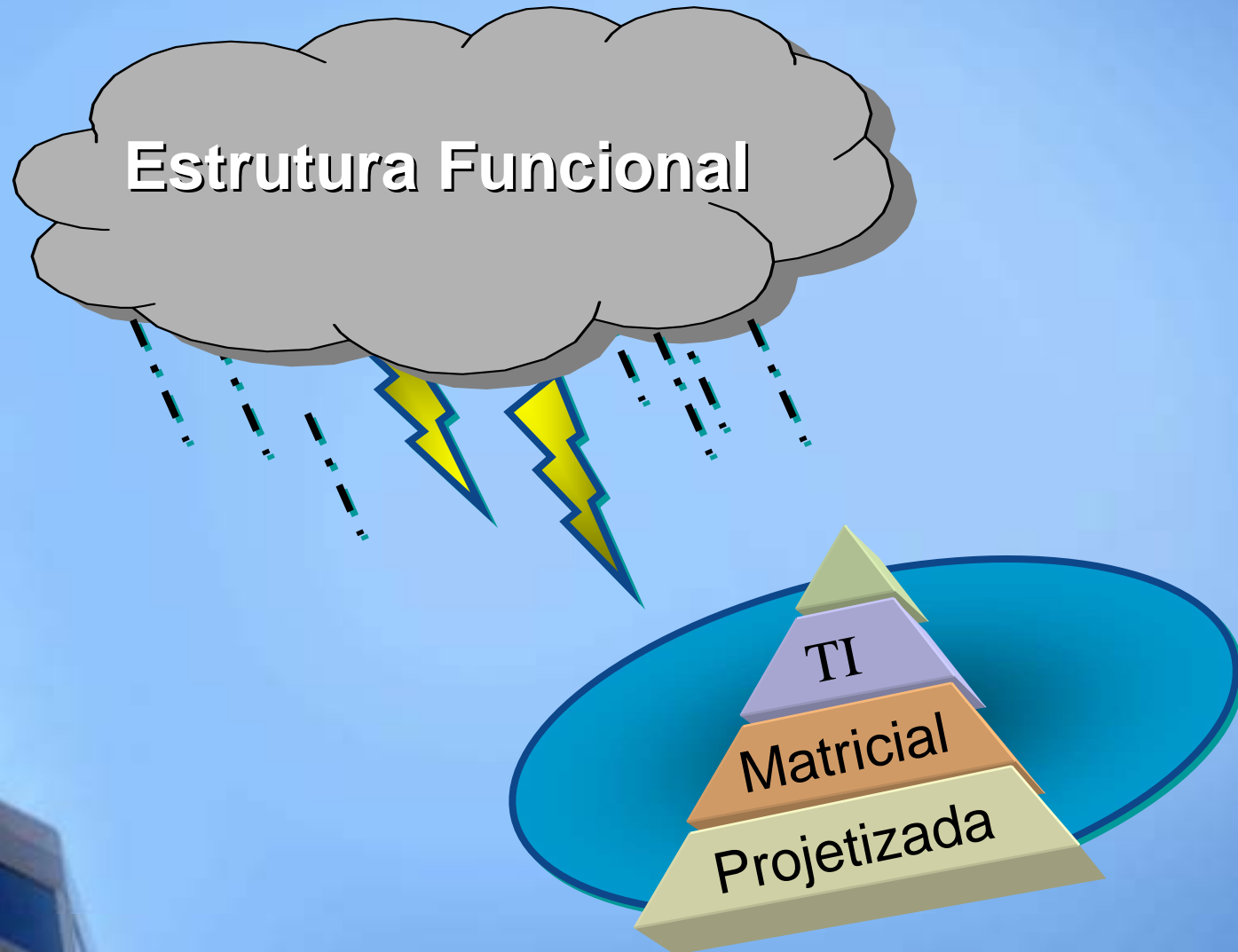
The Standish Group (www.standishgroup.com), Chaos Report

- empresas que aplicaram as técnicas de gerência de projetos obtiveram uma melhoria de performance de 20 a 30%;
- 34% das empresas registraram melhorias em relação ao cronograma;
- 30% contabilizaram melhorias no desempenho financeiro ;
- 69% melhoraram em relação ao processo de alinhamento estratégico;
- 82% das empresas precisam melhorar as estimativas dos seus projetos;
- 43% querem implementar escritório de projetos.

Influência da estrutura organizacional

Características / Estrutura Organizacional	Funcional	Matriz			Por Projetos
		Fraca	Equilibrada	Forte	
Autoridade do Gerente de Projetos	Pouca ou nenhuma	Limitada	Baixa para Moderada	Moderada para alta	Alta pra quase total
Porcentagem do pessoal da organização executora alocado em tempo integral ao projeto	Quase nenhuma	0-25%	15-60%	50-95%	85-100%
Função do Gerente de Projetos	Meio período	Meio Período	Tempo Integral	Tempo Integral	Tempo Integral
Nomes comuns para a função de gerente de projetos	Coordenador de Projetos/ Líder de Projetos	Coordenador de Projetos/ Líder de Projetos	Gerente de Projetos/ Executivo de Projetos	Gerente de Projetos/ Gerente de Programas	Gerente de Projetos/ Gerente de Programas
Pessoal administrativo da Gerência de Projetos	Meio período	Meio período	Meio período	Tempo Integral	Tempo Integral

Geração de Demandas



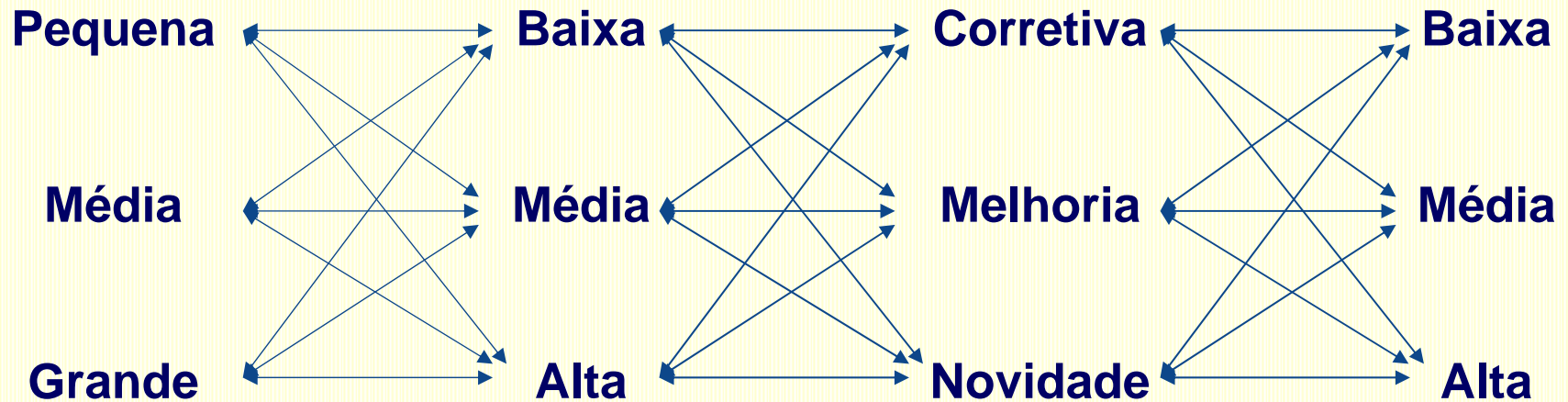
Gestão de demandas de TI

Tamanho

Complexidade

Classificação

Prioridade

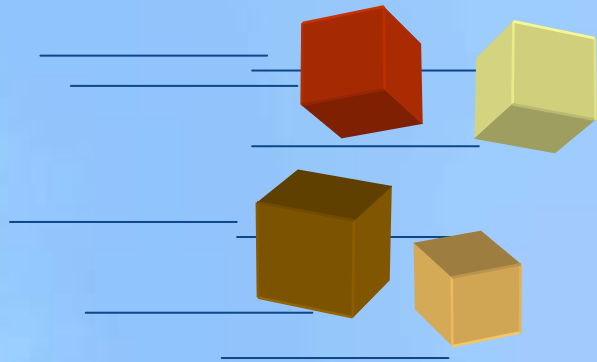


Análise Combinatória =

81

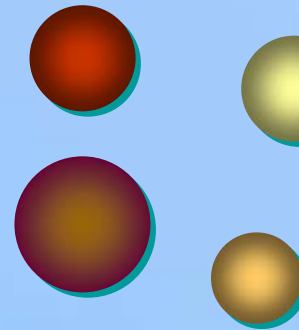
Demandas em Projetos

Demandas

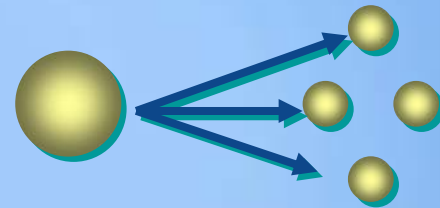


TI

Projetos



Fábrica



Regra de Priorização

IMPACTO NO NEGÓCIO

Prioridade mais alta

Alto	3	2	1
Médio	4	3	2
Baixo	5	4	3
	Baixa	Média	Alta

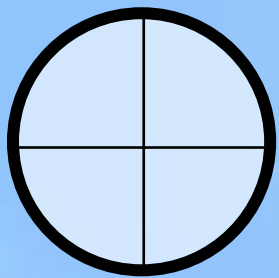
URGÊNCIA



Parte II – Gestão de Projetos

Gestão Eficaz de Projetos

Ajustar o foco



Criticidade e Gestão de Riscos

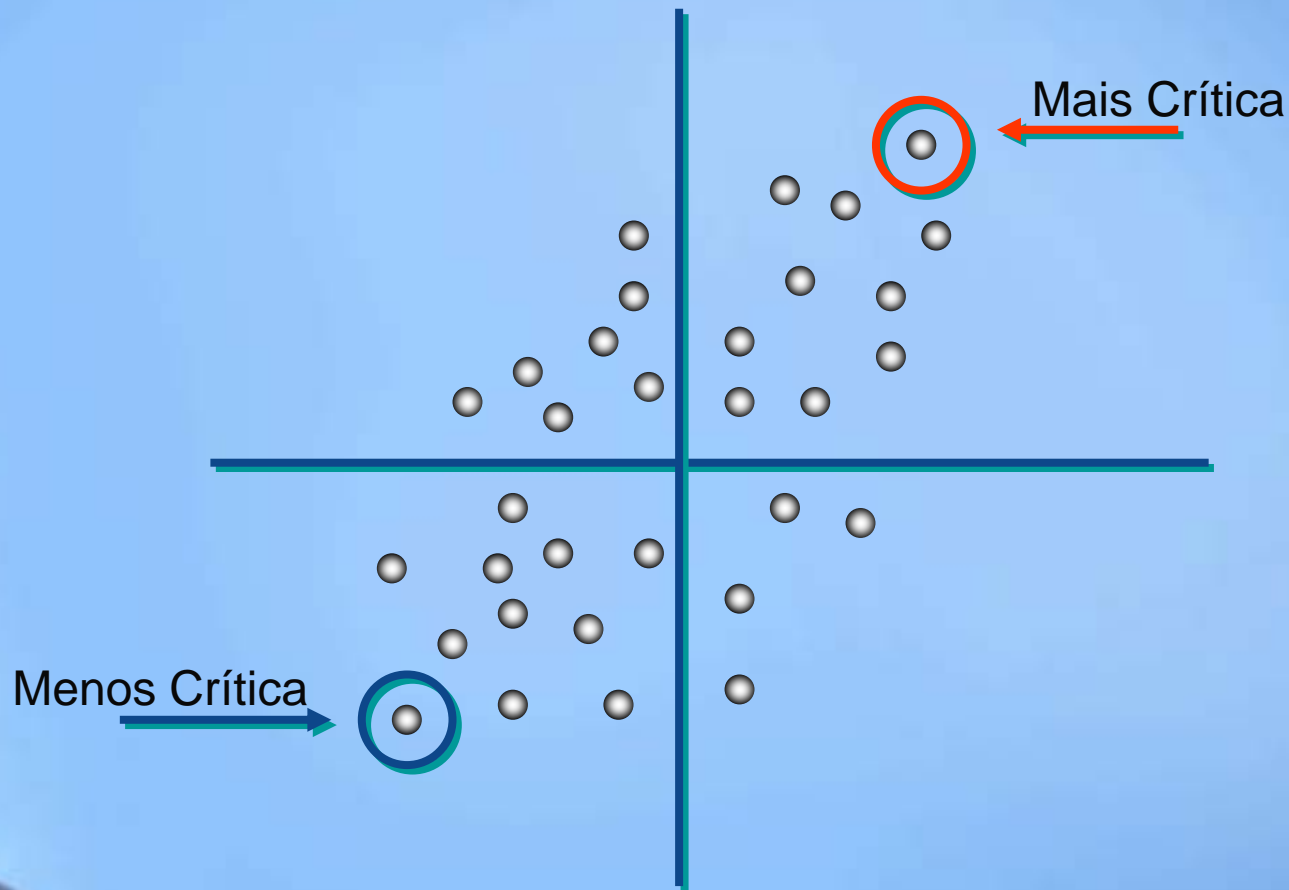


Gráfico de dispersão

Gestão da carteira de projetos

⊗ Carteira de projetos do ponto de vista conceitual

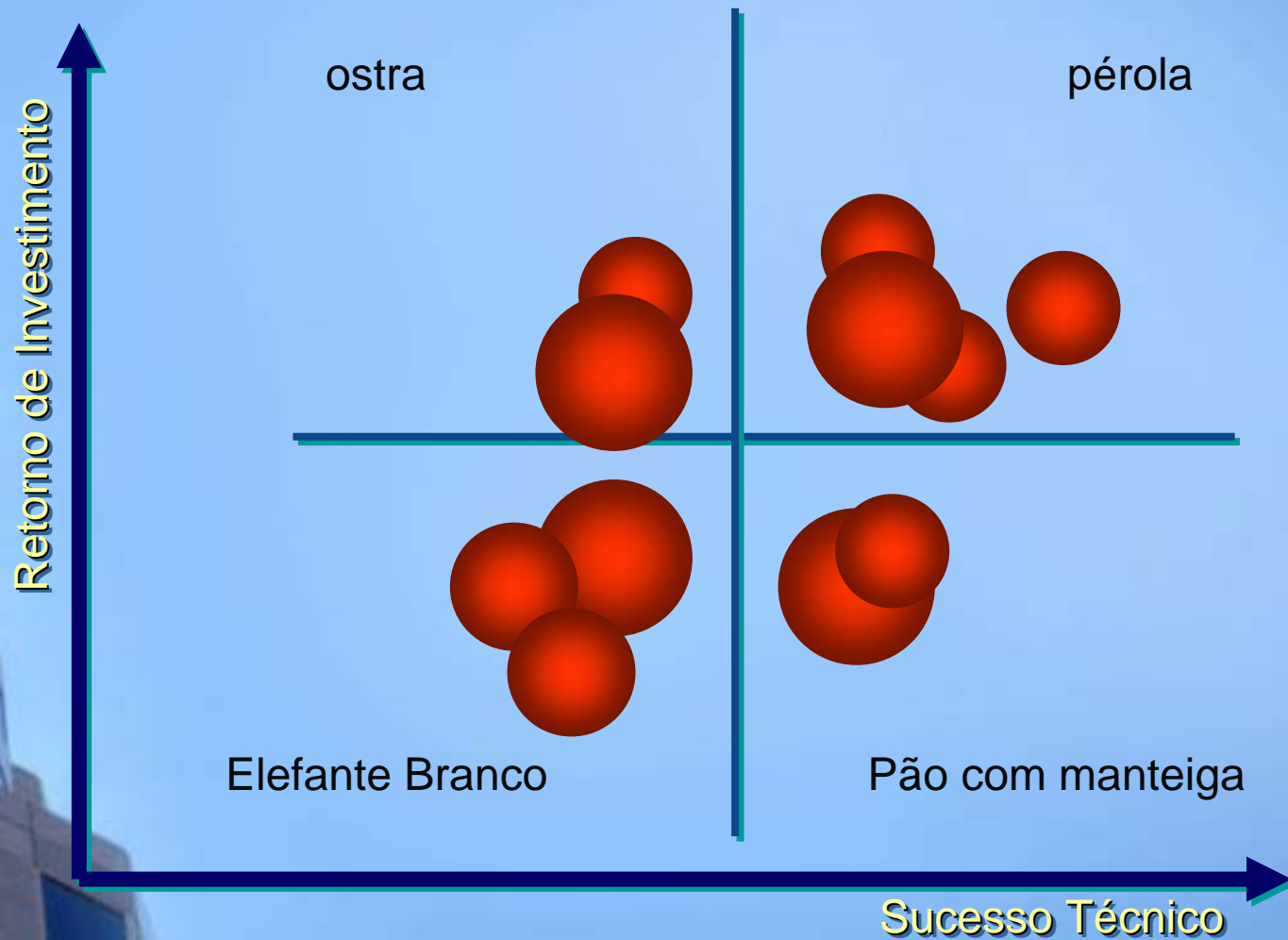
➤ aderência estratégica

o quanto o projeto está vinculado aos objetivos de médio e de longo prazo de uma organização.

➤ efetividade

representa o nível mais tático, ou seja, quanto de esforço orçado e esperado, quais os desafios técnicos requeridos, etc

Posicionamento dos projetos



Gestão do portfólio de projetos

Portifólio – gerenciar um conjunto projetos como um projeto único, alinhado com a estratégia organizacional.

PMO – Escritório de Projetos onde as melhores práticas de gerenciamento são utilizadas para aumentar o sucesso dos projetos.

PMO é o “local” ou o “meio” onde o portfólio de projetos é gerenciado.

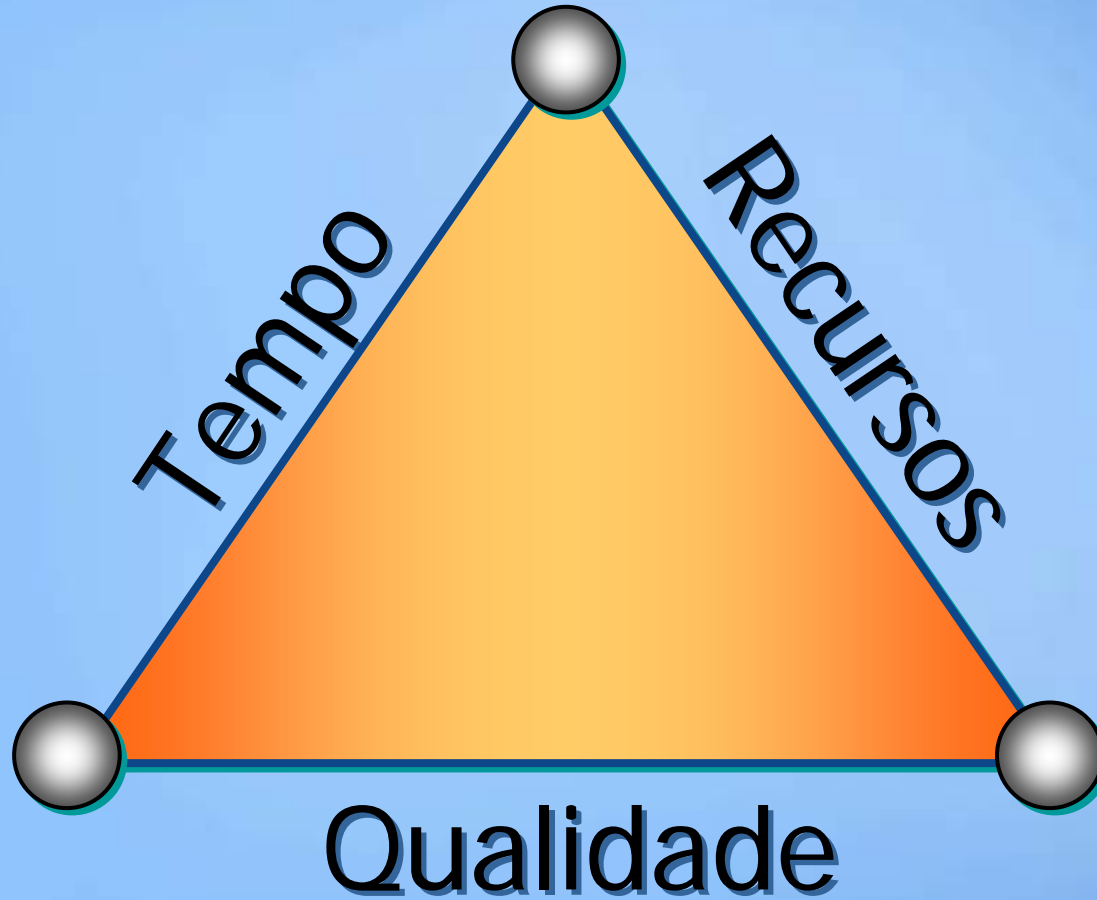
Análise Financeira de Projetos

- Retorno sobre Investimento – ROI
- Análise de Valor Agregado
- Alinhamento financeiro estratégico
- Redução de custos operacionais
- Melhor aproveitamento dos recursos tecnológicos e humanos.

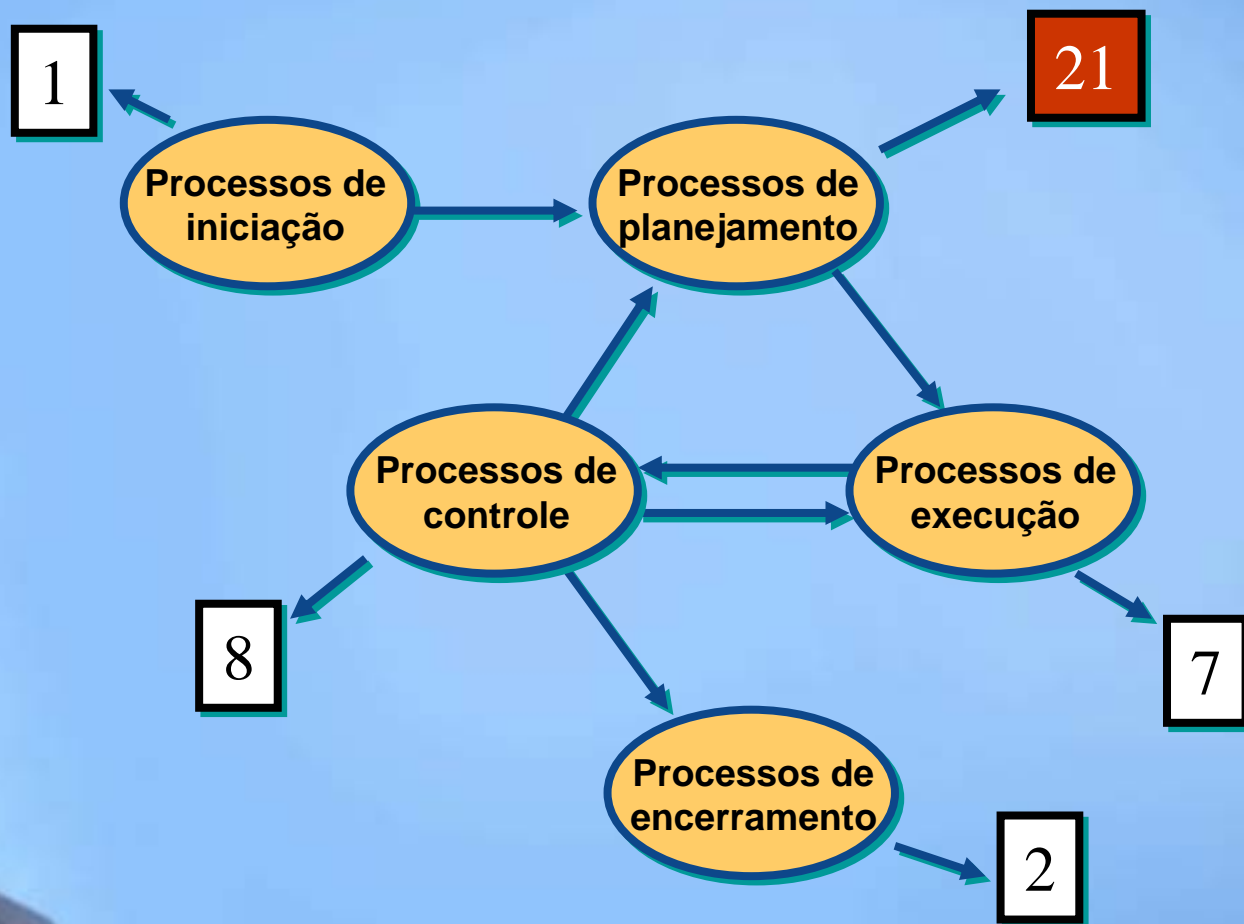
Gestão de Risco

- Identificação
- Classificação
- Quantificação
- Definição, Planejamento e Gerenciamento de respostas a Risco
- Risco Operacional

Tríplice restrição



Gestão de projetos por processo



Os quatro Ps da gerência de projetos

Gerência de Projetos representa “os quatro Ps” –

People Performing Perfect Process

(em português, Pessoas Executando um Processo Perfeito)

Habilidade gerencial x metodologia

Habilidades gerenciais	Áreas de conhecimento

Recursos x Prazo

- Capital Humano
 - Treinamento e seleção
- Saúde Financeira de Projetos
 - Valor agregado
- Saúde Física de Projetos de TI
 - Análise de Desempenho
- Retorno sobre investimentos
 - métrica e indicadores

Fatores motivadores da implantação

- Necessidade de uma metodologia padronizada para gerenciamento de projetos
- Desenvolvimento de competências para gerir projetos
- Desenvolvimento de maturidade gerencial
- Maior visibilidade física e financeira de projetos
- Otimização dos recursos envolvidos nos projetos
- Busca da liderança



Escritório de Projetos

Escritórios ESTRATÉGICO de Projetos

Escritório de Projetos é a resposta.

Mas qual era mesmo a pergunta



Escritórios de Projetos segundo o PMBOK

O PMBOK 3ª Edição cita:

Item 1.5 “Gerenciamento do portfólio do projeto. O gerenciamento do portfólio do projeto se refere à seleção e ao apoio dos investimentos no projeto ou no programa. Esses investimentos em projetos e programas são guiados pelo plano estratégico e pelos recursos disponíveis da organização” pg. 10

Item 2.3.4 O Departamento de Projetos “O departamento de projetos pode ser utilizado para vários fins. Ele pode operar continuamente, prestando suporte a gerentes de projetos na forma de treinamento, software, modelos, etc., ou arcando com a responsabilidade pelos resultados do projeto” pg. 21

Torre de controle de projetos



O papel do escritório de projetos

- Guardião do histórico dos projetos – Lições Aprendidas
- Dar visibilidade do andamento dos projetos – Status Report
- Analisar riscos identificados – antecipar problemas
- Difundir a cultura projetizada – influência na organização
- Auxiliar a gestão de projetos – métricas e indicadores
- Acompanhar projetos críticos – estratégia organizacional

Tipos de Escritórios de Projetos

por Verzuh 1999

Center of Excellence (CE): tipo mais simples de escritório de projetos





Project Support Office (PSO): cuida da saúde física e financeira do projeto, gerencia as informações dos projetos, desta forma participa das tomadas de decisões;

Project Management Office (PMO): representa a estrutura que abriga os gerentes de projetos, responsável pelo plano de carreira dos GPs, bem como responsável pelo sucesso ou fracasso dos projetos

Program Manager Office (PrgMO): é uma estrutura temporária contruída apenas para suportar programas (conjunto de projetos relacionados)

Accountable Project Office (APO): tipo mais completo de escritório de projetos, não só participa mas assume toda a responsabilidade pelos projetos.

Responsabilidades dos Escritórios de Projetos

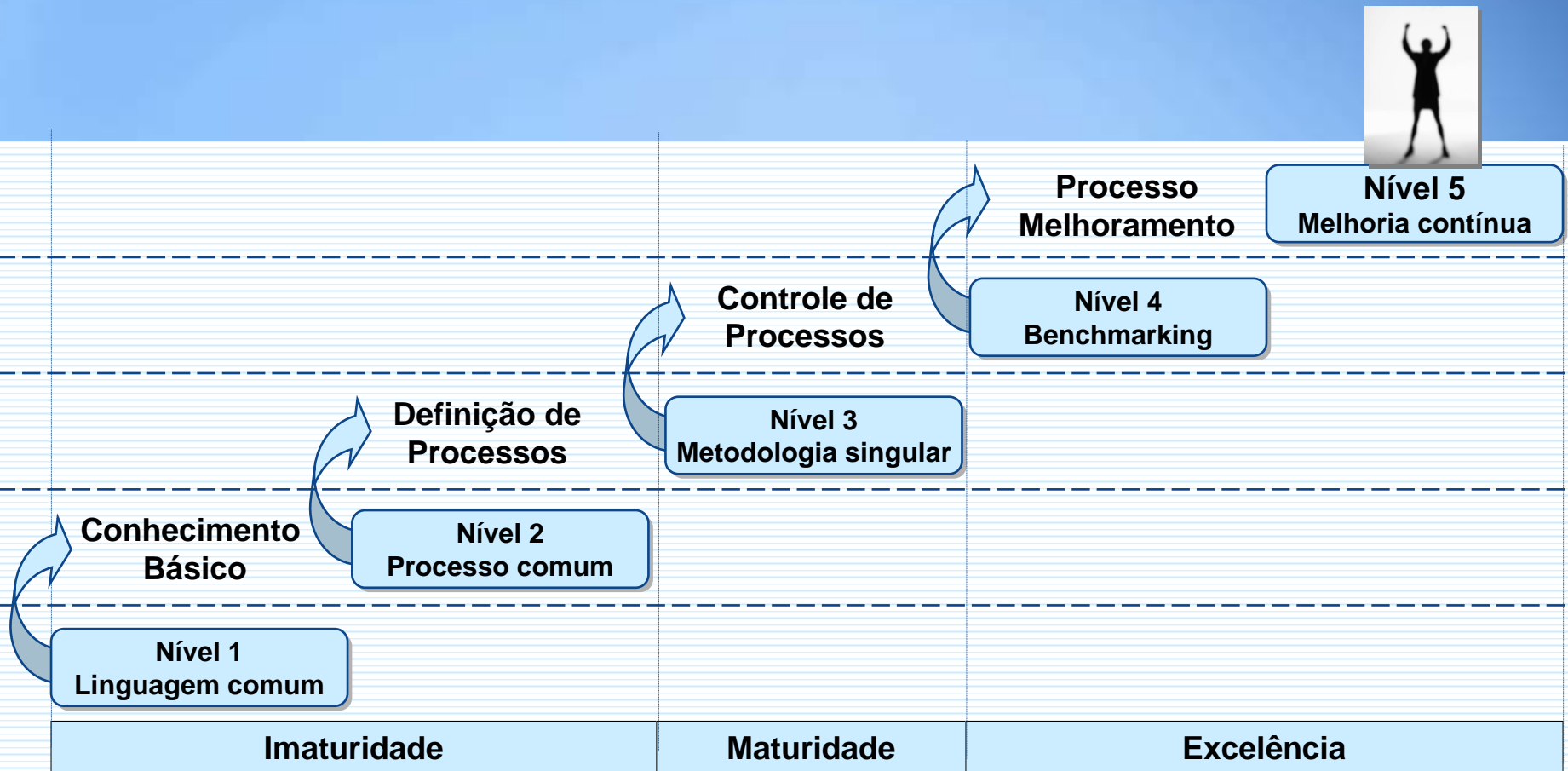
Responsabilidade	Baixa  Autoridade  Alta				
	CE	PSO	PMO	PrMO	APO
Manutenção de Padrões					
Organização e Treinamentos					
Mentoring e suporte					
Análises de Cronograma e orçamento					
Preparação de Informações de Projetos					
Tomada de decisões em GP					
Supervisão de gerentes de projetos					
Cumprimento de objetivos de projetos					
Crescimento na carreira para os GPs					
Fornecimento de GPs para a Organização					
Participação na Gestão de Portifólios					

 - Participação
 - Responsabilidade

Organizações imaturas x maduras

Organizações imaturas	Organizações maduras
<ul style="list-style-type: none">■ Ad hoc, processo improvisado por profissionais e gerentes;■ Não é rigorosamente seguido e o comprimento não é controlado;■ Altamente dependente dos profissionais atuais;■ Baixa visão do progresso e qualidade;■ A funcionalidade e a qualidade do produto podem ficar comprometidas para que prazos sejam cumpridos■ Custos de manutenção excessivos;■ Qualidade difícil de prever	

Modelo PMMM – by Kerzner



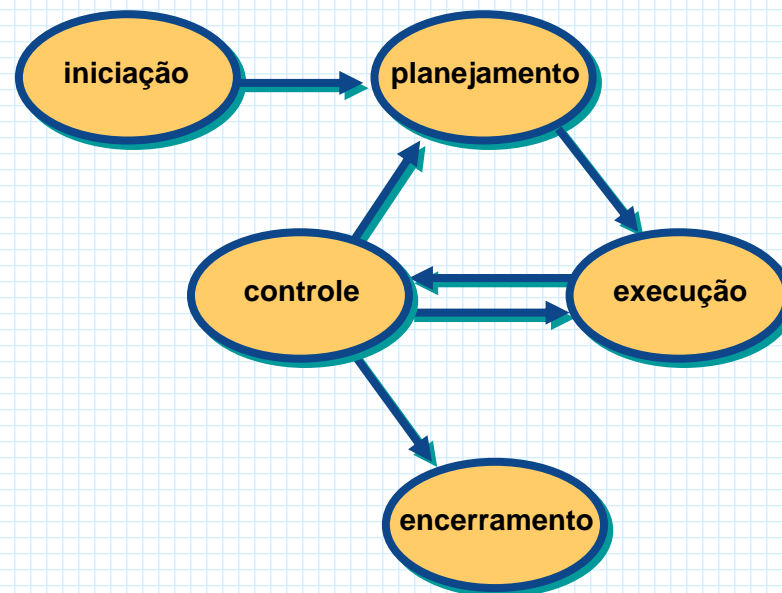
Modelo OPM3 – by PMI

Maturidade

Processo de Melhoria

- Melhoria Contínua
- Controle
- Medição
- Padronização

Planejamento Estratégico



Projeto

Programa

Portifólio

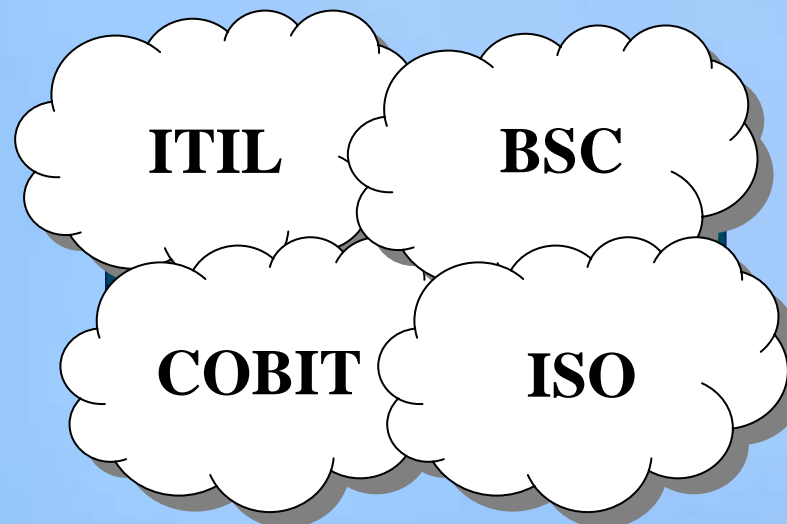
Gestão de Projeto Organizacional

Modelo OPM3 – by PMI

O OPM3 permite um auto diagnóstico respondendo a 151 perguntas.



Modelos de maturidade de projetos



Modelo não define o processo apenas auxilia a implantação de uma metodologia que possui processos pré definidos

Fatores críticos de sucesso e fracasso

- Manter o processo simples
- Auxiliar a gerência de projetos
- Planejamento
- Patrocínio da alta administração
- Comunicação

= Sucesso



Fracasso =

- Fazer tudo de uma vez (pessoas + processo + ferramenta)
- Ignorar a estrutura organizacional
- Esquecer os principais interessados
- Demandar antes de prover
- Não realizar o teste piloto

Fases de Implantação

Fase I – Preparar o terreno

- Definir as iniciativas de curto prazo e os objetivos de longo prazo
- Definir metas e objetivos
- Estudar a organização em relação ao modelo de maturidade
- Reuniões com as partes interessadas
- Determinar as funções da equipe
- Preparar a estratégia de comunicação

Fases de Implantação

Fase II – Começar com metas de curto prazo

- Catalogação dos projetos
- Suporte para novos projetos
- Treinamentos para as equipes de projetos
- Identificação e implementação de tecnologias
- Estabelecimento de modelos (fluxo de trabalho)
- Consolidação de relatórios de indicadores
- Elaboração de modelos e padrões

Fases de Implantação

Fase III – Caminhar com as soluções de longo prazo

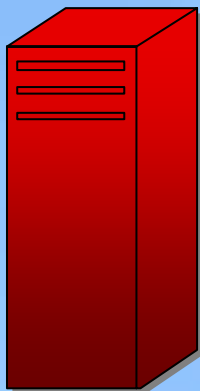
- Desenvolvimento e customização contínua de processos e metodologias;
- Desenvolvimento de um programa fixo de treinamento;
- Gerenciamento de recursos;
- Desenvolvimento de relatórios e métricas detalhadas;
- Implantação de ferramentas;
- Criação de planos de carreira para a área de gerenciamento de projetos;
- Gerenciamento estratégico de portfólio;
- Planejamento de mudanças organizacionais e de transição.

Fases de Implantação

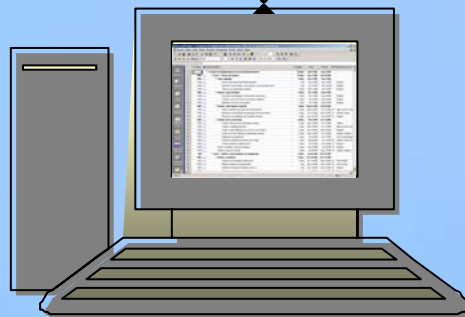
Fase IV – Manter e aprimorar

- Nesta fase o escritório de projetos já está funcionando adequadamente dentro de modelos e padrões pré estabelecidos, num processo de melhoria contínua e alinhado as estratégias da empresa.

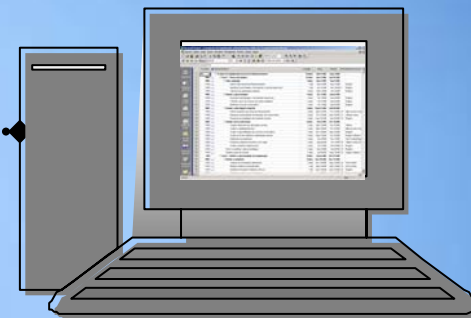
Ferramentas e soluções



- Servidor de documentos do projeto e de cronograma

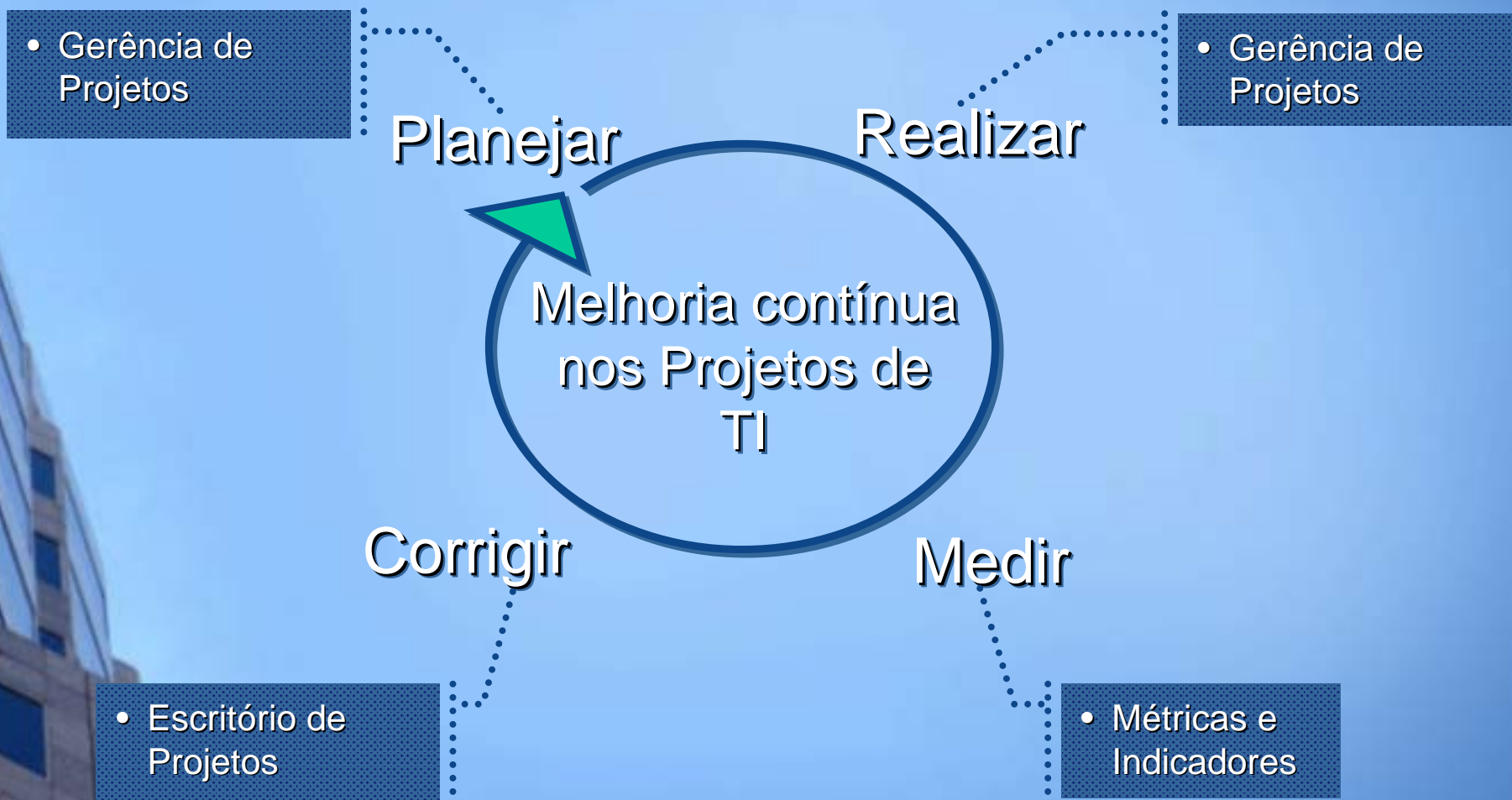


- Software para cronograma
- Planilha de cálculo
- Software para análise WBS



- Portal WEB para acompanhamento dos projetos

Ciclo da metodologia de avaliação



Indicador de desempenho da demanda

- Mede a evolução do escopo do projeto realizado em comparação ao planejado
- Fórmula:
 - $\text{percentual global concluído do trabalho realizado} / \text{percentual global concluído do trabalho planejado}$, considerando-se a linha de base.

- **Variações possíveis:**



EM DIA

Desvio de até 10%, $1,00 > \text{IDD} \geq 0,90$ ou $1,10 \geq \text{IDD} > 1,00$



ATRASADO

Desvio de 10% a 20%, $0,90 > \text{IDD} \geq 0,80$ ou $1,20 > \text{IDD} > 1,10$



REPLANEJAR

Desvio superior a 20%, $0,80 > \text{IDD}$ ou $\text{IDD} > 1,20$

Cases Brasileiros

- CPM / SA (Brasil Telecom)
- Support Comm (Tecnologia para Celular)
- Plano Consultoria (PROJETOS TI)
- Vesta Technologies (Fábrica de Software)
- Agência Click (Publicidade WEB)
- Poliedro – Cliente FNDE (Governo)



Considerações finais

Resultados Esperados

- Projetos**
- melhoria do planejamento (cronograma + precisos)
 - maior efetividade do acompanhamento e controle
 - melhores resultados para a empresa

- Demandas**
- maior capacidade de atendimento às demandas
 - diminuição da fila de back log
 - melhoria na pontualidade das entregas

- Relacionamento**
- melhoria da satisfação dos clientes
 - melhoria da imagem da TI
 - melhoria na transparência dos resultados

<http://www.cradf.org.br/cradf/inscricao.htm>

- Implantando PMO
- Governança de TI
- Marketing de Relacionamento para TI

Contatos

- cursosadm@yahoo.com.br
- Fone: (61) 8442-0469

Obrigado !