

cin.ufpe.br



Centro de **Informática**

U • F • P • E



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO

Escritório de Projetos

Módulo 3 – Gestão de Projetos

Aluno: Humberto Rocha de Almeida Neto – hran@cin.ufpe.br

Professores: Hermano Perrelli e Alexandre Vasconcelos

19 de outubro de 2009



Agenda



- Índice do capítulo
 - Conceitos envolvendo Escritório de Projetos
 - Estudo de Caso
 - Padrão



Índice do Capítulo



1. Introdução
 2. Papéis e funções
 3. Objetivos
 4. Classificações (Kerzner, Crawford, Dismnore e Vargas)
 5. Implantação

 6. Estudo de caso envolvendo uma organização com foco em TI
 1. O SERPRO
 2. Motivação
 3. Implantação
 1. Estratégia
 2. Fases
 4. Benefícios
 5. Melhoria contínua

 7. Sugestões de Leitura
 8. Tópicos de Pesquisa
 9. Exercícios
- Referências



Introdução



- O Escritório de Projetos ou *Project Management Office* (PMO) tem sido uma das estruturas de GP mais buscadas.
- Necessidade de uma entidade de apoio interna que preste suporte as atividades de implementação de Gerenciamento de Projetos.
- Porém, ainda existe uma grande discussão a respeito ...



Introdução



- Brian Hobbs e Monique Aubry realizaram uma pesquisa em três etapas entre 2007 e 2008.
- 500 organizações do Canadá, EUA e Europa.
- Principal objetivo: melhor entender o PMO e o valor agregado de sua implantação.
- Alguns pontos interessantes foram destacados...



Introdução



- Destaques da pesquisa:
 - Foi possível identificar uma grande quantidade de configurações;
 - A maioria é jovem e tem uma equipe pequena;
 - Foram identificadas 27 (vinte e sete) funções que foram agrupadas em 5 fatores;
 - São vistos como despesas indiretas as organizações;
 - São freqüentemente reconfigurados a cada dois anos;
 - Pressão para alinhamento ao organizacional e estratégico;
 - Falta de consenso da comunidade de GP com relação ao seu valor financeiro e sua contribuição em projetos e programas.

Papéis e funções



- Tem se mostrado diverso e variado em nossa atual realidade.
- Segundo a pesquisa de Hobbs e Aubry foram identificadas 27 (vinte e sete) funções que foram agrupadas em 5 fatores:
 - Monitoramento e Controle do Desempenho do Projeto;
 - Desenvolvimento das Competências e Metodologias em Gerenciamento de Projetos;
 - Gerenciamento de Múltiplos Projetos;
 - Gerenciamento Estratégico;
 - Aprendizado Organizacional.



Papéis e funções



• As funções que 50% ou mais das pessoas responderam que fosse uma função foram:

- Reportar status dos projetos para gerentes superiores;
- Desenvolver e padronizar uma metodologia padronizada;
- Monitorar e controlar o desempenho dos projetos,
- Desenvolver a competência das pessoas, incluindo treinamento;
- Implementar e operar um projeto de Gerenciamento de Projetos;
- Prover conselhos para gerência superior;
- Coordenação entre projetos;
- Desenvolver e manter um painel de controle de projetos;
- Promover a gestão de projetos dentro da organização;
- Monitorar e controlar o desempenho do Escritório de Projetos.

Papéis e funções



- Porém outros papéis e funções são tipicamente relatados pelas organizações como:
 - Ajuste de padrões e de metodologias para as gerências de projeto;
 - Gerência de recursos humanos e também a responsabilidade na execução dos projetos;
 - Unificação e disseminação das estratégias preenchendo a lacuna entre a visão da empresa e de seus projetos;
 - Entre outros.



Objetivos



- Foi observado que os objetivos ainda são os mais variados e ainda não estão padronizados nas organizações.
- A maioria dos objetivos buscam trazer uma melhoria na eficiência do planejamento e na condução dos projetos
- A idéia é perseguir a premissa de entrega dentro do prazo, orçamento e atendendo aos objetivos de negócio.



Objetivos



- Básicos segundo Dinsmore:

“Orientar e dar suporte aos gerentes de projetos permitindo à empresa desenvolver seus projetos da forma mais eficiente e eficaz possível”.



Objetivos



- Segundo Kendal e Rollins:
 - Tornar possível a execução dos projetos de forma que os mesmos fiquem alinhados com os objetivos da alta direção.
 - Recolher e analisar informações sobre o desempenho dos projetos.
 - Apreciar o desenvolvimento de habilidades em gerenciamento de projetos.
 - Edificar habilidades e conhecimento com o propósito de melhorar a capacidade e qualidade das entregas.
 - Encontrar e melhorar processos de gerenciamento de projetos com deficiência na Organização.
 - Por em prática serviços de apoio para gerenciamento de projetos.



Classificações



- A literatura tem classificado os tipos de escritório de projetos de maneiras distintas.
- Serão apresentadas três classificações:
 - Kerzner
 - Crawford
 - Dismnore e Vargas



Classificações



- Kerzner classifica os PMOs em 3 tipos:
 - Funcional
 - de Projetos de Grupo de Clientes
 - Corporativo



Classificações



- Kerzner classifica os PMOs em 3 tipos:
 - Funcional:
 - Gerencia um conjunto crucial de recursos, dentro de um determinado setor.
 - Só atua em projetos particulares ao setor respeitando sua hierarquia funcional.
 - Pode existir vários escritórios funcionais sendo executados ao mesmo tempo na organização.



Classificações



- Kerzner classifica os PMOs em 3 tipos:
 - de Projetos de Grupo de Clientes:
 - Projetos de propósitos iguais e clientes são reunidos e acabam funcionando como uma organização provisória dentro da própria organização.
 - Pode existir vários escritórios de projeto de grupos de clientes sendo executados ao mesmo tempo na organização.



Classificações



- Kerzner classifica os PMOs em 3 tipos:
 - Corporativo:
 - Acolhe toda a organização concentrando-se nas questões estratégicas e corporativas da mesma.
 - Tenta fazer com que todas as questões proeminentes para o sucesso dos projetos sejam discutidas e analisadas em seu âmbito.
 - Presta uma maior assistência aos gerentes sobre suas decisões.
 - É único em toda organização



Classificações



- Crawford classificou os PMOs em 3 níveis:
 - Nível 1 → Escritório de Controle de Projetos;
 - Nível 2 → Escritório de Projetos de uma área do negócio;
 - Nível 3 → Escritório Estratégico de Projetos.



Classificações



- Crawford classificou os PMOs em 3 níveis:
 - Nível 1 → Escritório de Controle de Projetos;
 - Foco no controle de projetos;
 - Responsável pelo envio de relatórios e por acompanhar indicadores,
 - Não influencia como os projetos são de fato conduzidos



Classificações



- Crawford classificou os PMOs em 3 níveis:
 - Nível 1 → Escritório de Controle de Projetos - Funções;
 - Organizar relatórios de progresso, despesas, orçamento, desempenho e riscos;
 - Manter uma base de dados de ações históricas e lições aprendidas;
 - Monitorar os resultados do projeto.



Classificações



- Crawford classificou os PMOs em 3 níveis:
 - Nível 2 → Escritório de Projetos de uma área do negócio
 - Operam no nível departamental.
 - Foco no controle de grandes projetos ou de um número um pouco maior de projetos pequenos e médios;
 - Podem influenciar no andamento dos projetos por meio da definição de metodologias, técnicas, métricas e melhores ferramentas a serem utilizadas.



Classificações



- Crawford classificou os PMOs em 3 níveis:
 - Nível 2 → Escritório de Projetos de uma área do negócio – funções:
 - Todas as funções do Nível 1;
 - Fornecer treinamento em gerenciamento de projetos;
 - Estabelecer e verificar o cumprimento de padrões e métricas;
 - Possibilitar o alinhamento dos projetos às estratégias do departamento;
 - Controlar e armazenar as lições aprendidas e os relatórios gerados;
 - Definir, implementar e controlar mecanismos de controle de mudanças;
 - Assumir o papel de mentor para projetos com problemas.



Classificações



- Crawford classificou os PMOs em 3 níveis:
 - Nível 3 → Escritório Estratégico de Projetos
 - Operam no nível corporativo.
 - Coordenam e decidem políticas para todos os projetos na organização.
 - Gerenciam o portfólio corporativo.
 - Auxiliando os escritórios de Níveis 1 e 2, caso existam.



Classificações



- Crawford classificou os PMOs em 3 níveis:
 - Nível 3 → Escritório Estratégico de Projetos – funções:
 - Funções do Nível 2;
 - Padronização do gerenciamento de projetos;
 - Identificação, priorização e seleção de projetos;
 - Gerenciamento corporativo de recursos;
 - Implantação e manutenção de um sistema de informações;
 - Alinhamento dos projetos à estratégia corporativa;
 - Desenvolvimento profissional dos membros.



Classificações



- Dinsmore e Vargas classificam os PMOs em 5 tipos:
 - Equipe de Projeto Autônoma (*APT – Autonomus Project Team*)
 - Escritório de Suporte de Projetos (*PSO - Project Support Office*)
 - Centro de Excelência em Gestão de Projetos (*PMCOE – Project Management Center Of Excellence*),
 - Escritório de Gerência de Programas (*PrgMO – Program Management Office*)
 - *Chief Project Officer* (CPO).



Classificações

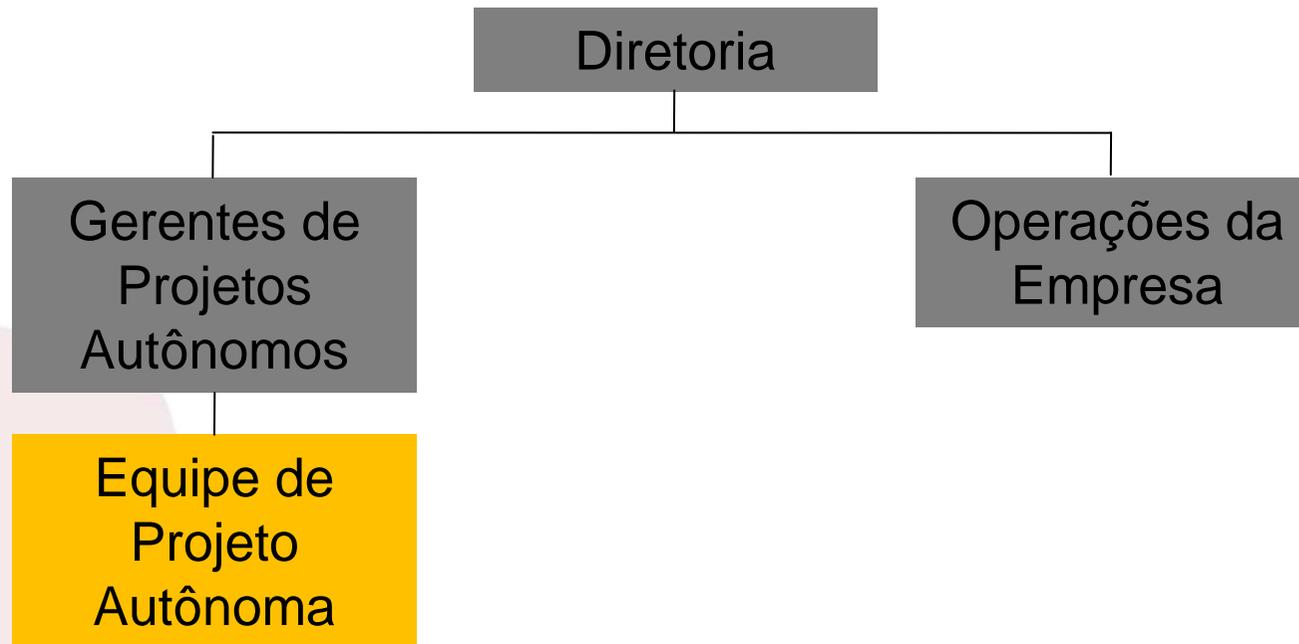


- Dinsmore e Vargas classificam os PMOs em 5 tipos:
 - Equipe de Projeto Autônoma (*APT – Autonomus Project Team*)
 - Destinado a Gerenciamento de um projeto ou programa muito específico.
 - Não existe apoio nem mesmo cultura da organização.
 - Sucesso com forte dependência da experiência do líder do projeto e da maturidade da equipe
 - É importante um patrocinador que consiga lidar com os fatores externos ao projeto



Classificações

- Dinsmore e Vargas classificam os PMOs em 5 tipos:
 - Equipe de Projeto Autônoma (*APT – Autonomus Project Team*)



Classificações



- Dinsmore e Vargas classificam os PMOs em 5 tipos:
 - Escritório de Suporte de Projetos (*PSO - Project Support Office*)
 - Destina-se ao suporte de diversos projetos concomitantemente, dando suporte especializado através do uso de ferramentas e recursos;
 - Necessita de Metodologia, recursos técnicos, competência e interfaces de comunicação bem definidas;
 - Pode ser departamental ou corporativo.



Classificações



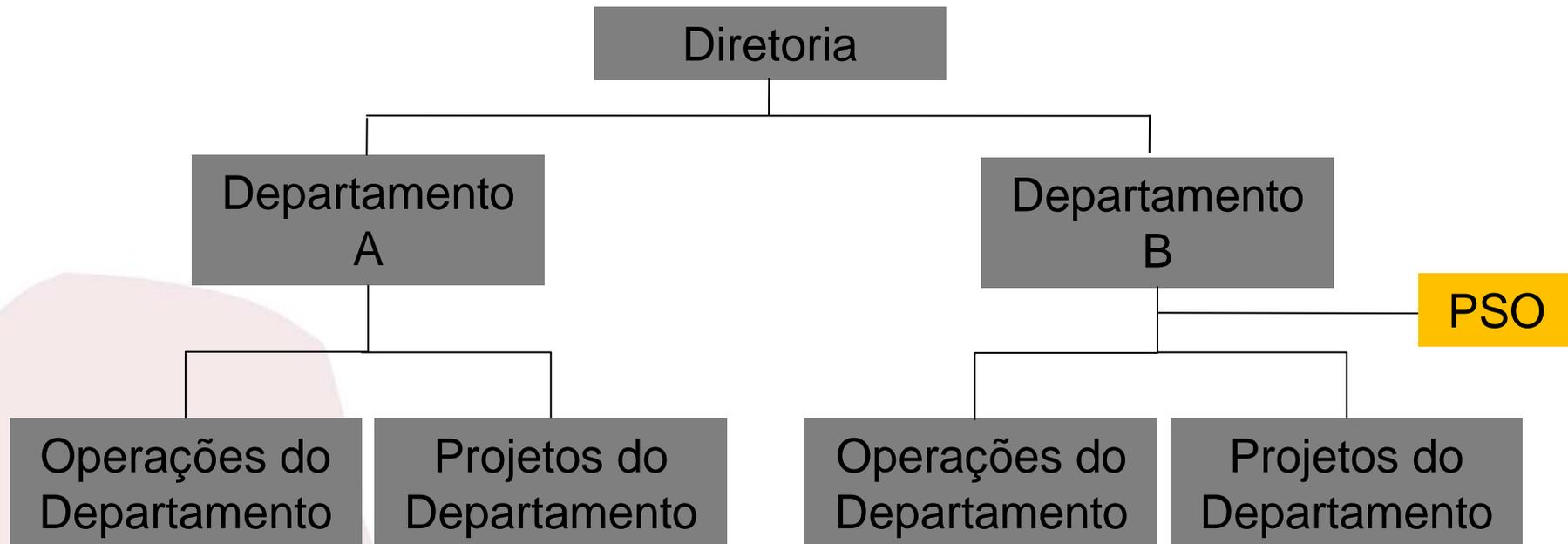
- Dinsmore e Vargas classificam os PMOs em 5 tipos:
 - Escritório de Suporte de Projetos – Serviços:
 - Serviços administrativos e financeiros;
 - Recursos técnicos;
 - Preparação e supervisão do contrato;
 - Atuar na administração do escopo das modificações;
 - Planejamento de projetos e cronograma;
 - Determinar ferramentas de gerenciamento do projeto;
 - Auditoria da situação do projeto.
 - Medidas de avaliação do projeto;
 - Realizar o Gerenciamento da documentação;



Classificações

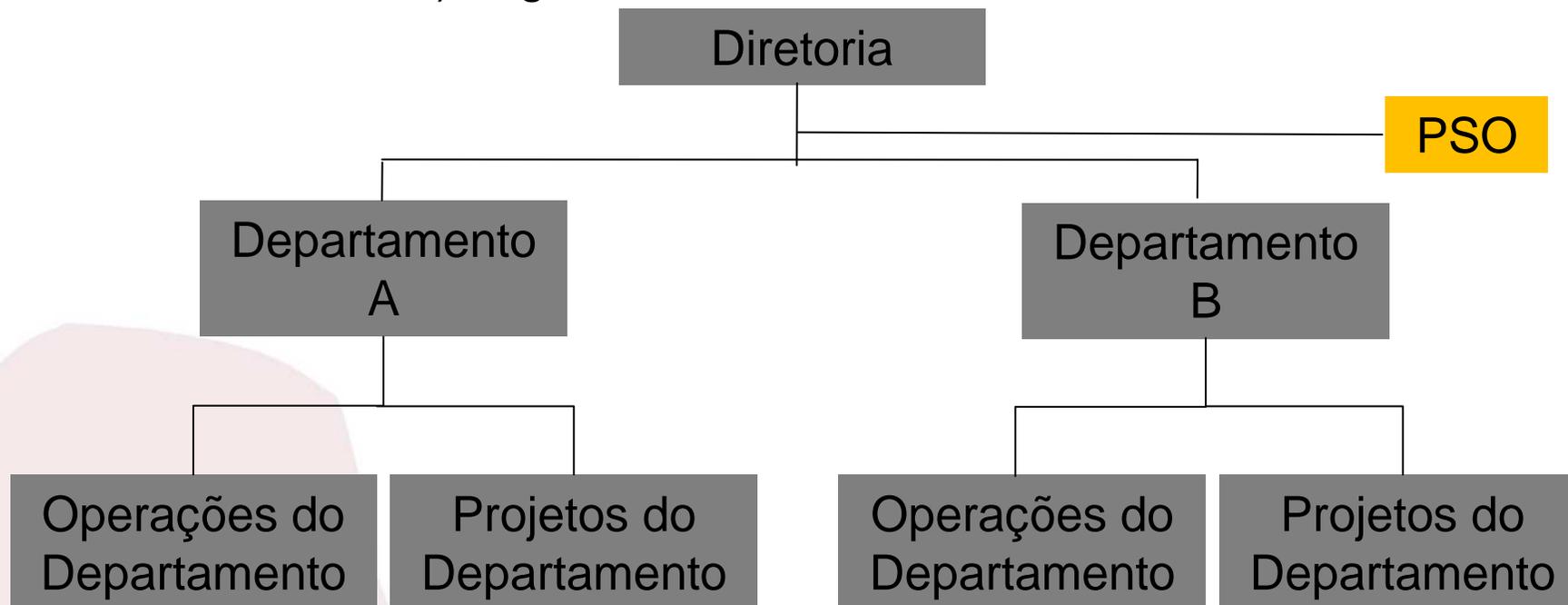


- Dinsmore e Vargas classificam os PMOs em 5 tipos:
 - Escritório de Suporte de Projetos (*PSO - Project Support Office*) Departamental:



Classificações

- Dinsmore e Vargas classificam os PMOs em 5 tipos:
 - Escritório de Suporte de Projetos (*PSO - Project Support Office*) Organizacional:



Classificações



- Dinsmore e Vargas classificam os PMOs em 5 tipos:
 - Centro de Excelência em Gestão de Projetos (*PMCOE – Project Management Center Of Excellence*),
 - Responsável por disseminar a cultura de GP e manter as metodologias aplicáveis ao âmbito organizacional.
 - Não é de sua responsabilidade os resultados dos projetos.
 - É importante estar a par do estado da arte.
 - É preciso conhecer os benefícios da excelência em GP.



Classificações



- Dinsmore e Vargas classificam os PMOs em 5 tipos:
 - Centro de Excelência em Gestão de Projetos – Serviços:
 - Treinamento;
 - Padronização de processos;
 - *Benchmarking* do Estado da arte em gestão de projetos.
 - Consultoria interna;
 - Ampliação da competência em gerenciamento de projetos;
 - Dividir lições aprendidas ao longo de todos projetos;



Classificações



- Dinsmore e Vargas classificam os PMOs em 5 tipos:
 - Escritório de Gerência de Programas (*PrgMO – Program Management Office*)
 - Gerência dos Gerentes de Projetos.
 - Tem responsabilidade sobre os resultados dos projetos.
 - É importante que ele tenha poder, precedência corporativa e autoridade em âmbito empresarial
 - Tenta unir as funções do PMCOE e do PSO.
 - Também conhecido como Escritório de Gerência de Portfólio de Projetos.



Classificações



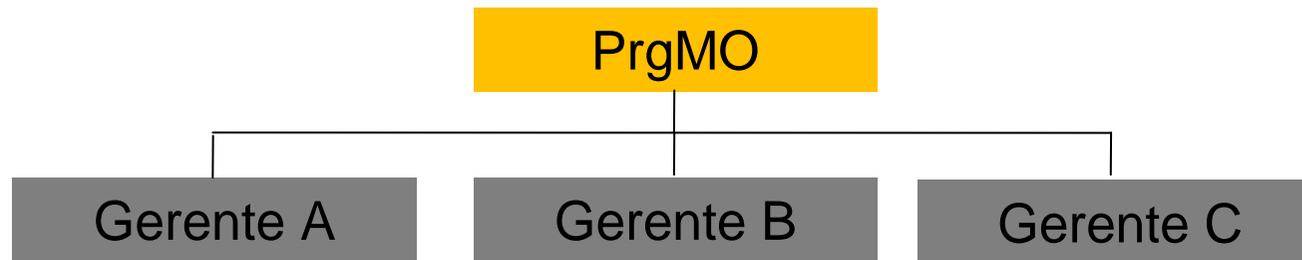
- Dinsmore e Vargas classificam os PMOs em 5 tipos:
 - Escritório de Gerência de Programas – Serviços:
 - Designar recursos para os projetos;
 - Recrutamento e desenvolvimento de Gerentes de Projetos;
 - Seleção e priorização de projetos;
 - Coordenação dos Gerentes de Projetos.



Classificações



- Dinsmore e Vargas classificam os PMOs em 5 tipos:
 - Escritório de Gerência de Programas – Serviços:



Classificações



- Dinsmore e Vargas classificam os PMOs em 5 tipos:
 - *Chief Project Officer* (CPO).
 - Está no cume da pirâmide organizacional.
 - Este tipo de estrutura acaba sendo raramente utilizada.
 - O administrador e sua equipe direta têm autonomia sobre os projetos estratégicos.



Classificações



- Dinsmore e Vargas classificam os PMOs em 5 tipos:
 - *Chief Project Officer* (CPO).
 - Tomada de decisão sobre negócios que implicam no desenvolvimento de novos projetos;
 - Planejamento estratégico;
 - Escolha de prioridades e nas transações de recursos para os projetos;
 - Visão geral sobre a implementação e desenvolvimento do sistema de gestão integrada;
 - Revisão periódica e decisão sobre interrupção de projetos;
 - Gerenciamento de *stakeholders* de alto nível.



Implantação



- De acordo com a literatura, diversos autores sugerem diferentes abordagens a serem seguidas em busca do sucesso de sua implantação.
- Um dos fatores primordiais é considerar a cultura da empresa no momento da escolha do tipo de PMO mais adequado a sua necessidade.



Implantação



- Kerzner acredita que se deva enfatizar alguns fatores:
- **Regras:** garantir que todos entendam o que se quer de cada um
- **Relatórios:** Padronizar relatórios que evidenciem o *status* do projeto e manter métricas históricas;
- **Metodologia de gerenciamento:** está ligada aos processos, procedimentos, *templates*, melhores práticas, padronizações, política, etc.
- **Treinamento:** é um dos principais serviços oferecidos pelo PMO.
- **Coaching:** Transferir conhecimento e treinar novas habilidades;
- **Auditoria de projetos:** examinar se os times de projetos estão utilizando corretamente os processos de gerenciamento;
- **Repositório:** o PMO deve estruturar e gerenciar os documentos do repositório



Implantação



- Segundo Kerzner após a implantação o PMO deve:
- Agir como um lugar onde as informações para administração interna e para os clientes possam ser encontradas;
- Controlar cronogramas, custos e andamento de todos os projetos estabelecidos em contrato;
- Garantir a documentação de qualquer trabalho requisitado e distribuir as informações para as pessoas chaves.
- Garantir que todo o trabalho realizado seja autorizado e tenha respaldo por documentos contratuais.



Estudo de Caso



- Este estudo de caso tem por objetivo demonstrar o impacto da implantação de boas práticas de gerenciamento de projetos através da implantação de um PMO em uma organização com foco em Tecnologia da Informação.
- Este estudo de caso apresenta a experiências vividas pela organização desde o início do programa em 2004 até meados de 2008.



Estudo de Caso



- A organização:
 - O Serviço Federal de Processamento de Dados - SERPRO é uma empresa pública, vinculada ao Ministério da Fazenda.
 - Foi criada no dia 1º de dezembro de 1964, pela Lei nº 4.516, com o objetivo de modernizar e dar agilidade a setores estratégicos da Administração Pública brasileira.
 - A Empresa, cujo negócio é a prestação de serviços em Tecnologia da Informação e Comunicações para o setor público, é considerada uma das maiores Organizações do setor, na América Latina.



Estudo de Caso



- Motivações:
 - Informações para monitoramento do portfólio de projetos;
 - Projetos desenvolvidos de forma isolada;
 - Problemas nos projetos empreendidos - atraso, estouro de orçamento, não entrega ou entrega parcial do escopo;
 - Ausência de planejamento com maior segurança, de processo padronizado de gerenciamento de projetos, de ferramenta de gerência de projetos integrada com ferramentas corporativas, de desenvolvimento de competências em gerenciamento de projeto;
 - Necessidade de atender bem os clientes.



Estudo de Caso



- Estratégia de Implantação:
 - Definições de Escritórios de Projetos e Papel de Gestor
 - Escritório Estratégico de Projetos: Foco nos direcionamentos estratégicos, monitoramento do desempenho dos projetos e provisão de informações à Diretoria.
 - Escritório de Suporte e Controle de Projeto: instituído no âmbito de cada Superintendência desempenha papéis voltados principalmente ao desenvolvimento e suporte dos Gestores de Projetos e controle do desempenho dos projetos.
 - Papel de Gestor de Projeto: Liderança, planejamento e gestão do desenvolvimento de todos os resultados entregáveis dos projetos.



Estudo de Caso



- Estratégia de Implantação:
 - Foi estudada a situação atual
 - Decisão de compor o processo em fases administráveis, baseadas em ações graduais de amadurecimento e internalização dos conceitos, técnicas e práticas mais adequadas a organização.
 - A implantação em fases permitiu a realização de mudanças culturais necessárias e de forma gradativa.



Estudo de Caso



- Fases da Implantação:
 - Processos, pessoas e tecnologia foram considerados;
 - Primeira fase:
 - Amadurecimento do conhecimento
 - Criação dos fundamentos básicos de Gerenciamento de Projetos na Empresa.
 - Principais Resultados:
 - Política Corporativa, Processo de GP e Programa Corporativo de Implantação de GP



Estudo de Caso



- Fases da Implantação:
 - Segunda fase:
 - Instituição da política e do processo corporativo de GP
 - Realização de projetos pilotos
 - Principais Resultados:
 - PMO's das Unidades: absorção das atribuições de Suporte e Controle de Projetos
 - Aplicação do processo corporativo em pequenas iniciativas das Unidades.



Estudo de Caso



- Fases da Implantação:
 - Terceira fase:
 - Implantação efetiva do processo nas unidades
 - Coordenação: PMO da Unidade
 - Acompanhamento: PMO Estratégico
 - Principais Resultados:
 - Aplicação em projetos reais não críticos e de curto prazo;
 - Promoção de oficinas de trabalho para aplicação de técnicas
 - Incentivo a certificação PMP.



Estudo de Caso



- Fases da Implantação:
- Quarta fase:
 - Extensão da implantação do processo corporativo a projetos de toda natureza.
- Principais Resultados:
 - Projetos podendo ser considerados no Portfólio;
 - Avanço na promoção de cultura em GP;
 - Os resultados são objetos de avaliação do processo corporativo.



Estudo de Caso



- Fases da Implantação:
- Quinta fase:
 - Melhoria contínua.
- Principais Resultados:
 - Atualização de software e meios de comunicação;
 - Reciclagem da equipe;
 - Avaliação da maturidade da Empresa em gerenciamento de projetos.



Estudo de Caso



- Benefícios Alcançados:
 - Aumento significativo da cultura organizacional relacionada ao tema GP;
 - Melhoria na qualidade da gestão dos projetos conduzidos pela organização, com impacto positivo percebido, inclusive, pelo cliente;
 - Interesse crescente pela busca de certificação em GP pelo corpo funcional da organização.



Estudo de Caso



- Melhoria contínua:
 - Projeto de implantação encerrado
 - Discussões entre Escritório Estratégico e alta direção
 - Sistema de Gerenciamento de Projetos do Serpro (SGPS)
 - Demandas no Balde



Tópicos de Pesquisa



- Desenvolvimento de Estratégias para Implantação de PMOs;
- Melhores Formas de estruturação de PMOs nas organizações;
- Processos de Verificação de Aderência de Projetos para PMOs;
- Terceirização de Escritórios de Projetos;
- Escritórios de Projetos e o Negócio Organizacional;
- Gerencia de Gerentes de Projetos em PMOs.
- Identificação de Riscos na Implantação de Escritórios de Projetos.



Sugestões de Leitura



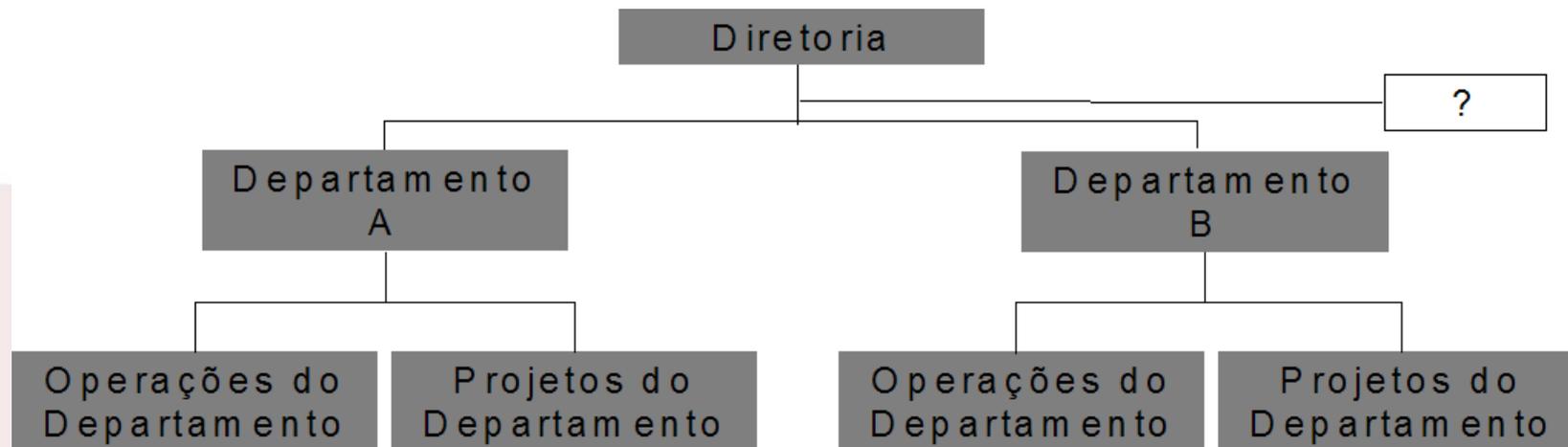
- Principais Livros e Guias:
 - Kerzner: Gestão de Projetos: As melhores práticas
 - Guia PMBok
- Principais Artigos:
 - “Uma abordagem para identificação de riscos na implantação de PMO's baseada em boas práticas de Engenharia de Software e ferramenta de controle de qualidade: Um estudo de caso em uma organização com foco em Tecnologia da Informação” – Artigo publicado no V Congresso Brasileiro de GP – PMI - 2009. Autores: Edviges Magalhães, Humberto Rocha e Cristine Gusmão.



Exemplo de Exercícios



- 10 Exercícios elaborados
- Analisando a Figura abaixo, a qual representa um outro organograma organizacional de uma segunda empresa fictícia, que tipo Escritório de Projetos melhor se enquadraria segundo a caixa destacada?



Principais Referências



- [1] MARRON, S., Como projetar um escritório eficaz da gerência de projeto, Disponível na URL <<http://e-articles.info/t/i/1531/l/pt/>>, acesso em 29/01/09.
- [2] HOBBS, B. AUBRY, M. A Multi-Phase Research Program Investigating Project Management Offices (PMOs): The Results of Phase 1. Project Management Journal, Volume 38, Número 1, 2007.
- [3] LESSA, L., Qual o papel do PMO (Project Management Office) nas Estruturas Organizacionais, Disponível na URL<http://74.125.47.132/search?q=cache:f5SdEu8THygJ:www.pmimg.org.br/artigos/Papel_PMO_%2520Estruturas_%2520Organizacionais.pdf+papel+do+PMO&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>, acesso em 29/01/09.
- [4] RIBERO, A. K. A. (2007) O que é o PMO e suas principais contribuições. Disponível na URL <<http://www.webartigos.com/articles/1205/1/o-que-e-um-pmo-e-suasprincipaiscontribuicoes/pagina1.html>>.
- [5] KERZNER, Harold. Using the Project Management Maturity Model: Strategic Planning for Project Management (2ª ed.). New York: John Wiley & Sons Inc. 2003.
- [6] DINSMORE, Paul C. Como se tornar um profissional em gerenciamento de projetos: livro base de “Preparação para Certificação PMP® - Project Management Professional”. Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark, 2003.
- [7] KENDALL, Gerald; ROLLINS, Steven. Advanced Project Portfolio Management and the PMO—Multiplying ROI at Warp Speed. 1º edition. Rio de Janeiro: J. Ross Publishing, 2003.
- [8] DAI, X. C. The role of the project management office in achieving project success. Doctoral thesis. USA : The George Washington University, 2001.
- [9] KERZNER, Harold. Using the Project Management Maturity Model: Strategic Planning for Project Management (2ª ed.). New York: John Wiley & Sons Inc. 2005.
- [10] VARGAS, Ricardo Viana. Gerenciamento de projetos: Estabelecendo diferenciais competitivos. 5.ed. Rio de Janeiro : Brasport, 2003.

