

Implantação do Escritório de Projetos (PMO) da UEMS

Encontro de Professores

Guilherme Maia

Mestre em Meio Ambiente e Desenvolvimento Regional

www.guilhermemaia.com.br

Roteiro

Abordagem (bate-papo) sobre:

- Projetos (problemas x soluções);
- Panorama sobre gestão de projetos (referências metodológicas);
- Atuação do Escritório de Projetos (PMO);
- O Escritório de Projetos (PMO) da UEMS;
- Demonstrações práticas

?

Gestão de projetos

“Na maioria das vezes que recebemos um projeto, ficamos tão angustiados para começar a trabalhar que acabamos não fazendo o exercício mental de planejar, ou seja, não paramos para pensar em como resolver o problema”.

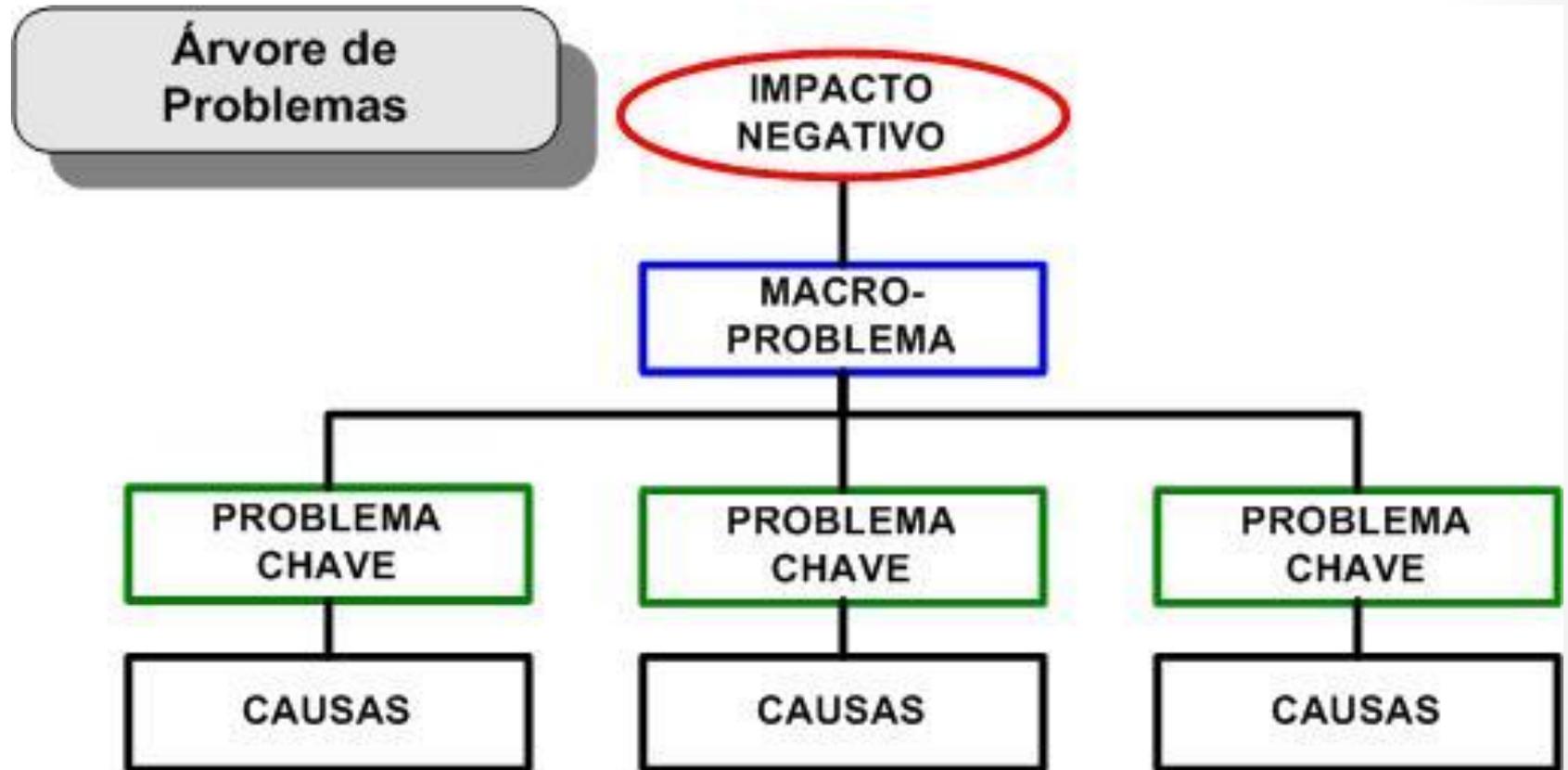
Silvio Wille

A importância da diagramação do problema

- Banheiros químicos em Salvador
- Passarelas em salvador



Planejamento do Projeto



ESTUDO DE CASO – Banheiros químicos de Salvador

IMPACTO

MACRO-PROBLEMA

Diminuição do número de turistas nos locais

Mal cheiros nos pontos turísticos da cidade

Linhas Temáticas

Infraestrutura física

Fiscalização

Conscientização das pessoas

Problemas Chave

Não tem local para as pessoas que visitam o local fazerem suas necessidades fisiológicas

Não tem banheiro químico

Não existem banheiros públicos no local

Os donos dos bares e restaurantes não “cedem” os seus banheiros para quem não for consumir alguma coisa no local

Fiscalização deficiente

Poucos guardas no local

Os poucos guardas que existem no local ainda são relapsos

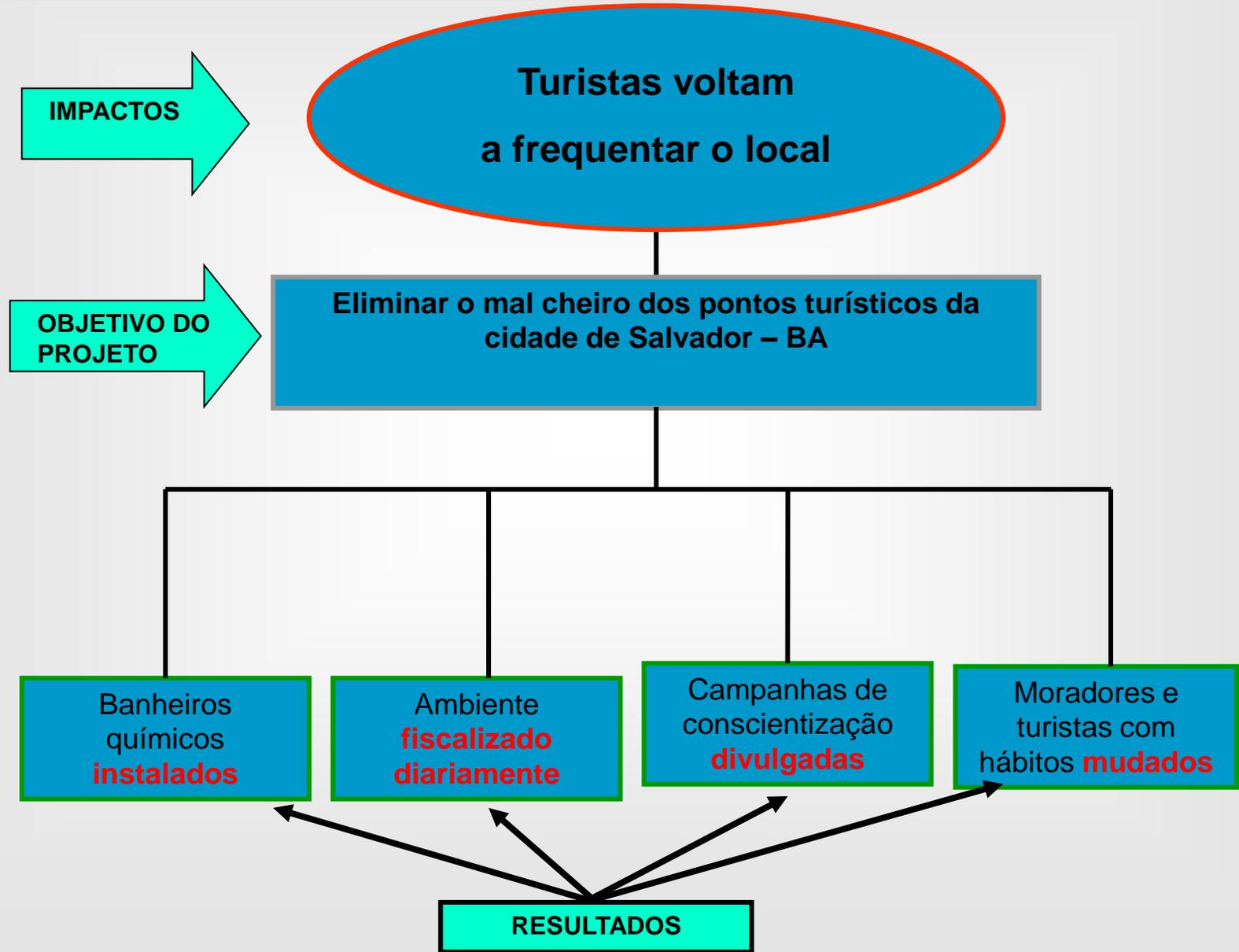
As pessoas fazem xixi nas ruas

Há uma cultura na cidade que favorece esse ato

Falta educação / conscientização para mudança de hábitos

Os moradores jogam a culpa nos turistas e vice-versa

Diagrama / Árvore de objetivos



ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO - EAP

OBJETIVO DO PROJETO:

Eliminar o mal cheiro dos pontos turísticos da cidade de Salvador – BA

RESULTADOS	LINHA DE BASE	INDICADORES	VERIFICAÇÃO	RISCOS
1. Banheiros químicos instalados	Exigem atualmente 1 banheiro para cada 20 pessoas	Disponibilizar 1 banheiro para cada 5 pessoas	Por meio de mapa de distribuição da Secretaria de Obras	Atraso na licitação ou contingenciamento dos recursos
2. Ambiente fiscalizado diariamente	Não exige fiscalização nos locais	Uma equipe de 5 guardas diariamente nos locais	Disponibilização via lotação da Secretaria de Adm. Prefeitura	Retirada da guarda devido a forte demanda em outras áreas
3. Campanhas de conscientização veiculadas	Não há divulgação de campanhas e nem sinalização	Campanhas diárias na TV local, rádios e escolas	Nº de peças divulgadas nos meios de comunicação	Não haver grade suficiente na mídia local
4. Turistas e moradores com hábitos alterados	Não há uma contagem oficial sobre os maus hábitos dos moradores e turistas	Diminuição do mal cheiro no local	Verificação no local	Os moradores e turistas resistirem às mudanças

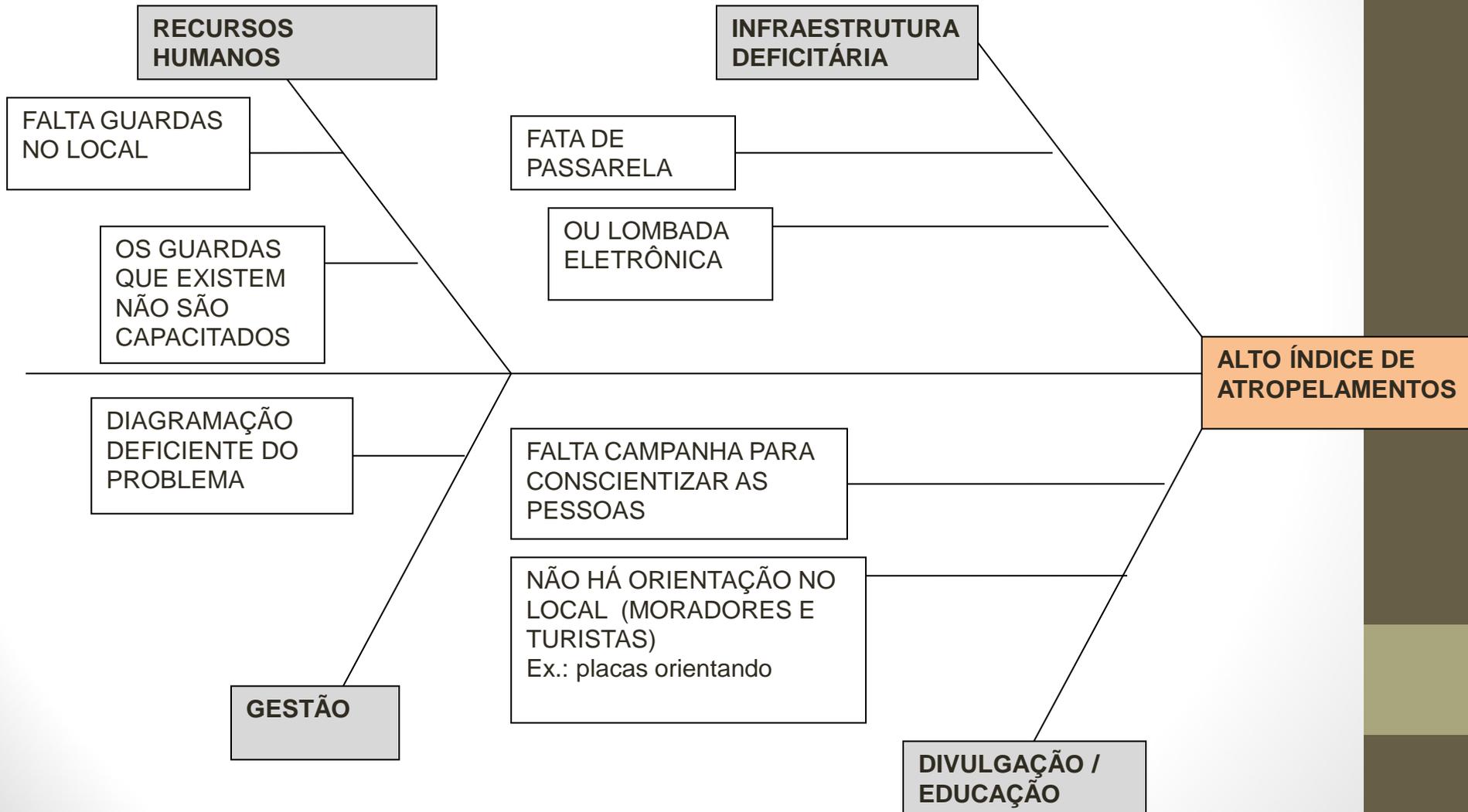
Cronograma de atividades

ID	PROJETO DE CONSULTORIA	Data Início	Data fim	Duração	May 2005											
					16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
1	RESULTADO: Manutenção e contingência do SQL Server.	16/5/2005	27/5/2005	10d												
2	AÇÃO1: Manutenção do SQL Server.	16/5/2005	18/5/2005	3d												
3	AÇÃO2: Contingência	19/5/2005	19/5/2005	1d												
4	AÇÃO3: Desempenho	20/5/2005	23/5/2005	2d												
5	AÇÃO4: Monitoramento	24/5/2005	27/5/2005	4d												

ESTRUTURA DE ANÁLISE DE RISCOS (EAR)

PROJETO			
TÉCNICO	EXTERNO	ORGANIZACIONAL	GERENCIAMENTO
Requisitos	Subcontratações e fornecedores	Dependências do projeto	Estimativas
Tecnologia	Regulamentos	Recursos	Planejamento
Complexidade e interfaces	Stakeholders	Financiamento	Controle
Desempenho e confiabilidade	Público alvo	Priorização	Comunicação
Qualidade	Clima		

Diagrama de Ishikawa



Sobre projetos ...

- O problema **nem sempre tem uma só causa** ou **um só efeito**;
- O problema não tem somente **um agente causador**;
- São vários os atores (*stakeholders*) envolvidos em um problema.

Análise de STAKEHOLDERS

- Objetivo da análise: entender como os interesses se cruzam em benefício do meu projeto;
- Identificar as **forças** e como essas forças se dão em nível técnico, em nível político etc.; mapear os níveis de **poder** de cada uma das partes;
- Basicamente os interesses são: **positivos** ou **negativos** (e eventualmente, **neutro**);
- Quais são as **partes envolvidas** nesse processo ?
- Quais os tipos de **interesses**?

Análise de STAKEHOLDERS

- Há interesses **positivos**? (aqueles que querem que o projeto vá adiante e tenha bons resultados)
- Há interesses **negativos**? (aqueles que não querem que o projeto dê resultados)
- Há os **indiferentes**? (que acham que não têm nada com isso, o problema é dos outros) e se esses indiferentes podem se tornar parceiros do projeto ou opositores do projeto

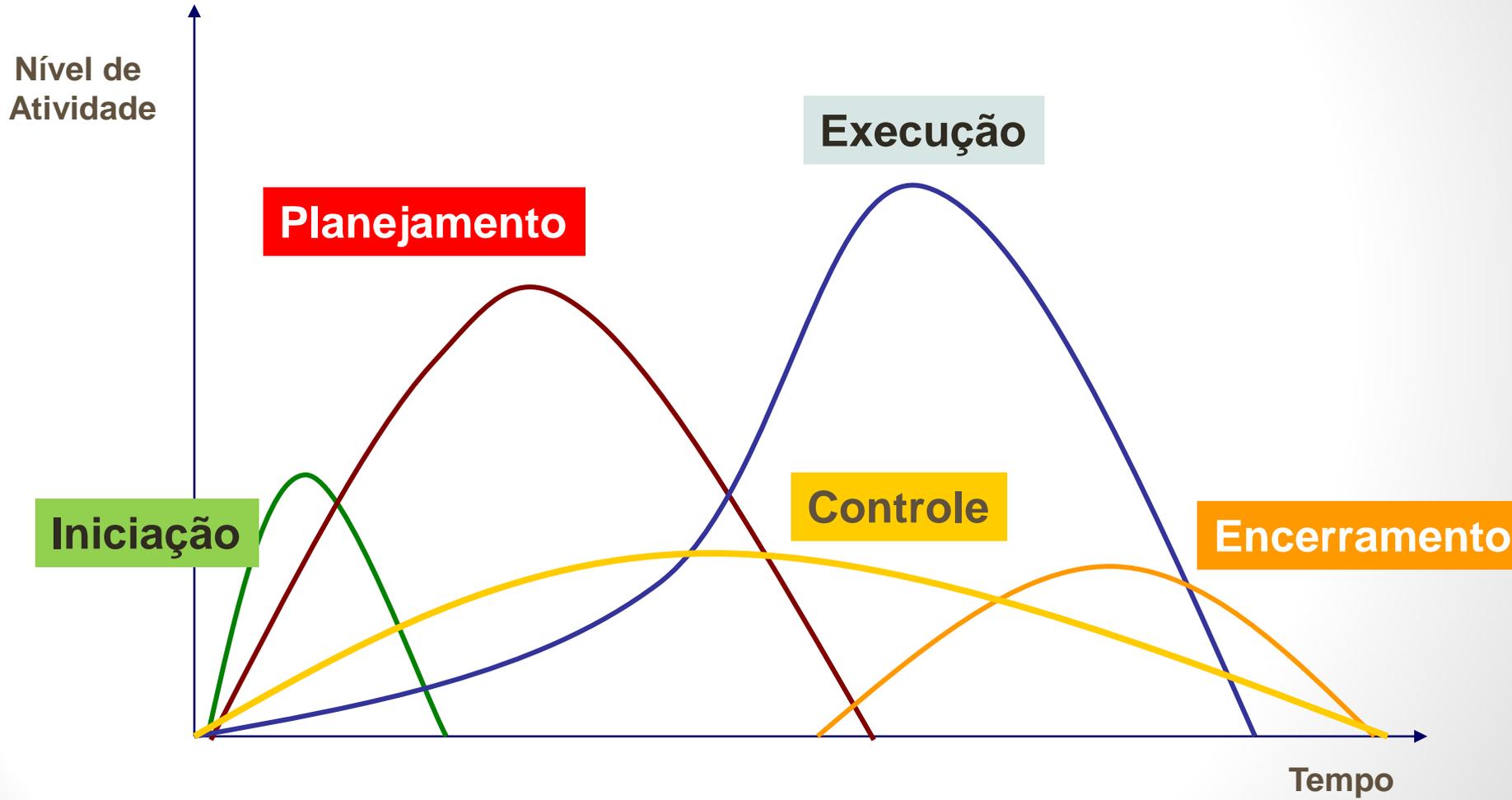
Análise do nível de poder dos STAKEHOLDERS

- Qual o **nível de poder** que esses grupos têm sobre o projeto?
- Se esse poder **está ligado aos recursos** (sejam eles financeiros, de infraestrutura etc)?
- Nível de **interesse técnico** (qualificar equipe);
- Nível de **conhecimento que a pessoa** (atores envolvidos no processo) **têm sobre o projeto**, visto que o conhecimento aumenta o seu interesse.

Análise de acessibilidade a esses STAKEHOLDERS

- Eu tenho **acesso a todas as pessoas** (atores) envolvidos?
- Esses atores foram **identificados, mapeados e contactados**?
- Eu tenho poder de **comunicação** com esses atores?

Ciclo de vida dos projetos



Como chegamos a
essas conclusões?

1969

Um grupo de consultores americanos fundaram o “Project Management Institute (PMI)”

Publicou o PMBOK GUIDE:

- 1. Conceito de projeto;**
- 2. Conceito de GP;**
- 3. Definição do ciclo de vida dos projetos;**
- 4. Mapeamento das áreas de GP;**
- 5. Delimitação dos processos de GP.**

Conceito de projeto

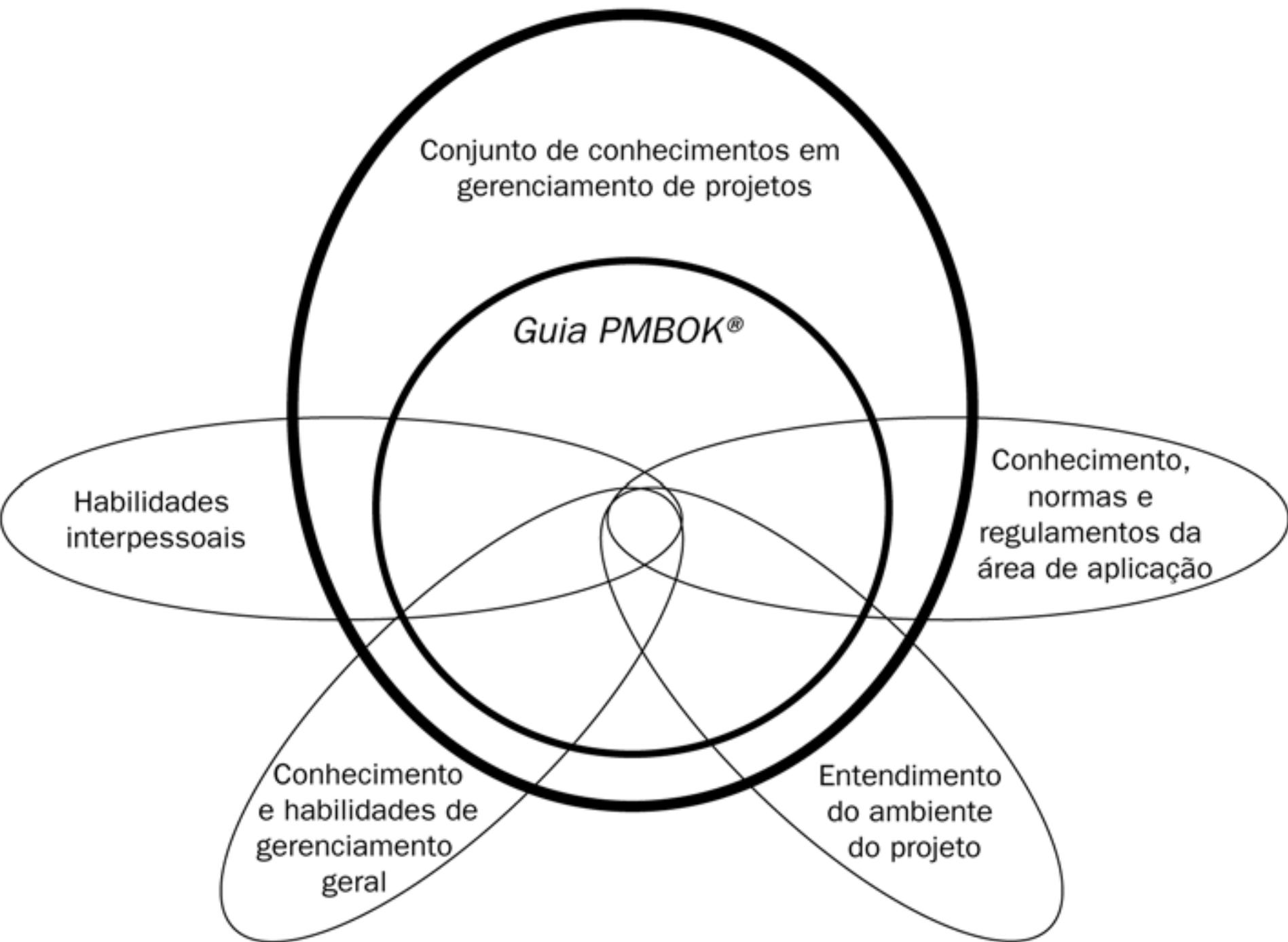
Projeto é um conjunto de **atividades** inter-relacionadas e direcionadas à obtenção de um ou mais **produtos** (bens ou serviços) **únicos**, com **tempo** e **custos** **definidos**.

(PMBOK Guide, 2000)

Gestão de projetos: conceito

Gerência de projetos é a aplicação de **conhecimentos**, **habilidades** e **técnicas** nos processos de **iniciação**, **planejamento**, **execução**, **controle** e **encerramento** visando atender as expectativas dos atores envolvidos no projeto.





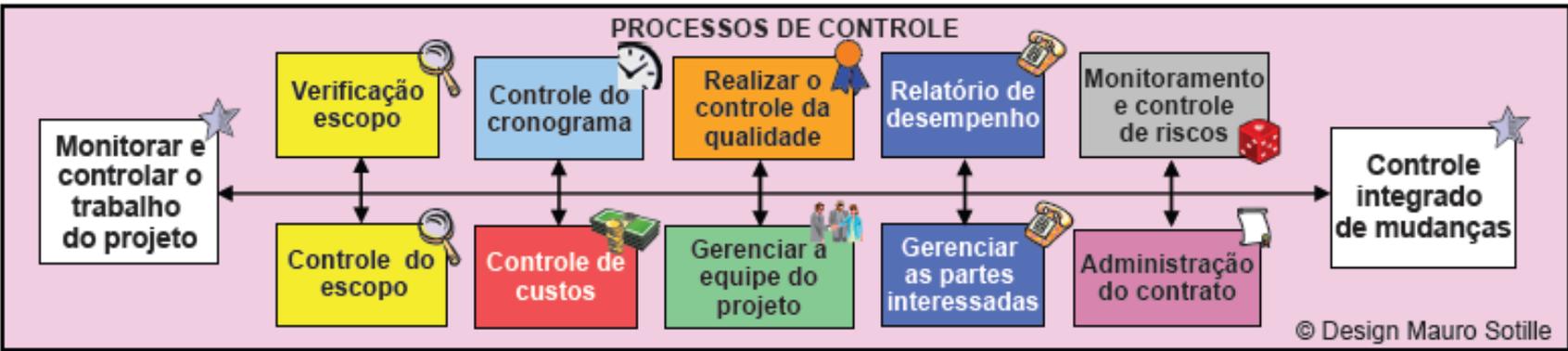
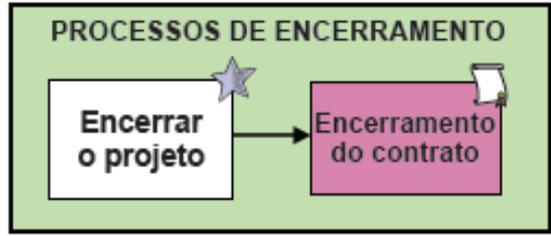
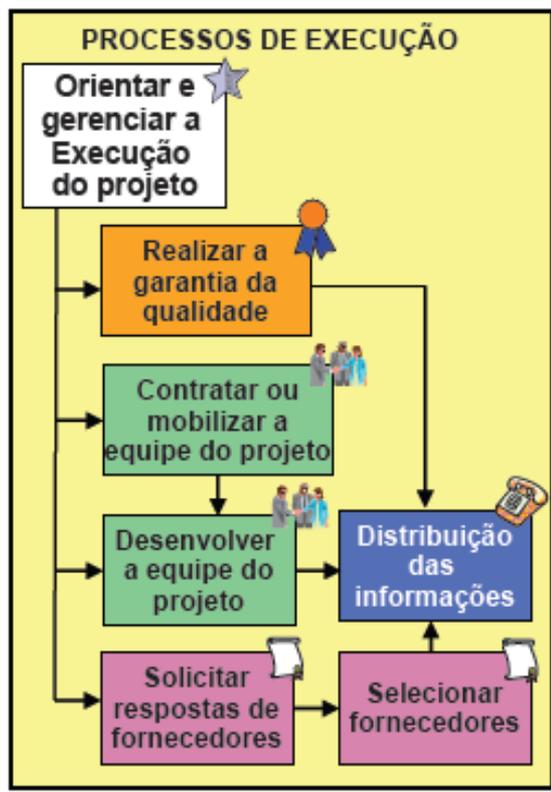
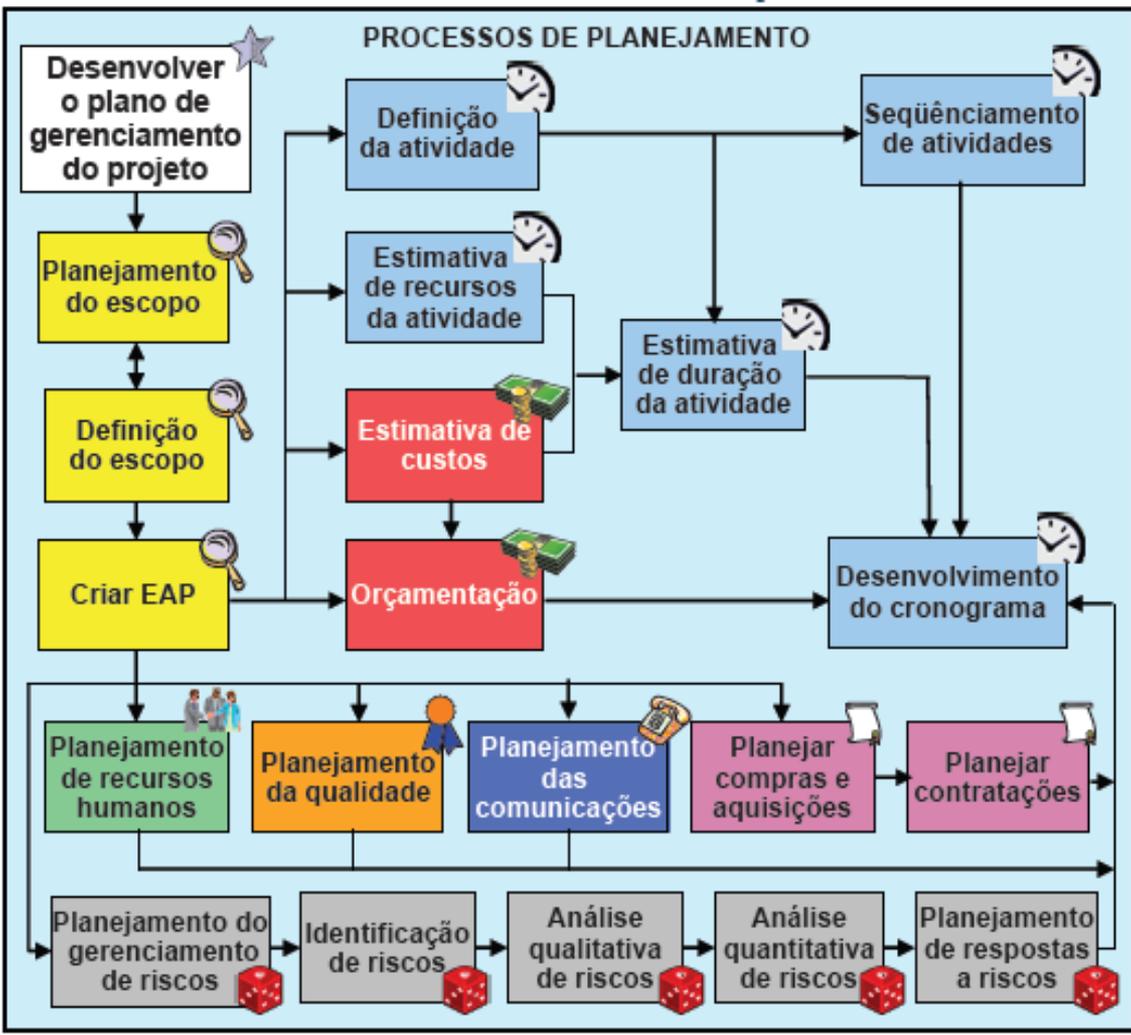
Perfil do gestor de projetos

- Ser **comunicativo** – motivador das pessoas no projeto (ser líder).
- Ter **iniciativa, engajamento e entusiasmo** pelo projeto – sucesso ou fracasso.
- Ter capacidade de fazer contatos, mente aberta a novas idéias e desafios. É um **articulador**, não um executor (não precisa ter, necessariamente, um alto nível técnico).
- Ter **sensibilidade, autocontrole, habilidade em reconhecer valores, prontidão para assumir responsabilidades, integridade pessoal**.
- Ter habilidade em **encontrar soluções**, pensamento holístico. Ser líder.
- Seu nível de **autoridade** depende diretamente da estrutura organizacional. (PMBOK Guide, 2000 e Revista Mundo PM nº 01)

Áreas da gerência de projetos:

PMBOK GUIDE:

- 1 - Gerência da Integração;
- 2 - Gerência do Escopo;
- 3 - Gerência do Tempo;
- 4 - Gerência do Custo;
- 5 - Gerência da Qualidade;
- 6 - Gerência dos Recursos Humanos;
- 7 - Gerência das Comunicações;
- 8 - Gerência dos Riscos;
- 9 - Gerência das Aquisições.



**Por que as instituições
criam projetos?**

“Os projetos podem ser considerados uma forma de organizar atividades **que não podem ser realizadas** dentro dos limites operacionais das empresas.”

(Fundamentos do gerenciamento de projetos, FGV, 2007)

Podemos concluir que Projetos estão
diretamente relacionados com a
Estratégia da instituição

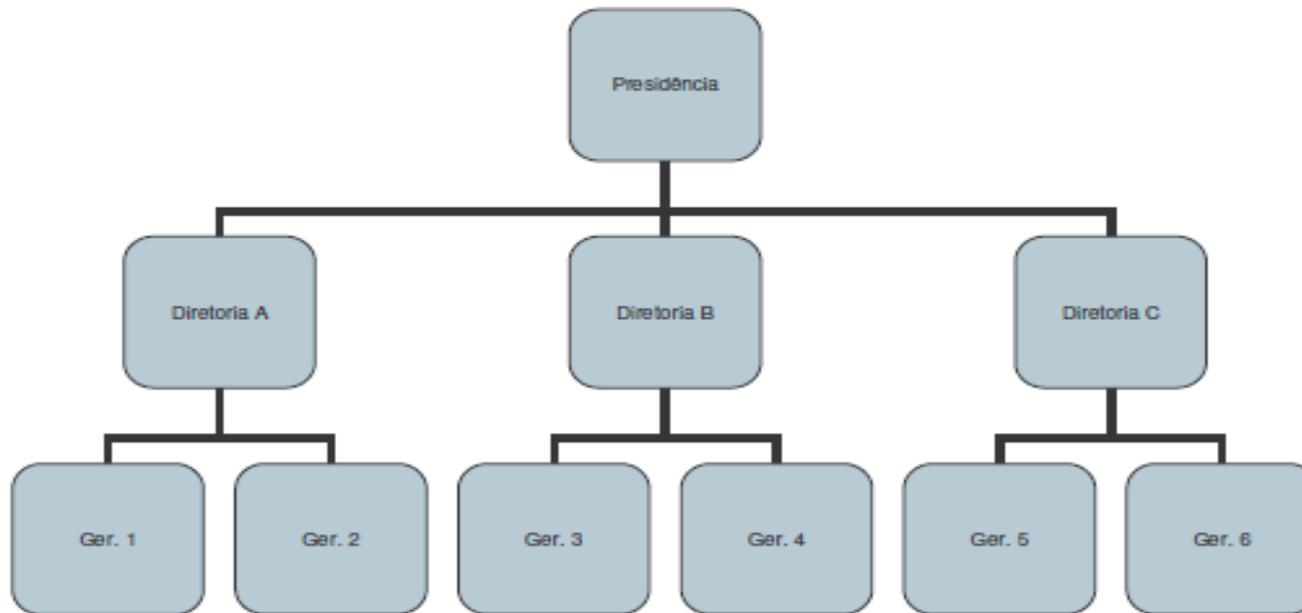
Conceito estratégico dos projetos (Cleland; Ireland, 2002):

- Projetos são o meio principal pelo qual a organização lida com as mudanças.
- Projetos são precursores de mudanças de produtos, serviços e de organização na instituição.
- Cada projeto finalizado contribui para a capacidade operacional e/ou estratégica da instituição.

Deste modo ...

- ... as organizações precisam inovar e apresentar resultado em curto espaço de tempo.
- ... os projetos são o meio para realizar mudanças.

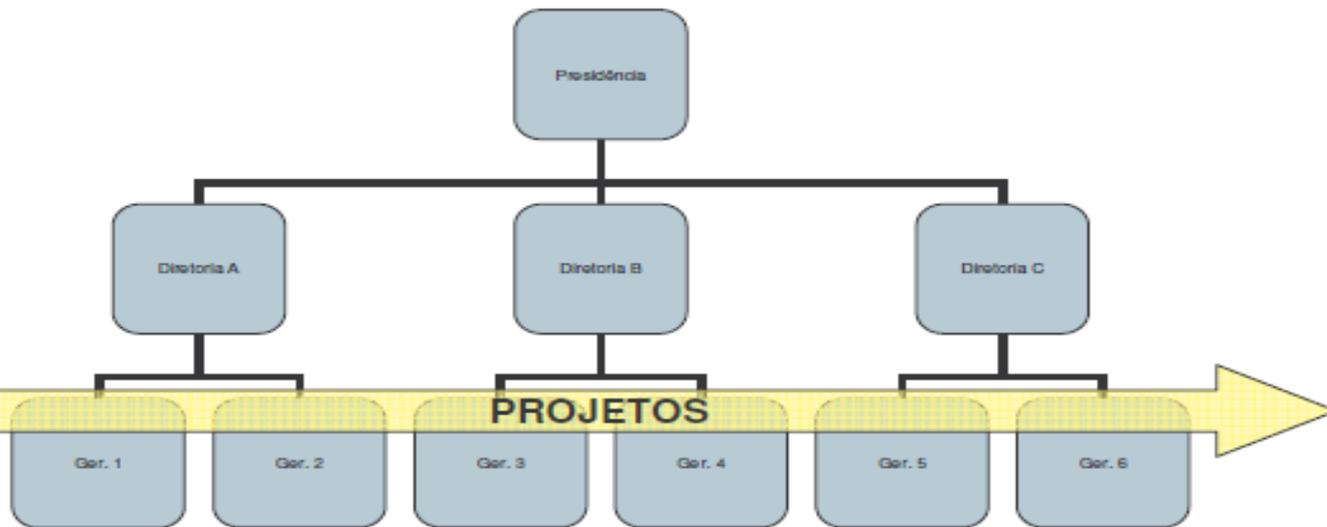
As organizações têm estruturas...



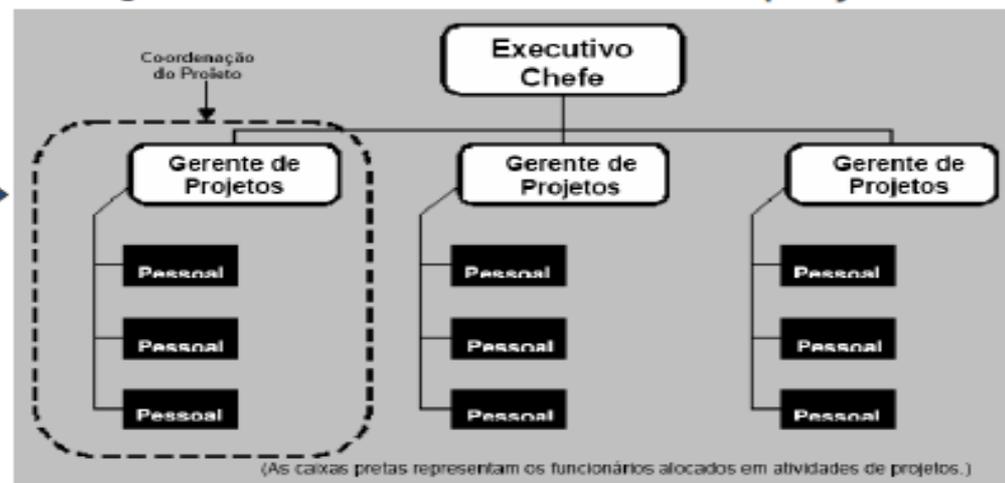
... e as estruturas normalmente são funcionais
(baseadas na divisão do trabalho, na hierarquia e na

burocracia)

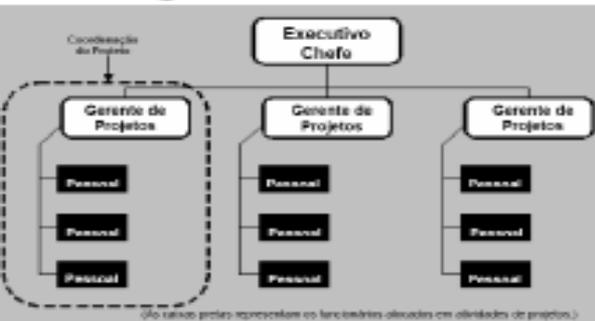
Como vencer as estruturas
organizacionais?



Solução doutrinária → Estrutura projetizada



Solução doutrinária → Estrutura projetizada



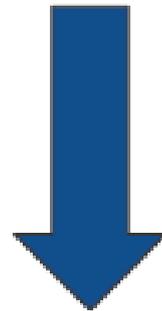
Vantagem

- flexibilidade
- todos os recursos necessários para a execução do projetos estão sob a responsabilidade do GP
- gestão

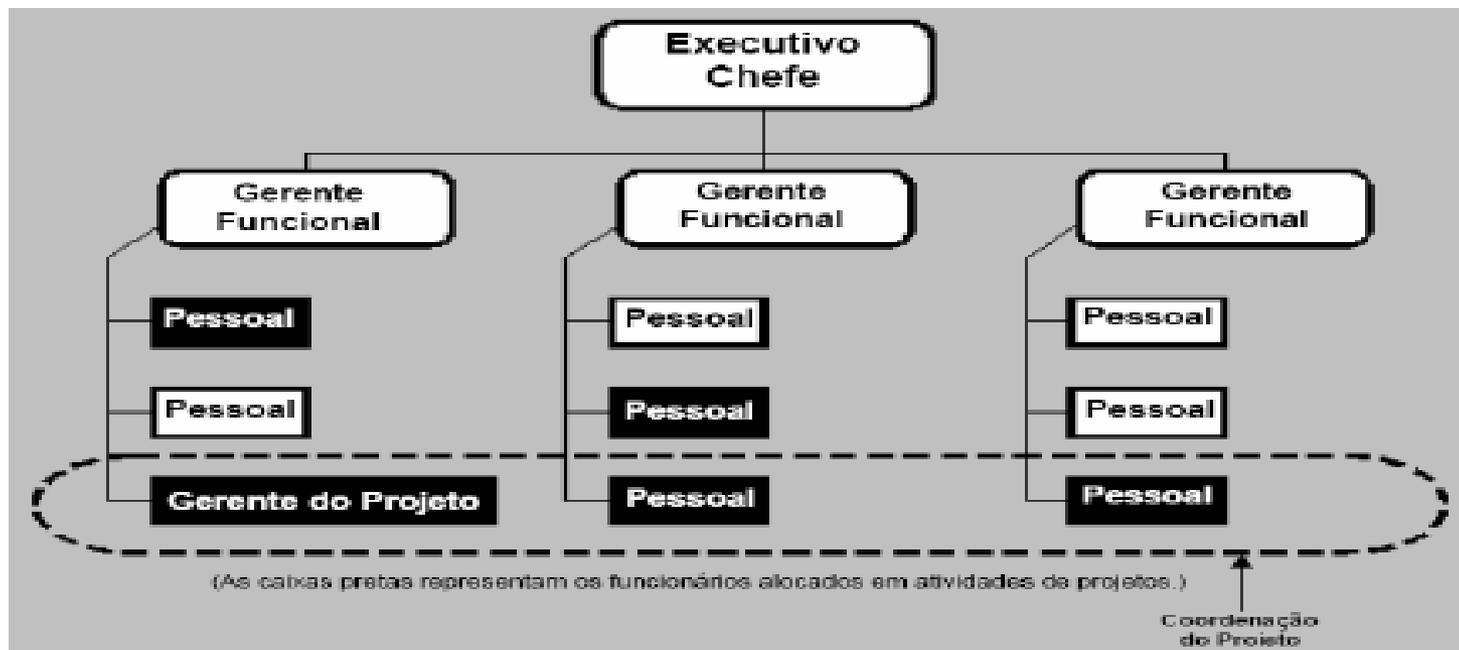
Desvantagem

- ociosidade e duplicidade dos recursos
- exige tempo para a sua implantação

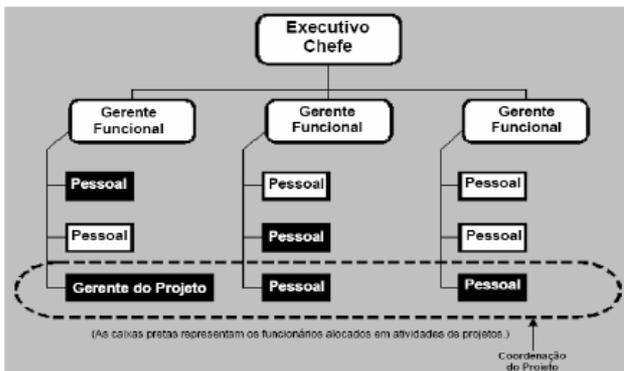
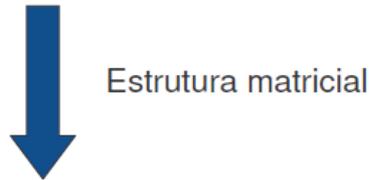
Na prática as organizações querem um resultado rápido e de baixo custo.



Estrutura matricial



Solução prática matricial



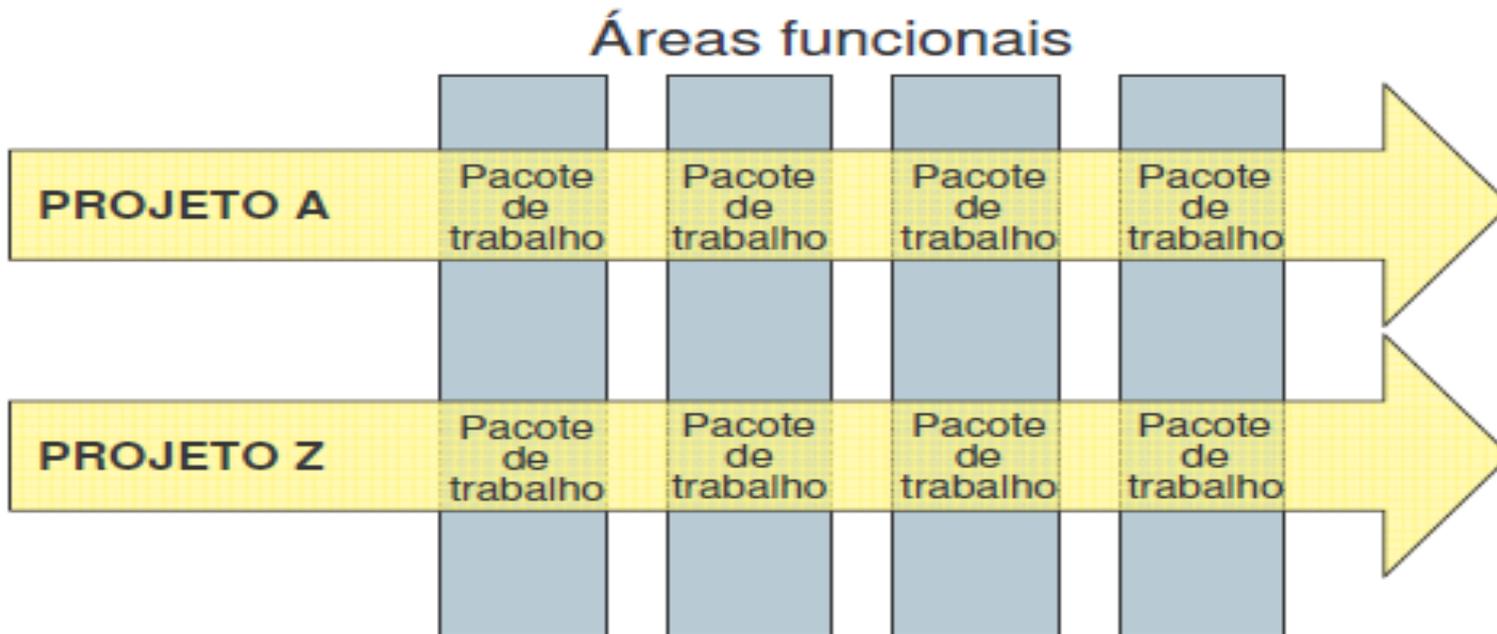
Vantagens:

- Rápida implementação;
- Minimiza as desvantagens das estruturas funcional e projetizada;
- Maximiza a vantagem da estrutura projetizada.

Desvantagens:

- Criação de duplicidade de chefia

Solução prática – estrutura matricial



Fase de Planejamento

Os pacotes de trabalho são elaborados pelos GPs com a participação dos Gerentes Funcionais (comprometimento).

Fase de Execução

Pode haver duplicidade de chefia.

Como dirimir esse impasse?
Atividades rotineiras x Projetos
Operação x Estratégia

Implantando um PMO.

Um PMO ...

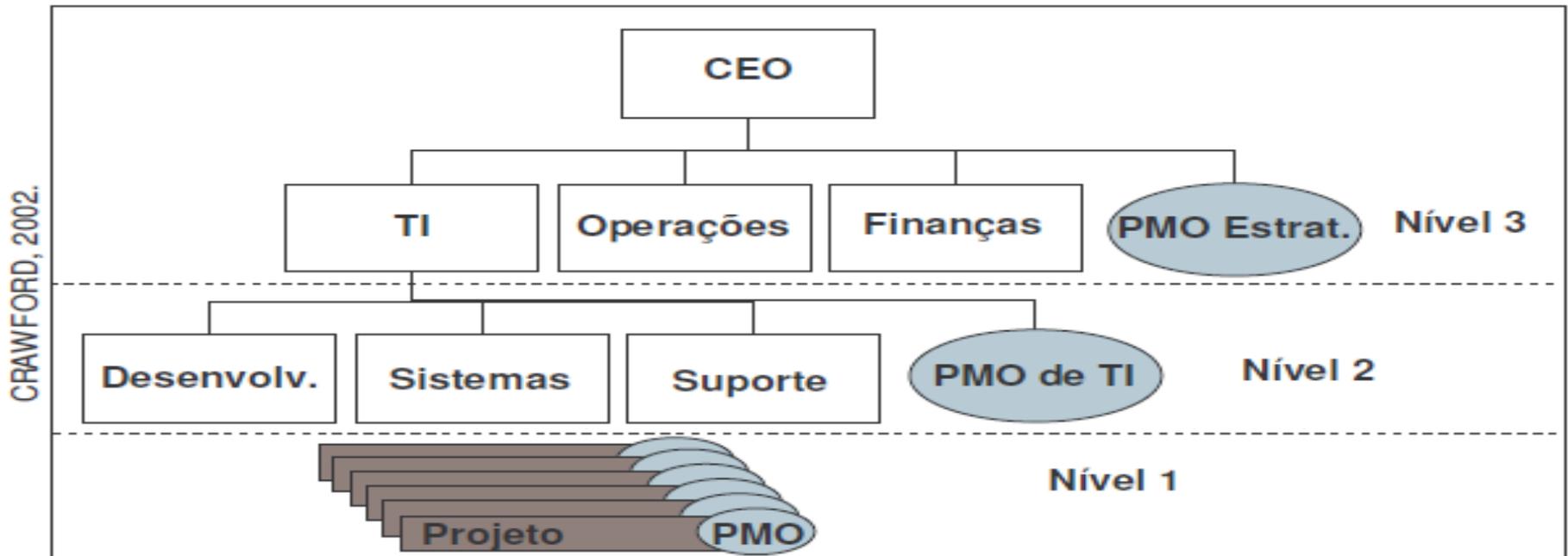
- “é uma entidade organizacional que centraliza e coordena o gerenciamento de projetos na organização” (PMBOK, 2004)
- “tem o papel de identificar, estimular e apoiar a utilização das melhores práticas de gerenciamento de projetos, de tal forma que a organização possa implementar suas estratégias e alcançar seus objetivos” (DINSMORE, 2005)

Existem, basicamente, 3 tipos de PMO (visão Crawford, 2002):

Nível 1 – Escritório de Controle de Projetos

Nível 2 – Escritório de Projetos de uma Unidade de Negócio

Nível 3 – Escritório de Projetos Estratégico

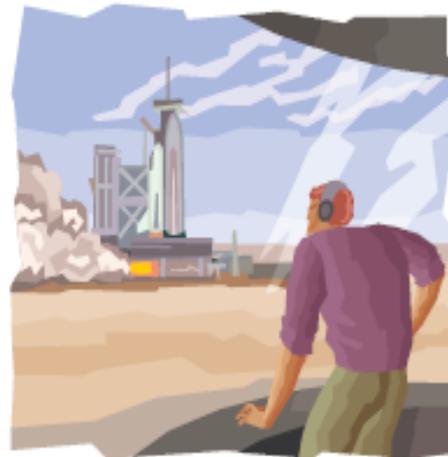
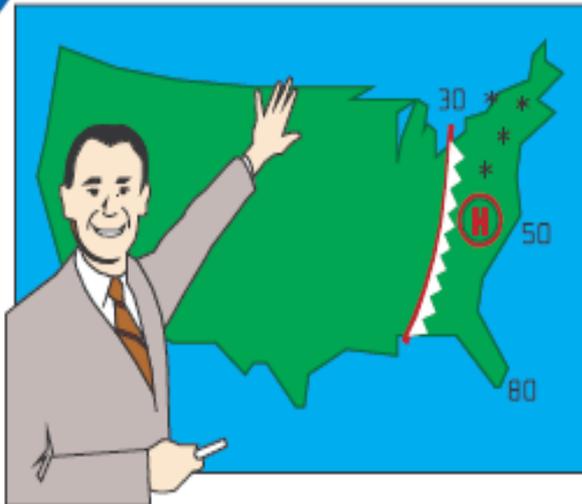


Existem, basicamente, 3 tipos de PMO (visão Crawford, 2002):

Nível 1 – Estação Meteorológica

Nível 2 – Torre de Controle

Nível 3 – Órgão regulador



Na visão de Crawford (2002)

Nível 1 – Escritório de Controle de Projetos (Estação Meteorológica)

Início da definição do processo básico de GP que poderá, no futuro, ser aplicado a outros projetos da organização.

Nível 2 – Escritório de Projetos de uma Unidade de Negócio (Torre de Controle)

Aumento do nível de eficiência na gestão dos recursos “cross” dos projetos.

Nível 3 – Escritório de Projetos Estratégico (Órgão regulador)

Visualização da “*big picture*” → padronização, processos e metodologia, priorização (alinhamento com a estratégia), gestão de portfólio, gestão de conflitos por recursos.

Quais são os papéis-chaves de um
PMO?

5 papéis-chave de um PMO (nível ou estratégico)

1. Desenvolver, documentar e armazenar a metodologia de GP: consistência na utilização das ferramentas e processos de GP.

2. Avaliação dos recursos:

baseado na experiência de projetos prévios o PMO pode validar as premissas de negócio para os projetos como pessoas, custo, prazo, bem como dirimir conflitos e promover a sinergia.

3. Planejamento dos projetos:

centro de competência e lições aprendidas com experiências anteriores.

4. Centro de consultoria/apoio:

atuação em projetos em crise ou prioritários/críticos.

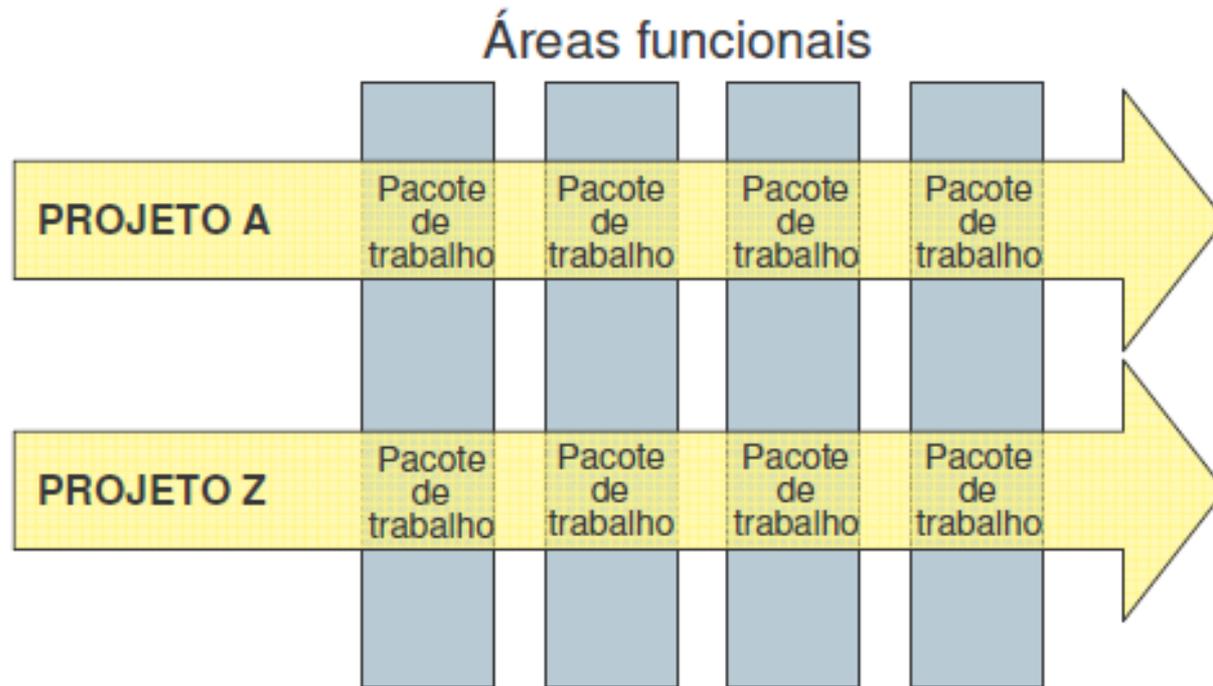
5. Centro de revisão e análise de projetos:

centro de dados e informações dos projetos como objetivos, metas, orçamento, desempenho, histórico.

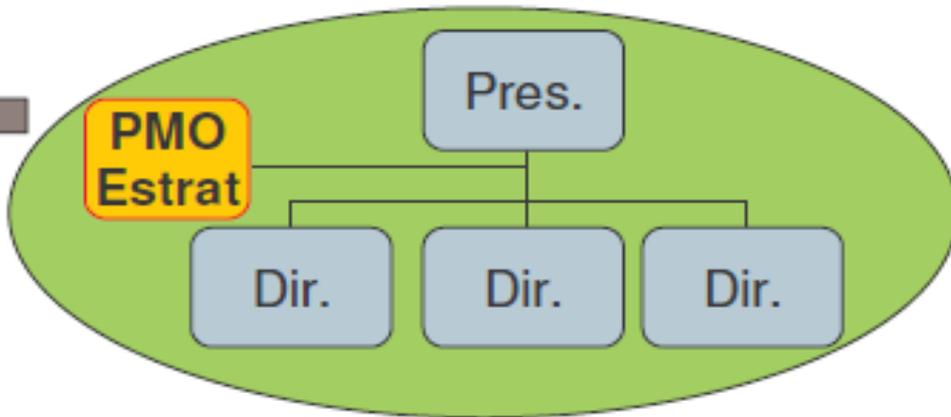
Fonte: The project office: teams, processes and tools. Gartner Strategic Analysis Report, 2000.

Apud Wankes, Leandro (2007)

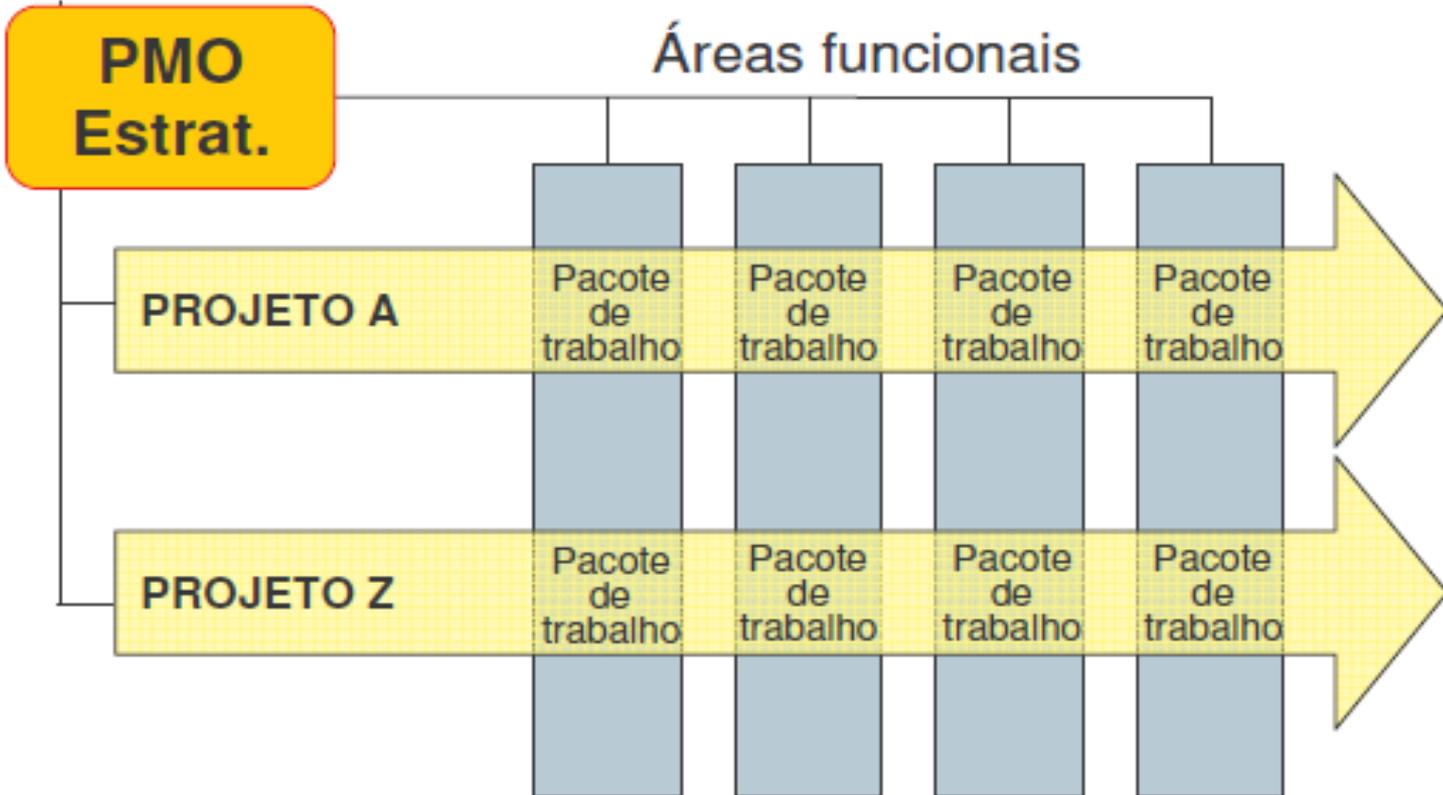
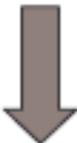
Então, onde fica o PMO em uma estrutura organizacional matricial?



Definições estratégicas

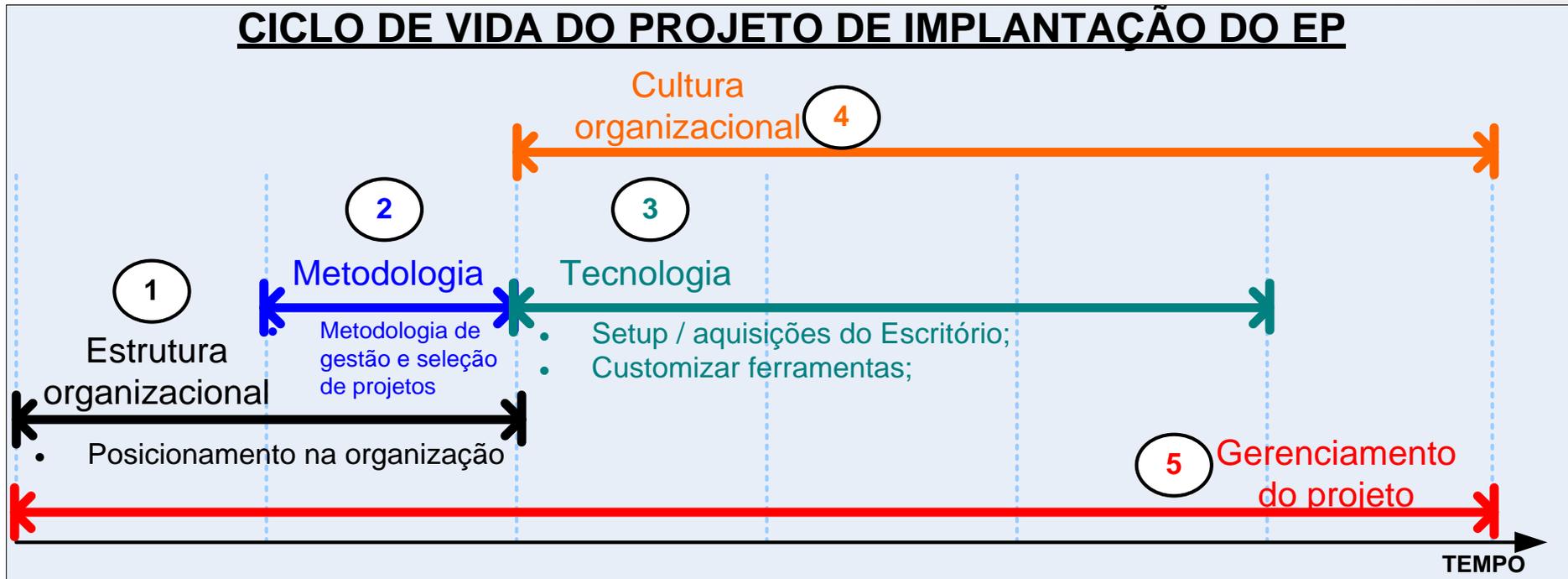


Monitoradas e priorizadas



Como implantar o PMO?

CICLO DE VIDA DO PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DO EP





Fases de Implantação

- Fundação
- Iniciativas de Curto Prazo
- Soluções de Longo Prazo
- Crescimento e Suporte



Etapas de um projeto de Implantação (1/3)

1. Planejamento
 - Reunião Inicial
 - Termo de Abertura
 - Definição da equipe de trabalho
 - Análise de casos de outras organizações
 - Elaboração do Plano de Projeto
2. Diagnóstico
 - Visitas e entrevistas
 - Avaliação de Nível de Maturidade em GP
 - Levantamento dos Projetos do último semestre
 - Levantamento das causas de problemas nos projetos
 - Revisão da metodologia atual
 - Revisão das ferramentas atuais
 - Revisão da estrutura funcional
 - Elaboração de Relatório de Diagnóstico e Maturidade



Etapas de um projeto de Implantação (2/3)

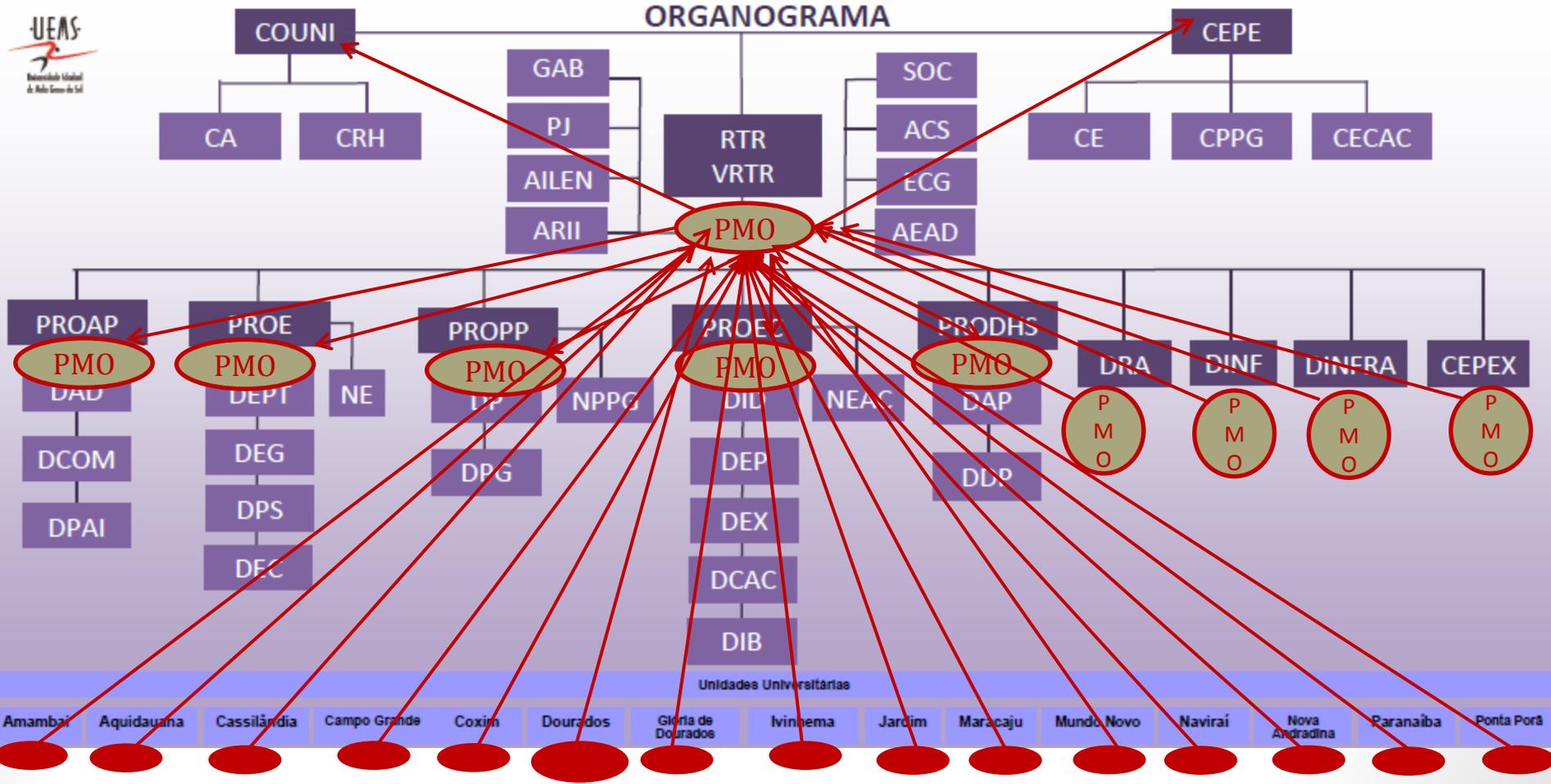
3. Treinamento
 - Palestra
 - Curso de Práticas em Gerenciamento de Projetos
4. Infra-estrutura
 - Definição e configuração da infra-estrutura de tecnologia da informação
5. Metodologia
 - Desenvolvimento da metodologia GP
 - Descrição dos serviços do PMO
 - Fluxogramas dos processos de GP
 - Estrutura organizacional do PMO
 - Biblioteca de artefatos (modelos de formulários)



Etapas de um projeto de Implantação (3/3)

6. Implantação
 - Disponibilização da Metodologia
 - Implantação do PMO
 - Apresentação
 - Treinamento dos usuários
7. Operação
 - Alinhamentos aos objetivos e metas
 - Emissão dos Termos de Abertura dos projetos
 - Assessoramento aos profissionais em GP
 - Avaliação dos indicadores de acompanhamento
8. Evolução
 - Gestão de Portfólio e Projetos e Programas
 - Treinamento
 - Reavaliação da metodologia e dos indicadores de acompanhamento

ORGANOGRAMA



Os 5 erros dos PMOs

1

Acreditar que implementar um escritório de projetos é instalar um *software*.

2

Não buscar apoio dos alto-executivos, acreditando ser esse um trabalho meramente técnico.

3

Implantar visando criar um ambiente de fiscalização e não um ambiente de colaboração.

4

Seguir a “moda” do todo mundo está fazendo...

5

Querer implementar a solução em todas as áreas de uma vez. O bom é inimigo do ótimo...

Os 5 acertos dos PMOs

1

Investir... Investir... Investir na mudança de cultura.

2

Criar um ambiente de colaboração e de ganhos para todos, e não apenas para os executivos.

3

Criar, de modo democrático, o padrão de trabalho a ser utilizado.

4

Buscar alinhar estrategicamente os projetos com os objetivos empresariais.

5

Romper o paradigma do imediatismo. Aceitar que os resultados não são tão diretos e instantâneos.

Desafios na implantação dos PMOs

- Vencer a descentralização das informações;
- Conseguir a aceitação dos padrões de trabalho;
- Vencer o “mito” da fiscalização e punição;
- Ter calma e aceitar os resultados não tão imediatos;
- Não desistir nunca.

DIAGRAMAÇÃO DOS PROBLEMAS DE AMAMBAI

Termo de Abertura do Projeto

Elementos do Termo de Abertura:

1. Identificação do autor do projeto (e departamento, se for o caso);
1. Objetivo ou justificativa do projeto;
2. Necessidades do projeto (ref. ao negócio);
3. Requisitos que satisfaçam as necessidades do projeto;
4. Cronograma e marcos;
5. Premissas e restrições organizacionais;
6. Orçamento sumarizado

Comunicação do projeto

- Gerar compreensão do exato significado e intenção de outros;
- Ser compreendido por outros;
- Obter aceitação de si mesmo e suas idéias;
- Produzir ação ou mudança.

Por que é importante gerenciar as comunicações?

As pessoas dão o melhor de si quando compreendem completamente as decisões que as afetam e suas razões.

- O que têm de fazer o por quê;
- Seu desempenho em relação ao esperado;
- Sua situação profissional.

Benefícios da comunicação

Aumentam o controle gerencial

Agilizam as decisões

Orientam a revisão da estrutura

Melhoram a capacidade de adaptação

Permitem desenvolver diferenciais competitivos e novas técnicas

Antecipam as situações desfavoráveis

Principais Falhas das Comunicações

Dados insuficientes ou não confiáveis.

Pouca sistematização

Pouca importância dada à distribuição da informação

Interesse voluntário em ocultar informações

Falta de um padrão de comunicação



Alguns Obstáculos para Comunicação

Crenças

Diferenças de
personalidade

Religião

Tecnicismos

Distância

Distrações

Educação

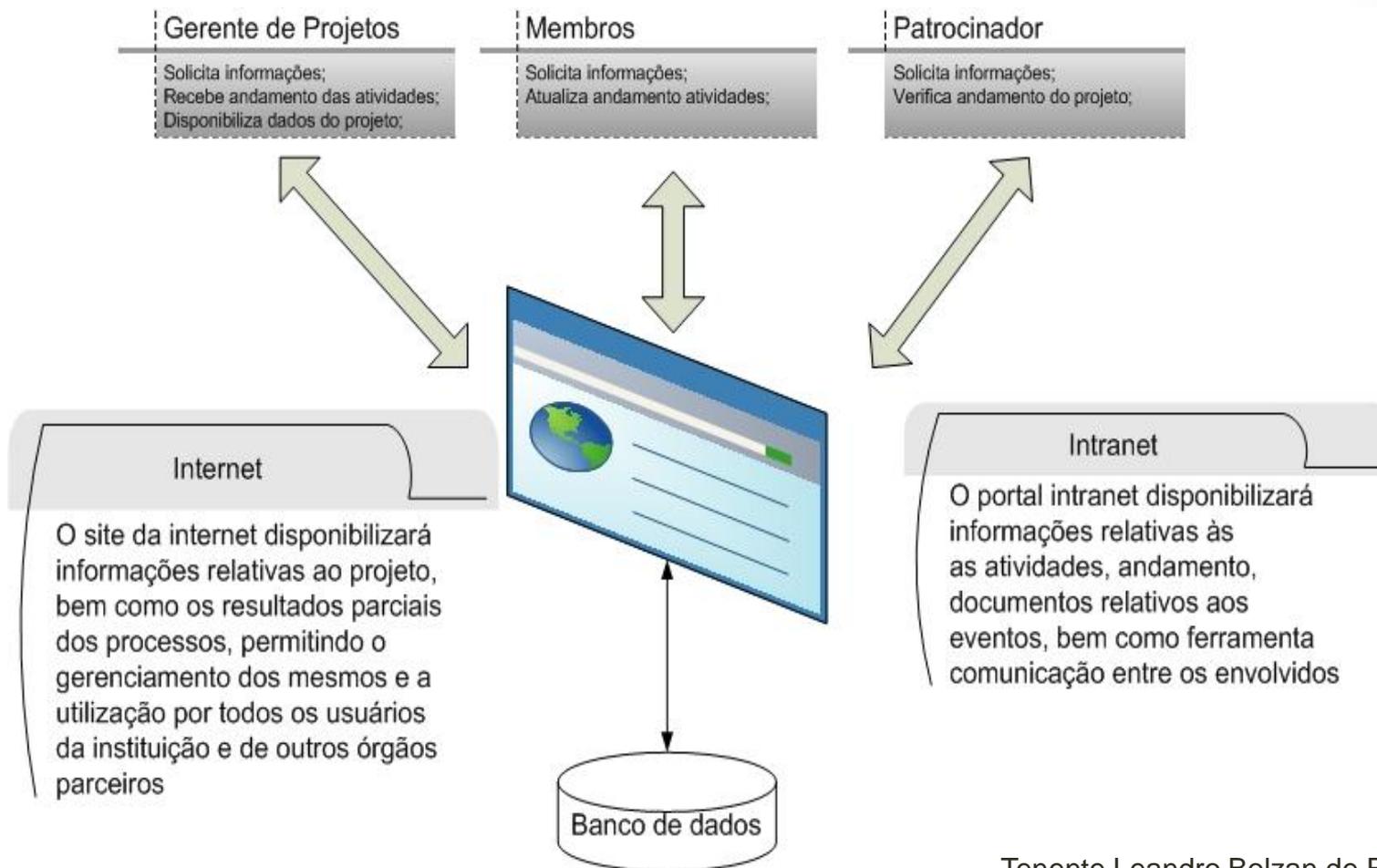
Emoções

Cultura

Motivações
(Máscaras)



Plano de comunicação



ATIVIDADES	GP	EQP PROJ	COOR LOC	COMITÊ GESTOR
Visita às instituições para levantamento de necessidades	I	E	I	A
Acompanhamento do sistema	I	E	I	-
Contrato de consultor em OSM	I	E	-	A
Realização da análise dos processos pela consultoria	I	I	-	-
Implantação dos métodos e formulários sugeridos	I	E	I	A
Contratação de consultoria	I	E	-	A
Diagnóstico das necessidades de TI	I	E	-	-
Desenvolvimento e teste do software	I	I	-	-
Compra de equipamentos	I	E	-	A
Instalação e configuração dos equipamentos	I	E	-	-
Migração dos dados	I	E	-	-
Implantação do sistema	I	E	-	A
Realização de evento de lançamento do sistema	I	E	I	A
Realização de seminários sobre o tema projetos	I	E	I	-
Divulgação dos casos de sucesso	I	E	I	-

Por que os projetos falham?

1. Mudança na estrutura organizacional da empresa;
2. Riscos mal calculados;
3. Metas e objetivos mal-estabelecidos, ou não compreendidos pelos escalões inferiores;
4. Pouca compreensão da complexidade do projeto;
5. Estimativas financeiras pobres e incompletas;
6. Projeto baseado em dados insuficientes ou inadequados;
7. O sistema de controle é inadequado;
8. O projeto não teve um gerente ou, se teve, foram vários e despreparados, criando círculos de poder paralelos aos previamente estabelecidos;
9. O projeto foi estimado com base na experiência empírica, ou *feeling* dos envolvidos, deixando em segundo plano os dados históricos de projetos similares, ou até mesmo análises estatísticas efetuadas;

Por que os projetos falham?

1. O treinamento e a capacitação foram inadequados;
2. Faltou liderança do gerente de projeto;
3. Faltou tempo para as estimativas e planejamento do projeto;
4. Não foram conhecidas as necessidades de pessoal, equipamentos e materiais para o projeto;
5. Os *stakeholders* tinham expectativas diferentes para o mesmo projeto;
6. Não foi verificado se as pessoas envolvidas nas atividades tinham conhecimento necessário para executá-las;
7. As pessoas não estavam trabalhando nos mesmos padrões, ou os padrões de trabalho não foram estabelecidos.

+ na Web

Softwares para Gerenciamento de Projetos:



Microsoft Office Project
Microsoft Office Visio
<http://office.microsoft.com>



Gantt Project
<http://www.ganttproject.biz/>



Obrigado!!

Guilherme Maia

Mestre em Meio Ambiente e Desenvolvimento Regional

www.guilhermemaia.com.br



gasmaia@yahoo.com.br