

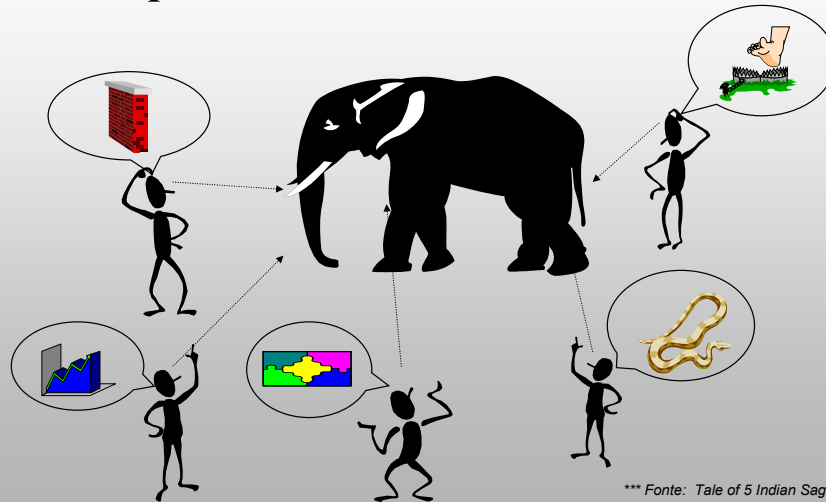
Project Management Office: Uma visão Geral



Agenda

1. Entender o conceito ligado ao Project Management Office;
2. Conhecer os diversos tipos de PMO existentes;
3. Definir as funções de um PMO;
4. Conhecer as pessoas alocadas em um PMO;
5. Entender as etapas da implementação de um PMO;
6. Definir as métricas de sucesso de um PMO.

Muito se fala sobre o PMO, mas será que todos temos a mesma visão ?



Prof. André Barcaui, MSc, PMP

3

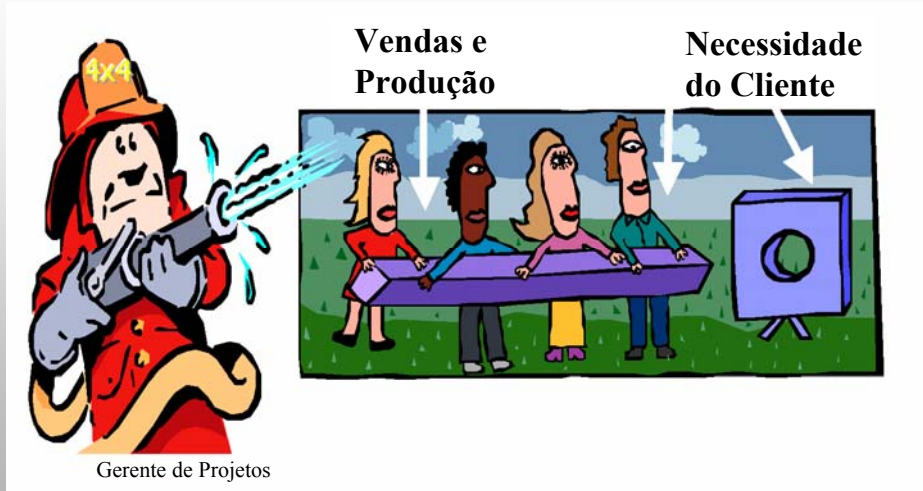
Ao mesmo tempo em um dado ambiente de trabalho....

- Talvez os requerimentos não tenham sido estressados o suficiente
- Talvez não exista um compromisso 100% da alta gerência
- Talvez o gerente de projeto não tenha a autoridade que ele precisa
- Talvez o plano de projeto não esteja completo o suficiente
- Talvez não exista nenhuma gerência de riscos
- Talvez o cronograma e orçamento assumidos sejam impossíveis de serem cumpridos
- Talvez a gerência de mudanças tenha se tornado mais uma gerência de: *“sim senhor, é claro que podemos fazer”*

Prof. André Barcaui, MSc, PMP

4

Traduzindo em Miúdos...



O Elo Perdido



Qual é a idéia do PMO afinal ?

Centro de su

P

**“ O PMO é responsável pela
qualidade e previsibilidade
em geral dos projetos na
organização ”**

projetos
gerentes

Alinh
organização

projetos com os objetivos da

O que um PMO não é ?

Um chato que ficará “bisbilhotando” o gerente de projetos e fazendo micro-management

Inspeção

Um centro burocrático

Um evento

Uma função policial

Focado em um departamento

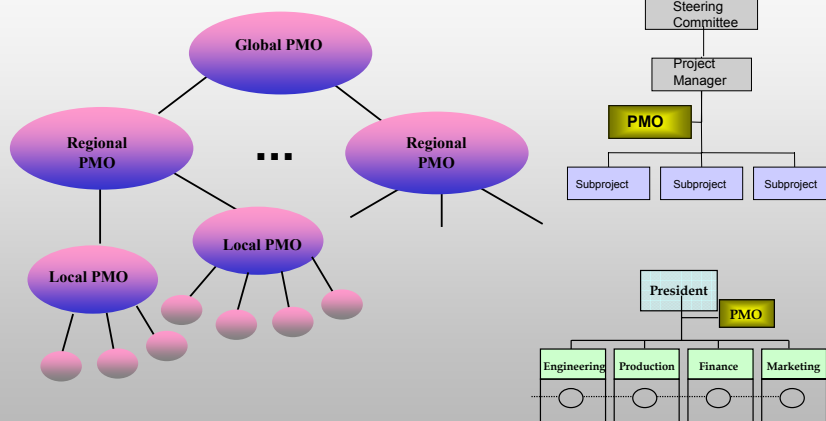
Somente mais uma nova “onda”...



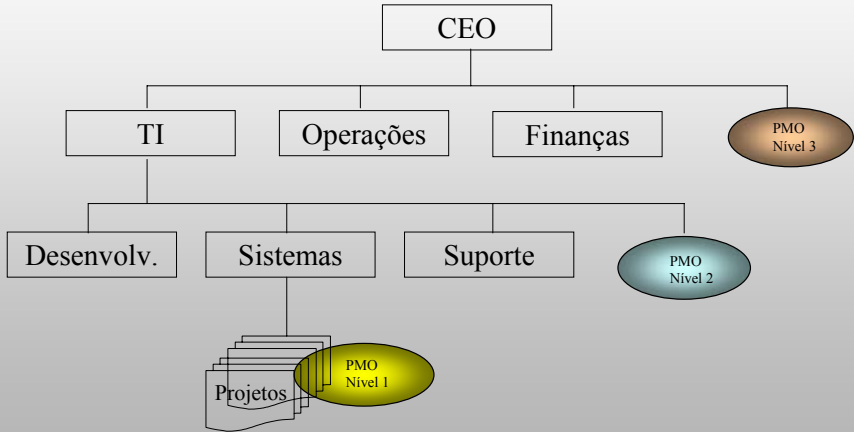
Não importa o nome...

Center of Excellence
Project Office
Center of Project Competency
Escritório de Projetos
Project Central Office
Sem nome nenhum
Project Management Office
Projects Department

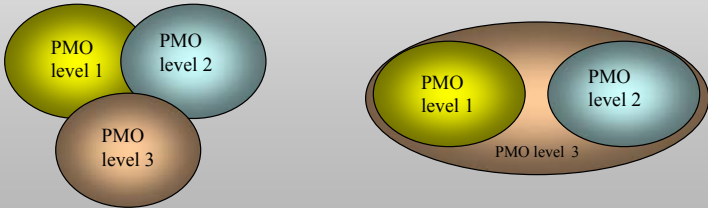
Diferentes Tipos de Organização



Representação Gráfica dos Estágios de um PMO



Evolução dos Estágios nas Empresas



As Funções de um PMO

Métodos e Procedimentos	Gerência de Infra-estrutura	Gerência de Recursos	Gerência Técnica	Integração com o Negócio
<ul style="list-style-type: none"> • Processos do ciclo de vida e da empresa • Metodologia • Comunicação e Reporte • Gerência de Stakeholders • Gerência de Mudanças 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura e Organização • Sistemas • Análises • Métricas e Padrões • Equipamentos e facilidades 	<ul style="list-style-type: none"> • Contratação • Treinamento • Desenv. da Carreira • Avaliação de Performance • Contratação de 3os e parceiros 	<ul style="list-style-type: none"> • Coaching • Auditoria • Suporte • Biblioteca e Arquivos • Competência Técnica 	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas • Gerência de Portfólio • Interfaces funcionais • Gerência de Clientes • Melhoria Contínua

*** Adaptado do Workshop de 18 de Julho de 2001: "Establishing a PMO Organization" de Larry Lambertsen, Technical Solutions Director da ESI International

Prof. André Barcaui, MSc, PMP

13

Benefícios para Todos

p/ Gerentes de Projeto



- Framework para gerência de projetos
- 2o nível de suporte
- Compartilhamento de linguagem e melhores práticas
- Ambiente Motivador

P/ Gerência Executiva



- Compatibilidade entre propostas e realidade
- Informação útil e disponível a tempo
- Controle e monitoramento do portfólio de projetos
- Controle de Mudanças

para o Cliente



- Melhores projetos levando a melhores experiências e maior satisfação
- Novo ponto de contato
- Redução de risco e do retrabalho
- Garantia de Qualidade

para a Organização



- Alinhamento com a estratégia de negócios
- Projetos mais previsíveis
- Crescimento baseado em maior lucratividade
- Melhoria geral da performance

Prof. André Barcaui, MSc, PMP

14

Benefícios para os Gerentes de Projeto ! E se os GP's....

- Tivessem seu salário variável baseado em resultados de projetos ?
- Tivessem sua carreira planejada e suportada por um plano de desenvolvimento estruturado ?
- Tivessem seus clientes ligando direto para o PMO como um 2o nível de escalação (e não mais para o presidente da empresa...) ?
- Tivessem seu treinamento anual planejado de acordo com suas necessidades individuais e de negócio da empresa ?
- Tivessem a chance de falar, aprender e trocar idéias entre eles com workshops regulares sobre projetos ?

Exemplo de Modelo de Carreira

Nível do GP	Nível de Carreira	Experiência Mínima	Treinamento Mínimo	Documentação Mínima	Certificado PMP ?	Banca de Avaliação
1	Líder de Projetos	"shadow"+ 1500h + análise do PMO	10 pts + Cursos nível 1	Documentação de Projetos anteriores	NÃO	PMO
2	Gerente de Projetos	3000h + análise do PMO	20 pts + Cursos nível 2	Documentação de Projetos anteriores	NÃO	PMO + GP nível 3
3	Gerente de Projetos Senior	4500h + análise do PMO	30 pts + Cursos nível 3	Documentação de Projetos anteriores	SIM	PMO + GP nível 4
4	Gerente de Programa	9000h + análise do PMO	40 pts + Cursos nível 4	Documentação de Projetos anteriores + artigo	SIM	PMO + GP nível 5
5	Executivo de Projeto	12000 h + análise do PMO	50 pts + Cursos nível 5	Documentação de Projetos anteriores + artigo	SIM	PMO + CIO

Exemplo de Processo de PDCA através do controle do PMO



Como medir o Sucesso ????

- Lucratividade geral dos Projetos ?
- Performance geral dos Projetos ?
- Evolução dos Projetos durante o ciclo de vida ?
- Resultados de Pesquisas de Satisfação de Clientes ?
- Propostas emitidas com a devida análise de riscos ?
- Entrada e recuperação de registros na base de conhecimento ?
- Satisfação dos Gerentes de Projeto ?

Como medir o Sucesso ????

- Lucratividade
 - Performance
 - Eventos
 - Riscos
 - Projetos
 - Entregas
 - Satisfação
- Melhoria de Performance!**
- da ?
entes ?
riscos ?
base de
conhecim
s Gerência de Projeto ?

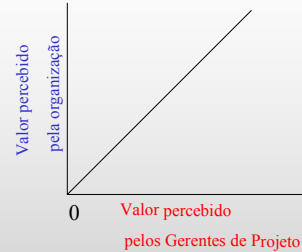
Montando o Departamento

- Quantas pessoas devem fazer parte do PMO (diretor, gerentes, técnicos, administrativos) ?
- Que tipo de profissional deve ser alocado como responsável do PMO ?
- O responsável pelo PMO deve também gerenciar projetos ?
- O PMO deve controlar 100% dos projetos da empresa ?
- Trabalhar em padrões ou apagar incêndios ?



Não se esqueça que...

- Você está para estabelecer um novo departamento ou função;
- O PMO a princípio não gera renda;
- O principal foco do PMO é a supervisão;
- Pode parecer para alguns que você está criando apenas mais burocracia;
- O plano de negócios pode não estar 100% claro em relação a seu valor agregado na estratégia da empresa;
- O tempo de implementação pode ser grande.



Como começar ?

- Consiga um sponsor !
- Consiga um sponsor !
- Consiga um sponsor !



Passos iniciais da Implementação

- Antes de mais nada a criação de um PMO é um projeto, logo encare como tal;
- Crie um project charter;
- Designe um gerente de projeto;
- Integre políticas e processos organizacionais aplicáveis;
- Determine os recursos necessários;
- Comunique a idéia;
- Desenvolva uma classificação básica de projetos correntes;
- Conduza um piloto.

Possíveis problemas na Implementação

- O entusiasmo da gerência pode diminuir;
- A cultura pode resistir a mudança;
- O valor do PMO pode ser questionado;
- O gerente escolhido para liderar a implementação pode não ser a melhor;
- Projetos correntes x projetos novos;
- etc., etc., etc.,



E não perca de vista....

- Conduza uma análise da organização antes de iniciar
- Uma implementação de nível 2 pode levar anos
- Monte passo-a-passo
- Não existe uma “solução única” de PMO
- Ache as pessoas corretas
- Defina objetivos, papéis e responsabilidades
- Comunicação é a chave
- Consiga um sponsor
- KISS



Obrigado ! Mantenham contato



André Barcaui

(21) 8115-7268

barcaui@bbbrothers.com.br

