

GERÊNCIA DE PROJETOS CORPORATIVA COMO FATOR COMPETITIVO

Eng. Paulo F. W. Keglevich de Buzin, MsC, PMP
Membro do PMI - Project Management Institute, e
ACM (Association for Computing Machinery)



www.ksc.com.br



◆ Tendências em Gerência de Projetos:

- ▶ Crescimento e maturação da disciplina de GP
- ▶ Reflexos deste crescimento e maturação
- ▶ Incremento da orientação a projetos nos negócios, governo e sociedade
- ▶ Reflexos deste incremento da orientação a projetos
- ▶ Surgimento da orientação corporativa por projetos (EPM - Enterprise Project Management)
- ▶ Reflexos da orientação corporativa por projetos
- ▶ O perfil da GP se amplia cada vez mais a nível mundial



www.ksc.com.br



◆ Tendências em Gerência de Projetos:

- ▶ Reflexos desta ampliação de perfil e abrangência da GP
 - Cresce o reconhecimento da importância estratégica da GP
 - O perfil de GP sendo cada vez mais identificado nas mais variadas atividades de uma organização, desde o seu start-up
 - Ampliação do perfil de GP para alinhar os projetos ao plano estratégico das organizações
 - O novo conceito de EPM Office - escritório de projetos estratégico
 - Pesquisas já apuram o potencial da GP de agregar valor às organizações e suas atividades
 - Desenvolvimento de um padrão para medir a maturidade de uma organização em GP



◆ Principais Razões em prol da implantação da Gestão por Projetos

- ▶ Benefícios
- ▶ Conectando estratégias a resultados

◆ O modelo de referência em maturidade em Gerência de Projetos (OPMM - Organizational Project Management Maturity)

- ▶ Níveis de Maturidade refletindo as tendências
- ▶ Elaboração do Padrão de Referência pelo Grupo de trabalho do PMI



- ◆ IMPLANTAÇÃO DE MUDANÇAS SER FOCADA NA QUESTÃO CULTURAL
- ◆ Etapas para implantar uma cultura de Gestão Orientada a Projetos
- ◆ Fatores Chave para a implantação de uma cultura GOP
- ◆ GP e GOP e o CMM nível 2 e 3
- ◆ Estratégia para pequenas empresas de TI visando GP e GOP
- ◆ Conclusões



www.ksc.com.br



Tendências em Gerência de Projetos



www.ksc.com.br



Tendências em Gerência de Projetos

◆ Crescimento e maturação da disciplina de GP

- ▶ Iniciou de forma “acidental” na década dos 50
- ▶ Expandiu-se como disciplina na década dos 70 e 80
- ▶ Expandiu-se como área profissional específica a partir dos anos 80
- ▶ Atualmente já existem soluções amadurecidas pela prática disponível aos especialistas em GP



www.ksc.com.br



Reflexos deste crescimento e maturação

◆ Desenvolvimento da profissão de Gerência de Projetos

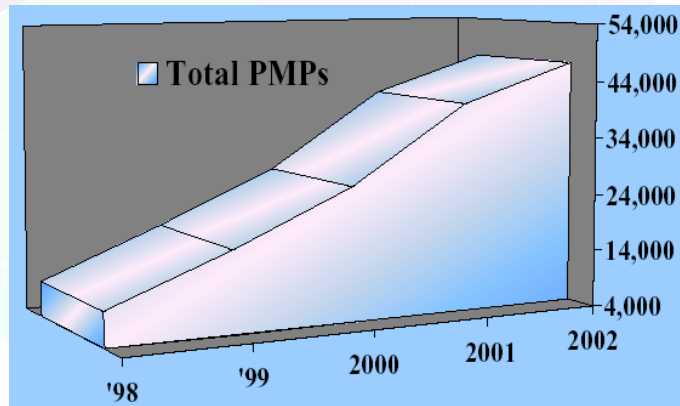
- ▶ Corpo de conhecimento e de metodologias práticas
- ▶ Código de ética entre profissionais de GP
- ▶ Aumento da representatividade dos profissionais com o surgimento de várias associações
- ▶ Crescente demanda por treinamentos e cursos universitários sobre esta área de conhecimento
- ▶ Grande número de pesquisas já comprovando a eficácia e a eficiência da GP nos resultados das organizações
- ▶ Surgimento de certificação de profissionais com crescente aceitação e visibilidade a nível mundial



www.ksc.com.br



Crescimento dos profissionais de Gerência de Projeto certificados



Incremento da orientação a projetos nos negócios, governo e sociedade

- ◆ Negócios em todos os segmentos são cada vez mais orientados a projeto
- ◆ No contexto governamental e do setor público os projetos estão adquirindo relevância e visibilidade cada vez maiores
- ◆ Objetivos sociais são visados através de projetos
- ◆ Mesmo conquistas pessoais cada vez mais requerem projetos!

Reflexos deste incremento da orientação a projetos

- ◆ Surgimento de vários grupos de interesse no PMI, tais como TI, Governo, ambiental, aeroespacial e defesa, manufatura, saúde, etc...
- ◆ A certificação do PMP cada vez mais sendo considerada em avaliação de propostas técnicas e até na contratação de funcionários
- ◆ Cada vez mais empresas tem um número maior de colaboradores membros do PMI (IBM – 4.835, EDS – 2.011, HP – 805, GE – 740)



www.ksc.com.br



Surgimento da orientação corporativa por projetos (EPM - Enterprise Project Management)

- ◆ Profissionalização da GP em seus quadros
- ◆ Padronização de sistemas e procedimentos em GP
- ◆ Estabelecimento de PMOs
- ◆ Utilização de métricas de monitoramento de desempenho de projetos



www.ksc.com.br



Reflexos da orientação corporativa por projetos

- ◆ Contratação de profissionais de GP
- ◆ Treinamentos em GP e MBA “in company”
- ◆ Requisitar PMP e envolvimento com o PMI
- ◆ Crescente visibilidade e influência da GP nos níveis hierárquicos mais elevados
- ◆ Estabelecimento de padrões de plano de projeto
- ◆ Relatórios formais internos de acompanhamento de processos e desempenho de projetos



O perfil da GP se amplia cada vez mais a nível mundial

- ◆ Cada vez mais os projetos e a GP vêm ganhando importância estratégica a nível mundial
 - ▶ É crescente o reconhecimento do valor e da importância estratégicas dos projetos e da Gerência de Projetos dentro das organizações
 - ▶ Resultados de Projetos e do desempenho de GP utilizados na medida estratégica do sucesso do empreendimentos
 - ▶ Surgimento do Escritório de Projetos estratégico (PMO estratégico)



Reflexos desta ampliação de perfil e abrangência da GP

◆ Cresce o reconhecimento da importância estratégica da GP

- ▶ O próprio estabelecimento de um negócio sendo via projeto
- ▶ Desenvolvimento de produtos e serviços por projeto
- ▶ Desenvolvimento de sistemas de missão crítica e de novas facilidades
- ▶ Fusões, aquisições e integrações sendo por projetos
- ▶ Financiamento, desenvolvimento e reorganização de negócios sendo por projetos



www.ksc.com.br



◆ Ampliação do perfil de GP para alinhar os projetos ao plano estratégico das organizações

- ▶ Plano estratégico, visão, missão, objetivos
- ▶ Identificação de projetos e alinhamento com objetivos estratégicos
- ▶ Alinhamento do perfil do projetos da organização
- ▶ Avaliação de desempenho de projetos e realinhamento com os objetivos estratégicos



www.ksc.com.br



◆ Pesquisas já apuram o potencial da GP de agregar valor às organizações e suas atividades

- ▶ 94% confirmam o valor da iniciativa de aperfeiçoamento da GP
- ▶ 84% confirmam o incremento do ROI
- ▶ 50% confirmam a melhora do desempenho do custo e do prazo
- ▶ 36% confirmam aumento da satisfação dos funcionários
- ▶ 33% confirmam aumento da satisfação dos clientes
- ▶ 32% confirmam aumento da produtividade dos funcionários

◆ Desenvolvimento de um padrão para medir a maturidade de uma organização em GP

- ▶ Vários modelos de maturidade organizacional em GP foram desenvolvidos e estão sendo utilizados no mercado
- ▶ Os cinco níveis de maturidade organizacional em GP:
 - Nível 1 - Eventual implementação de GP em projetos individuais
 - Nível 2 - Processo repetível de GP aplicável em múltiplos projetos
 - Nível 3 - Processo de GP estabelecido como padrão na organização
 - Nível 4 - GP implementado e medido como processo de gestão de toda a organização
 - Nível 5 - Desempenho da GP na organização otimizado

Principais Razões em prol da implantação da Gestão por Projetos (GOP)



www.ksc.com.br



Principais Razões em prol da implantação da Gestão por Projetos

◆ Benefícios - Maior competitividade

- ▶ Atingimento de objetivos devidamente negociados
- ▶ Minimiza a demanda por recursos críticos de gerenciamento por parte do cliente e fornecedor (menos desgaste e incêndios para apagar...)
- ▶ Planejamento com a aprovação de todos os interessados (stakeholders) e envolvidos
- ▶ Clareza de objetivos e de critérios de medição de qualidade e desempenho
- ▶ Coordenação adequada dos recursos
- ▶ Economia de tempo e dinheiro
- ▶ Um resultado de projeto aceito e aprovado por todos (relacionamento)
- ▶ Identificação e gerência dos riscos



www.ksc.com.br



Principais Razões em prol da implantação da Gestão por Projetos

◆ Conectando estratégias a resultados

- ▶ **ACIONISTAS** - Visão, estratégia e direção
- ▶ **PATROCINADORES**
 - Escopo de toda a organização, aprovação de fundos, prioridades e objetivos funcionais/operacionais
- ▶ **GERENTE DE PROGRAMA** (Program Manager)
 - Gerencia o alinhamento, prioridades e integração dos projetos
 - Providencia visibilidade do andamento dos projetos
- ▶ **GERENTES DE PROJETO**
 - Desenvolvimento e implementação de projetos específicos



Conectando estratégias a resultados



O modelo de referência em maturidade em Gerência de Projetos (OPMM - Organizational Project Management Maturity)



www.ksc.com.br



Níveis de Maturidade

◆ NÍVEL 1: Introdutório em GP

- ▶ Não há apoio para o Gerenciamento de Projeto
- ▶ O uso dos conhecimentos de Gerenciamento de Projeto dentro da organização é pouco ou nulo
- ▶ Nenhum esforço para se reconhecer os benefícios do Gerenciamento de Projeto na organização. Em via de regra, quando existe algum reconhecimento de benefício, é apenas da certificação, meramente para atender requisitos de algum cliente para contratação de serviços.



www.ksc.com.br



Níveis de Maturidade

◆ NÍVEL 2: GP repetível (processos comuns)

- ▶ Começa-se a reconhecer os benefícios do GP
- ▶ GP obrigatoriamente suportado em todos os níveis de orçamento
- ▶ Reconhecimento da necessidade de processos/ metodologias
- ▶ GP aplicado no escopo, prazo e custo
- ▶ Reconhecimento de uma grade de conhecimentos em GP



Níveis de Maturidade

◆ NÍVEL 3: Padronização da GP (metodologia única)

- ▶ Integração de processos
- ▶ Apoio cultural da organização através do desenvolvimento de uma metodologia única
- ▶ Apoio e suporte de todos os níveis gerenciais
- ▶ Treinamento contínuo em GP
- ▶ Metodologia de GP baseada em “guidelines” e em “checklist”, sem a necessidade de regras rígidas, pois o GP é agora parte cultural da empresa
- ▶ Excelência no reconhecimento dos benefícios da GP



Níveis de Maturidade

◆ NÍVEL 4: Desempenho da GP aferido em toda a organização (Benchmarking)

- ▶ A organização obrigatoriamente estabelece um PMO (Project Management Office)
- ▶ O PMO se dedica ao aprimoramento contínuo dos processos de GP na organização
- ▶ Benefícios da aferição (Benchmarking) amplamente reconhecidos
- ▶ Aferição (Benchmarking) que abrange tanto o aspecto quantitativo (processos e metodologias) como também o aspecto qualitativo



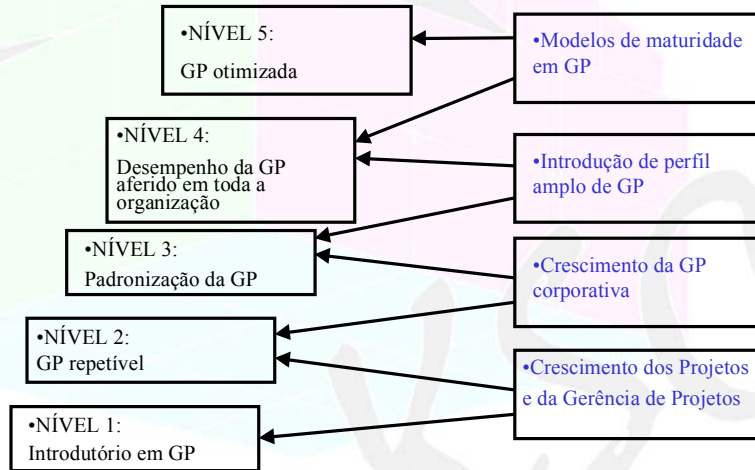
Níveis de Maturidade

◆ NÍVEL 5: GP otimizada (melhoria sistemática)

- ▶ Registra as lições aprendidas de forma que os outros projetos possam automaticamente se beneficiar
- ▶ O conhecimento aprendido em um projeto deve automaticamente estar disponível aos outros projeto (principalmente através das “best practices”)
- ▶ O planejamento estratégico para a Gerência de Projetos é um processo contínuo



Níveis de Maturidade refletindo as tendências mundiais históricas



Elaboração do Padrão de Referência pelo Grupo de trabalho do PMI

- ◆ Visão: Criar um modelo de maturidade amplamente endossado, que possa ser utilizado mundialmente como padrão para desenvolver e aferir as competências em Gerência de Projetos dentro de uma organização
- ◆ No futuro a OPM3 será a principal plataforma de produtos do PMI, com produtos e serviços a serem oferecidos

IMPLANTAÇÃO DE MUDANÇAS DEVE SER FOCADA NA QUESTÃO CULTURAL

- ◆ Uma cultura bem sucedida possui processos e ferramentas que são intrínsecas na maneira como as pessoas trabalham e atingem seus objetivos
- ◆ As questões da mudança cultural e da gestão da mudança usualmente são subestimadas (Change Management)



www.ksc.com.br



Etapas para implantar uma cultura de Gestão Orientada a Projetos

- ◆ ENTENDIMENTO: os envolvidos entendem a natureza do desafio e da solução
- ◆ ACEITAÇÃO: os envolvidos aceitam a necessidade de buscar uma solução daquela natureza
- ◆ PARTICIPAÇÃO: os envolvidos participam na definição da solução
- ◆ APROPIAÇÃO: os envolvidos se apropriam de uma solução de cultura GOP



www.ksc.com.br



IMPLANTAÇÃO CULTURA GOP: ENTENDIMENTO

- ◆ Familiarizar as pessoas com a terminologia
- ◆ Apresentar uma visão e uma estrutura genérica de GOP
- ◆ Apresentar os benefícios do GOP em uma organização



www.ksc.com.br



IMPLANTAÇÃO CULTURA GOP: ACEITAÇÃO

- ◆ Trabalhar com os envolvidos em uma visão de Gestão Orientada a Projetos (GOP) específica para a organização
 - ▶ Quais os desafios enfrentados pela organização
 - ▶ Como a GOP pode endereçar e enfrentar estes desafios



www.ksc.com.br



IMPLANTAÇÃO CULTURA GOP: PARTICIPAÇÃO

- ◆ Participação ativa dos envolvidos em sessões de especificação da cultura GOP
 - ▶ Soluções próprias são mais prontamente aceitas e adotadas
 - ▶ A participação dos interessados em exercícios de verificação e validação facilita a transição para a apropriação da nova cultura

IMPLANTAÇÃO CULTURA GOP: APROPIAÇÃO

- ◆ Interessados chave participam na implantação da nova cultura
 - ▶ Atuando como especialistas na nova cultura, transferindo o conhecimento pessoa a pessoa
 - ▶ Estes interessados (stakeholders) se tornam “donos” da solução ao desempenhar um papel ativo na promoção da cultura de Gestão orientada a Projetos em toda a organização

PASSOS PARA UMA IMPLANTAÇÃO DE GOP

1. Verificar e levantar as competências e desafios da organização
2. Iniciar formalmente o projeto GOP
3. Análise detalhada dos requisitos do GOP
4. Planejar a solução GOP
5. Elaborar os instrumentos e ferramentas para o GOP
6. Validar a solução GOP
7. Disseminar a cultura GOP de forma ampla



www.ksc.com.br



Verificar e levantar as competências e desafios da organização

- ◆ Avaliar a visão e a missão da organização
- ◆ Identificar os desafios recorrentes
- ◆ Estabelecer uma visão única de GOP na organização
- ◆ Identificar habilidades e recursos necessários para a mudança para GOP
- ◆ desenvolver um plano em alto nível para a mudança para GOP



www.ksc.com.br



Iniciar formalmente o projeto GOP

- ◆ Obter o comprometimento da alta administração com o plano
- ◆ Obter as habilidades e recursos necessários para o projeto de implantação de GOP
- ◆ Formar e preparar a equipe de projeto



Análise detalhada dos requisitos do GOP

- ◆ Definir as restrições e limites do modelo do GOP
- ◆ Identificar e priorizar requisitos
- ◆ Avaliar e selecionar software de suporte ao GOP
- ◆ Criar plano detalhado baseado em novos requisitos
- ◆ Validar com os executivos e interessados tais restrições, limites e requisitos, verificando se estão alinhados com a visão de GOP e o respectivo plano de implantação



Planejar a solução GOP

- ◆ Refinar as responsabilidades, papéis e relacionamentos hierárquicos dentro do modelo de GOP
- ◆ Projetar novos processos de GOP ou redefinir os existentes sob uma perspectiva organizacional
- ◆ estabelecer uma configuração de software e regras de negócio baseados nos processos, papéis e responsabilidades dentro do modelo GOP
- ◆ Validar o alinhamento dos processos GOP e projeto de ferramentas com os requisitos priorizados



www.ksc.com.br



Elaborar os instrumentos e ferramentas para o GOP

- ◆ Instalar hardware e software
- ◆ Configurar o software conforme os processos e regras de negócio
- ◆ Validar a integração de processos e ferramentas
- ◆ Atualizar a documentação dos processos



www.ksc.com.br



Validar a solução GOP

- ◆ Obter e qualificar os recursos da organização
- ◆ Selecionar projetos pilotos e treinar as respectivas equipes
- ◆ Executar tais projetos piloto conforme o modelo GOP em implantação
- ◆ Refinar o modelo GOP baseado nos sucessos e nas lições aprendidas



www.ksc.com.br



Disseminar a cultura GOP de forma ampla

- ◆ Reafirmar o comprometimento da alta administração
- ◆ “Projetizar” o plano de negócios
- ◆ Treinar as equipes de projeto e interessados a medida em que os projetos são iniciados
- ◆ Providenciar um suporte permanente às equipes de projeto



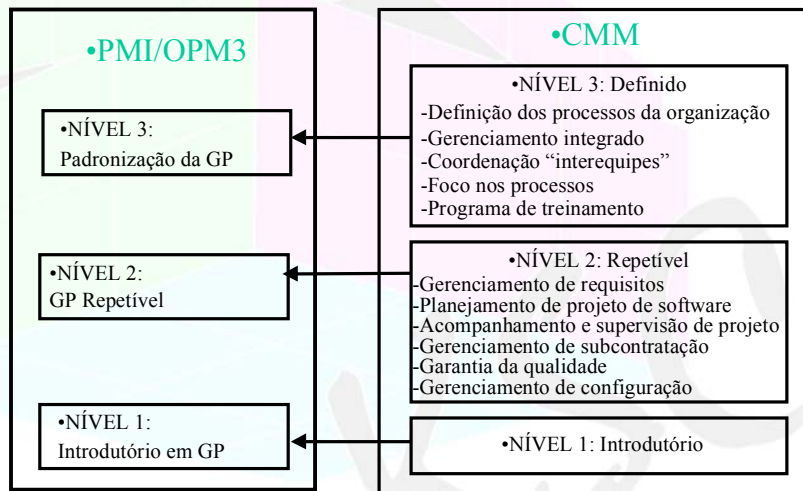
www.ksc.com.br



Fatores Chave para a implantação de uma cultura GOP

- ◆ Alto padrão de qualificação das pessoas
- ◆ Forte apoio da alta administração
- ◆ Metodologias e Procedimentos
- ◆ Sistema de Informações

GP e GOP e o CMM nível 2 e 3



Estratégia para pequenas empresas de TI visando GP e GOP

- ◆ Embora recomende-se que siga a mesma seqüência de implantação, com certeza as etapas podem ser sensivelmente simplificadas em casos de pequenas e até médias empresas de TI
- ◆ Certamente é recomendável que primeiro a organização experimente executar alguns projetos segundo o recomendado pelo PMBOK®
- ◆ Também é recomendável que considere seriamente ter um escritório de projetos onde possa ao menos coletar e manter as melhores práticas, e a partir do qual possa concentrar a elaboração de propostas e administração de contratos, além da administração dos projetos.



www.ksc.com.br



Estratégia para pequenas empresas

1. Verificar e levantar as competências e desafios da organização
2. Iniciar formalmente o projeto GOP na organização
3. Análise detalhada dos requisitos do GOP
4. Planejar a solução GOP
5. Elaborar os instrumentos e ferramentas
6. Validar a solução GOP acompanhando projetos
7. Disseminar a cultura GOP de forma ampla
8. Elaborar o formato de um escritório de projetos
9. Acompanhar a coleta e utilização de melhores práticas



www.ksc.com.br



Conclusões

- ◆ A Gestão Orientada por Projetos veio para ficar!
- ◆ Aglutina todas as tendências da administração moderna, que presentemente se preocupa em garantir a operacionalização e monitoração das estratégias traçadas, com o mais fiel alinhamento (BI, BSC, 6SIGMA, TOC, Gerência do Conhecimento, etc...)

Eng. Paulo F. W. Keglevich de Buzin, MsC,PMP

keglevich@ksc.com.br



www.ksc.com.br

