



Como Implementar Gerenciamento de Projetos

28 de Novembro de 2001

André Barcaui, PMP

www.bbbrothers.com.br

barcaui@bbbrothers.com.br

III Encontro DF de Gerentes de Projetos



Agenda

- Temos alguma coisa em comum ?
- Elementos básicos de uma infra-estrutura para gerenciamento de projetos
- O que acontece quando algum destes elementos não está presente ?
- Que perguntas fazer para identificar os Gaps em seu ambiente de Gerenciamento de Projetos
- Ações que podemos tomar em função de cada elemento necessário a infra-estrutura

III Encontro DF de Gerentes de Projetos



Temos alguma coisa em comum ?

- Clima de correria constante em função de novos... e velhos projetos
- Uma sensação de que os projetos errados estão sendo incentivados
- Times de projeto sempre parecendo que estão começando do zero
- Sucessos esporádicos
- Iniciativas isoladas em gerência de projetos
- Gerentes de Projeto frustrados
- Nível excessivo de conflitos na organização
- Cliente mais exigente
- Sentimento que gerência de projetos é mais um “*karma*” do que algo que traz melhoria de performance efetiva



III Encontro DF de Gerentes de Projetos



Elementos Básicos da Infra-Estrutura para Gerenciamento de Projetos

Programas de
Desenvolvimento
Individual

Iniciativas que façam com que os profissionais envolvidos com Gerência de Projetos adquiram as competências necessárias para desempenhar seu trabalho.

III Encontro DF de Gerentes de Projetos



Elementos Básicos da Infra-Estrutura para Gerenciamento de Projetos

Programas de Desenvolvimento Individual

Definição do Cargo e de Expectativas de Performance

Uma descrição detalhada do papel de cada um na execução e nos métodos relativos a gerência de projetos.

III Encontro DF de Gerentes de Projetos



Elementos Básicos da Infra-Estrutura para Gerenciamento de Projetos

Programas de Desenvolvimento Individual

Definição do Cargo e de Expectativas de Performance

Metodologia de Projetos Padronizada

Uma descrição detalhada de como gerência de projetos é feita por aqui.

III Encontro DF de Gerentes de Projetos



Elementos Básicos da Infra-Estrutura para Gerenciamento de Projetos



O estabelecimento de objetivos de performance e a contínua medição de resultados reais de projetos.

III Encontro DF de Gerentes de Projetos



Elementos Básicos da Infra-Estrutura para Gerenciamento de Projetos



Cultura Organizacional apoiando... e participando

Um ambiente que facilite o atingimento dos objetivos do projeto e a satisfação dos empregados.

III Encontro DF de Gerentes de Projetos



Infra-Estrutura Básica para Gerenciamento de Projetos

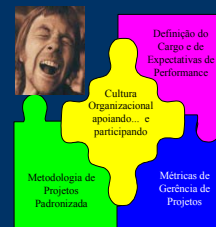


III Encontro DF de Gerentes de Projetos



Na Falta de um Programa de Desenvolvimento Individual

- Improviso demasiadamente explorado
- Uso inadequado de ferramentas de Software
- Gerência de “Incêndios” e não de Projetos
- O sucesso de projetos dependendo mais da capacidade e esforço individual de cada gerente de projeto
- Falta de conhecimento em tomada de decisões ligadas ao negócio
- Incapacidade crônica na utilização de métodos ligados a Gerência de Riscos



III Encontro DF de Gerentes de Projetos



Na Falta de Definição do Cargo e de Expectativas de Performance

- Alto nível de conflitos entre grupos
- Avaliação de Performance confusa
- Papel de Gerente de Projetos não respeitado
- Alguns Gerentes de Projeto confusos e frustrados em função do não-entendimento de como realizar seu trabalho
- Alguns Gerentes de Projeto prestando muita atenção em sua “casinha” e não ao “todo” que engloba o projeto e a empresa
- Programas de Treinamento mais difíceis de serem implementados



III Encontro DF de Gerentes de Projetos



Na Falta de uma Metodologia de Projetos Padronizada

- Times “reinventando a roda” todo o tempo
- Processos de gerência da informação randômicos
- Difícil praticar gerência do portfólio de projetos
- Ênfase na recompensa por resultados não importando os meios
- Técnicas de Gerência de Projeto aplicadas de maneira inconsistente
- Organização vista como inconsistente na visão de seus Clientes



III Encontro DF de Gerentes de Projetos



Na Falta de Métricas Claras de Gerência de Projetos

- Repetição dos mesmos erros todo o tempo
- Ênfase nos “heroísmos” individuais
- Dúvida sobre se um projeto foi ou não de sucesso
- Auditorias de Projeto (se é que são realizadas), vistas como perda de tempo
- Performance orientada a projeto não é sistematicamente monitorada
- Gerentes de Projeto e o próprio time com entendimentos diferentes do que a organização valoriza em termos de performance

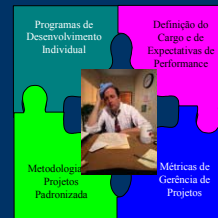


III Encontro DF de Gerentes de Projetos



Na Falta de uma clara Cultura Organizacional Apoiando e Incentivando

- Lista de projetos “urgentes” muda constantemente
- Pouca confiança executiva em estimativas, geradas pelo time de projeto
- Gerentes de Projeto gastando tempo “vendendo” gerência de projetos
- Gerentes de Projeto designados muito tarde no ciclo de vida
- Muitas pessoas e departamentos na organização não entendendo o papel da função de gerente de projetos

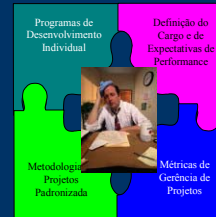


III Encontro DF de Gerentes de Projetos



Na Falta de uma clara Cultura Organizacional Apoiando e Incentivando

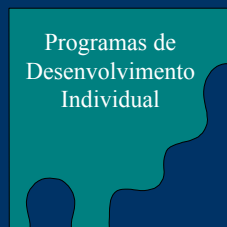
- Gerência de Projetos não sendo vista como competência fundamental
- Conflitos excessivos entre os Gerentes de Projeto e os Gerentes Funcionais
- Falta de recompensa para times de projeto. Recompensa para indivíduos “heróis”
- Processo de conciliação entre objetivos gerados pelo time de projeto e objetivos impostos pela alta gerência passam a ser experiências sangrentas



III Encontro DF de Gerentes de Projetos



Que perguntas fazer para identificar os Gaps em seu Ambiente de GP



- Que tipo de planejamento de carreira em gerência de projetos existe em sua organização ?
- O quão efetivamente são usadas as ferramentas de software em sua organização ?
- Até que nível um típico gerente de projeto aplica técnicas formais de gerência de riscos ?
- Quanta ênfase a sua organização coloca em melhorar as habilidades de seus gerentes de projetos ?

III Encontro DF de Gerentes de Projetos



Que perguntas fazer para identificar os Gaps em seu Ambiente de GP

Definição do Cargo e de Expectativas de Performance

- O quão tranquila se desenrola uma avaliação de performance de um típico gerente de projetos ?
- Quantos níveis de Gerentes de Projetos existem na organização ?
- Que tipos de oportunidades existem para evolução, uma vez que o profissional se torna um Gerente de Projetos ?
- O quão bem definido esta o papel do gerente de projeto na sua organização ?

III Encontro DF de Gerentes de Projetos



Que perguntas fazer para identificar os Gaps em seu Ambiente de GP

- Existe um base de conhecimento comum onde times de projeto possam se guiar na busca de exemplos ?
- Se você tivesse uma questão relativa a processo, existe uma única fonte de informação onde você buscaria a resposta ?
- Cada time de projeto desenvolve um plano de projeto com o nível de detalhe apropriado ?
- Os diferentes gerentes de projeto falam a mesma língua ?


Metodologia de Projetos Padronizada

III Encontro DF de Gerentes de Projetos



Que perguntas fazer para identificar os Gaps em seu Ambiente de GP

- O quanto os times de projeto entendem o que a organização espera deles ?
- Você pode descrever que fatores específicos diferenciam um projeto de sucesso ?
- Onde as lições aprendidas são armazenadas ?
- Quando foi a última vez que sua organização comparou sua performance de projeto com a de outra organização ?




Métricas de Gerência de Projetos

III Encontro DF de Gerentes de Projetos



Que perguntas fazer para identificar os Gaps em seu Ambiente de GP

- Em que ponto do ciclo de vida do projeto o Gerente de Projeto é designado ?
- O quão frequentemente Gerentes de Projeto são formalmente solicitados a dar feedbacks ?
- Se uma estimativa de custo&tempo feita pelo time de projeto não bate com a estimativa da alta gerência, que tipo de ajuste é feito ?
- Quanto tempo os Gerentes de Projeto passam tentando “vender” gerência de projetos na empresa ?



Cultura Organizacional apoiando... e participando

III Encontro DF de Gerentes de Projetos



Ações relativas a Programas de Desenvolvimento de GP

Programas de Desenvolvimento Individual

- Inventariar níveis de conhecimento e experiência de cada Gerente de Projeto
- Preparar plano formal de desenvolvimento
- Implementar um currículo competente de treinamento
- Iniciar um processo interno de mentoriação
- Iniciar um programa interno de networking
- Suportar oportunidades educacionais externas (filiações, etc.)

III Encontro DF de Gerentes de Projetos



Ações Relativas a Definição do Cargo e Expectativas

- Documentar e comunicar todos os cargos e papéis ligados a carreira de gerência de projetos
- Adaptação de cargos relacionados com gerência de projetos visando eliminação de *overlap* ou acúmulo de papéis
- Descrever expectativas de performance para cada cargo associado
- Definir claramente o processo de crescimento dentro da carreira com pré-requisitos, evolução, etc.

Definição do Cargo e de Expectativas de Performance

III Encontro DF de Gerentes de Projetos



Ações relativas a Metodologia

- Criar, documentar e comunicar um bem-definido manual de processos relativos a gerência de projetos
- Proporcionar eventos educativos visando o correto entendimento e utilização dos processos de GP
- Comunicar as expectativas em relação ao uso de processos e “tolerância zero” com não-conformidades
- Desenvolvimento de documentos e procedimentos que suportem os processos de gerência de projetos
- Bom senso !



III Encontro DF de Gerentes de Projetos



Ações relativas as Métricas de GP

- Definição clara dos critérios de seleção e aceitação de projetos
- Análise contínua de avaliação de performance do projeto: eficiência do projeto, impacto para o cliente, performance em relação ao negócio
- Criar um ambiente que suporte estimativas e métricas honestas
- Um programa de auditoria e revisão efetivo
- Capacidade de armazenamento de dados e lições aprendidas
- Implementar um programa periódico de benchmarking



III Encontro DF de Gerentes de Projetos



Ações relativas a Cultura Organizacional

- Visão da importância fundamental do cargo de Gerente de Projetos
- Designação formal do Gerente de Projetos nos estágios iniciais do ciclo de vida (ex.: identificação da oportunidade)
- Patrocínio, suporte e comunicação da visão
- Gerentes de Projeto e Times de Projeto com poder real
- Designar Gerentes de Projeto de acordo com a complexidade e importância de cada projeto
- “Tolerância Zero” com atitudes e ações anti-gerência de projetos



III Encontro DF de Gerentes de Projetos



“Pequenas Grandes” Dicas

1) Consiga um Patrocinador no alto escalão da empresa !

2) Comece do início e passo-a-passo:

- Descubra em que nível a sua empresa se encontra em gerência de projetos
- Desenvolva uma metodologia aplicável ao seu tamanho e complexidade
- Crie definições claras para o papel do Gerente de Projetos



3) Seja Paciente ! Reconheça que muito da “venda” de gerência de projetos poderá ser facilitada somente através de resultados de sucesso.

III Encontro DF de Gerentes de Projetos

Muito Obrigado !
Mantenham Contato....



André Barcaui

(21) 8115-7268

barcaui@bbbrothers.com.br

III Encontro DF de Gerentes de Projetos