

Planejamento Administrativo

Nota de Aula nº 10_2º SEM 2011

Turmas: 3º ADM A

1. ASSUNTOS

- O Escritório de projetos

2. OBJETIVOS A SEREM CONQUISTADOS

1) Conhecer os aspectos gerais sobre Escritório de Projetos

“Procure bons conselhos e você terá sucesso; não entre na batalha sem antes fazer planos.” Provérbios de Salomão, 20:18

3. INTRODUÇÃO

A gerência de projetos, baseada no gerenciamento empírico: baseado nas qualidades inatas do gerente e de seus auxiliares ou nos procedimentos precedentes. Muito mais arte, sentimento, do que técnica.

Gerenciamento clássico ou tradicional: são aqueles que, a partir das décadas de 1940/50 foram desenvolvidos predominantemente nas áreas de engenharia, defesa, aeronáutica e aeroespacial. São extremamente técnicos, de grande complexidade, altos custos e relativamente longos.

Moderno Gerenciamento de Projetos (MGP): Desenvolvido a partir do início da década de 1990. Voltado para uma ampla variedade de aplicações, tendo sido usado em todas as áreas governamentais ou privadas, devido ao rápido ciclo dos produtos, velocidade da tecnologia e acirrada competição

4. Conceito de Projeto

“É um empreendimento não repetitivo, caracterizado por uma seqüência clara e lógica de eventos, com início, meio e fim, que se destina a atingir um objetivo claro e definido, sendo conduzido por pessoas dentro de parâmetros predefinidos de tempo, custo, recursos envolvidos e qualidade.”

4.1 Características dos projetos

- ✓ Temporariedade;
- ✓ Individualidade;
- ✓ Empreendimento não repetitivo;
- ✓ Seqüência clara e lógica de eventos;
- ✓ Objetivo claro e definido;
- ✓ Conduzido por pessoas;
- ✓ Utilizam recursos;
- ✓ Parâmetros pré-definidos

4.2 Diferenças entre projetos e processos

Processos		Projetos
<ul style="list-style-type: none">• Repetitivos• Contínuos• Executados por pessoas• Tem recursos limitados• São planejados, executados e controlados	#	<ul style="list-style-type: none">• Únicos• Temporários• Executados por pessoas• Tem recursos limitados• São planejados, executados e controlados

4.3 Como nascem os projetos

Os projetos são empreendimentos que visam o aumento da capacidade de criação de valor nas organizações e, portanto, são um meio de organizar atividades que não são abordadas dentro dos limites operacionais da organização. São tipicamente autorizados, com o objetivo de resolver um problema ou aproveitar uma oportunidade, como resultado de uma ou mais das seguintes situações:

- ✓ Necessidade da empresa;
- ✓ Uma demanda de mercado
- ✓ Uma solicitação de um cliente;
- ✓ Um requisito legal/regulatório;
- ✓ Um avanço tecnológico; e
- ✓ Uma necessidade social.

4.4 Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) ou Project Management Office (PMO)

O conceito geral de um Escritório de Projetos, os famosos PMO's, ou Project Management Officer, nada mais é do que uma área dentro da empresa encarregada de acompanhar os projetos de maior importância para a organização com o objetivo de garantir a qualidade na realização dos mesmos.

Antes de se optar pela estruturação de um Escritório de Projetos em uma empresa, é preciso saber se este Escritório de Projeto é realmente necessário. É preciso saber se ele poderá realmente agregar valor para minha empresa.

Uma boa forma de um executivo avaliar esta questão é conhecer o ambiente interno que ele tem em seu dia-a-dia. Com o conhecimento do ambiente interno, as empresas passam a ter VISIBILIDADE do andamento de seus projetos.

4.5 A evolução do EGP (PMO)

O EGP não é um conceito novo, vem desde a década de 60 utilizado por empresas de construção pesada ou empresas que executavam um único projeto grande e complexo.

Na década de 80 veio a expansão do EGP para empresas que tocavam vários projetos ao mesmo tempo.

Em 2000 foi o ano do bug para a criação do Escritório de projetos. Acompanhar os demais projetos das empresas tornou-se necessário.

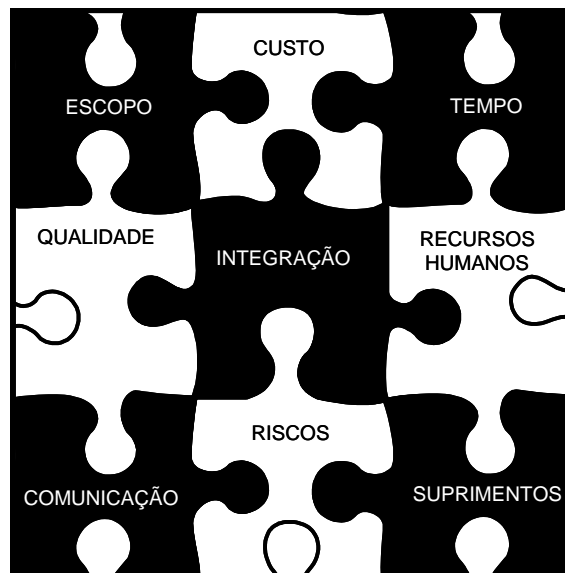
4.6 Tipos de Escritório de projetos (PMO)

Os variados tipos de escritórios de projetos ocorrem em virtude de que muitas empresas tocam simultaneamente seus projetos em áreas tão diversas que exigem especializações diferentes. Hoje este conceito é muito utilizado por empresas americanas que têm dependência de projetos para a sua sobrevivência. Abaixo são listados alguns tipos de PMO.

- ✓ Corporativo-diretamente ligado à alta administração da empresa e é responsável por um grande número de projetos para uma finalidade estratégica da alta administração;
- ✓ Governamental- escritórios criados em entidades governamentais que gerenciam projetos governamentais;
- ✓ Obras- São escritórios que lidam com projetos relacionados à obras diversas;
- ✓ Informática- Escritórios que atendem projetos da área de TI;
- ✓ Engenharia- área de engenharia;
- ✓ Virtual- não necessitam de local físico, basta um endereço web.

4.7 Áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos

- 1) Escopo
- 2) Tempo
- 3) Custo
- 4) Qualidade
- 5) Recursos Humanos
- 6) Comunicações
- 7) Risco
- 8) Aquisição/suprimento
- 9) Integração



1) Escopo- Subconjunto do gerenciamento de projetos que engloba os processos necessários para assegurar que, no projeto, esteja incluído todo o trabalho requerido, e somente o trabalho requerido, para concluí-lo de maneira bem sucedida.

2) Tempo- Subconjunto do gerenciamento de projetos que engloba os processos necessários para assegurar a conclusão do projeto no prazo previsto.

3) Custo-Subconjunto do gerenciamento de projetos que engloba os processos requeridos para assegurar que um projeto seja concluído de acordo com seu orçamento previsto.

4) Qualidade-Subconjunto do gerenciamento de projetos que engloba os processos requeridos para assegurar que os produtos ou serviços do projeto estarão em conformidade com o solicitado pelo cliente, ou contratante.

5) Recursos humanos-Subconjunto do gerenciamento de projetos que engloba os processos requeridos para fazer uso mais efetivo do pessoal envolvido com o projeto.

6) Comunicações-Subconjunto do gerenciamento de projetos que engloba os processos requeridos para assegurar que as informações do projeto sejam adequadamente obtidas e disseminadas.

7) Risco-Subconjunto do gerenciamento de projetos que engloba os processos envolvidos com a identificação, a análise e as respostas ao riscos do projeto.

8) Aquisição/Suprimento-Subconjunto do gerenciamento de projetos que engloba os processos requeridos para adquirir bens e serviços de fora da organização promotora. Também conhecido como gerenciamento das aquisições.

9) Integração-Subconjunto do gerenciamento de projetos que engloba os processos requeridos para assegurar que todos os elementos do projeto sejam adequadamente coordenados.

4.8 O posicionamento do PMO nas empresas

É adequado para qualquer estrutura organizacional e seu posicionamento no organograma da empresa vai depender da estrutura que está sendo utilizada para o gerenciamento de projetos.

Não esqueçamos que a “Estrutura Organizacional” da empresa onde temos como objetivo a implantação do PMO, é fator determinante nas definições de sua arquitetura.

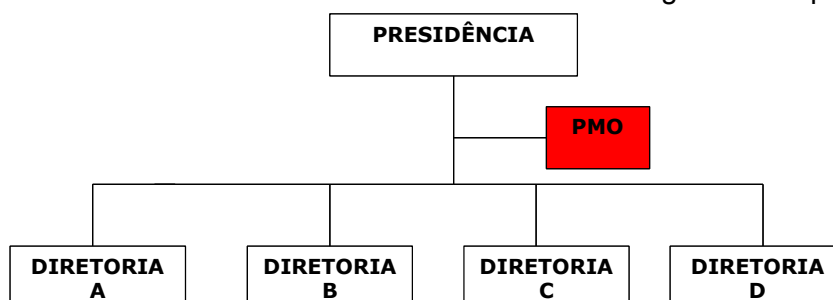
A premissa para a implantação de um PMO é que ele permeie toda a organização.

Possui como principais finalidades:

- Padronizar informações, cronogramas, estimativas, relatórios, planos;
- Ser o elemento central de informações;
- Ser um centro de apoio aos times de projetos;
- Estimular o espírito de equipe;
- Manter histórico dos projetos;
- Realizar comparações de desempenho entre projetos;
- Estimar riscos e ações de mitigação aos mesmos.

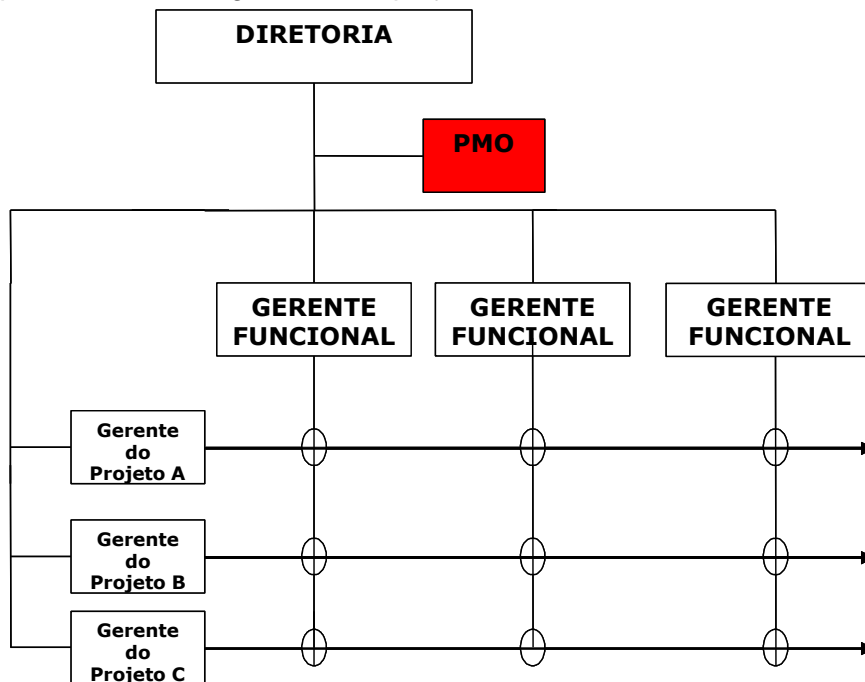
O Escritório corporativo

Quando uma organização executa um grande número de projetos para uma finalidade estratégica da presidência, o PMO estar diretamente ligado à alta administração da empresa. Neste caso, o coordenador do PMO deve ser um profissional com visão empresarial compatível com os profissionais com os quais estará se relacionando (diretores). Este modelo é adequado para empresas que executam os projetos oriundos do “planejamento estratégico corporativo”. É conveniente também para órgãos do governo, nos quais existem dificuldades em se formalizar a carreira de “gerente de projeto”.



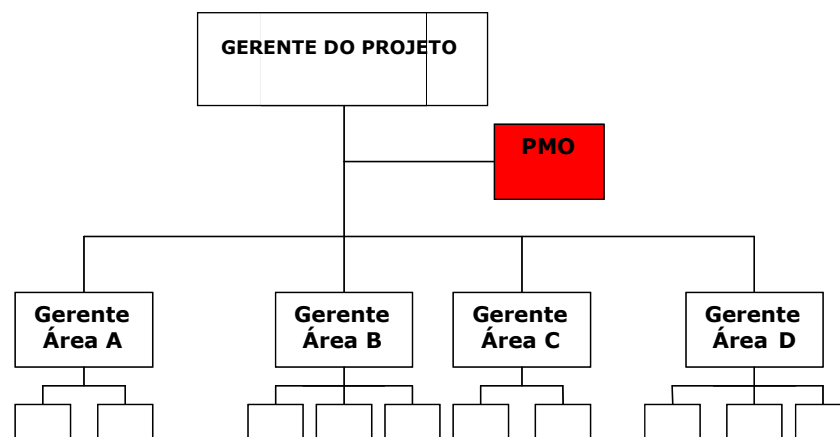
O PMO na estrutura matricial

Na estrutura matricial, o PMO se localiza logo abaixo do gerente da área (Diretor na figura abaixo) e um pouco acima dos gerentes de projeto.



O PMO na estrutura por projetos

Na estrutura "por projeto", o PMO se localiza logo abaixo do gerente do projeto. Neste caso, geralmente o gerente do projeto está tocando um único projeto, grande e complexo. A função do PMO aqui é assessorar este gerente de projeto.



4.9 As vantagens do PMO na empresa

- ✓ Elevação da qualidade do produto
- ✓ Elevação da produtividade
- ✓ Melhores estimativas
- ✓ Bases para negociação com clientes e fornecedores
- ✓ Processo decisório apoiado em informações
- ✓ Redução de custos

Para que sejam alcançados todos os benefícios e vantagens que o PMO proporciona, é necessária uma implantação bem planejada. A introdução de uma nova forma de trabalhar pode gerar confusão e descontrole se não for bem divulgada e não tiver claros seus objetivos e método de trabalho.

4.10 Atribuições do PMO

Assessorar a alta administração (Diretoria, presidência, gerentes etc.);

- Auditoria;
- Envolver-se com outros setores da organização;
- Padronizar ou regulamentar a metodologia ou padrões de controle da empresa;
- Treinamento;
- Garantia da qualidade do Projeto (Quality Assurance)
- Suporte na elaboração de propostas;
- Guardião das Melhores práticas (Best Practices)
- Elaborar e emitir relatórios.

5. CONCLUSÃO

Segundo Prado (2000), A idéia do PMO deve ser “comprada” pela alta administração, o que não é difícil, pois as vantagens de um PMO são enormes para uma empresa que tem forte dependência de seus projetos para sua sobrevivência e progresso. O custo de um PMO pode ser facilmente pago pelos resultados vindos de projetos bem-sucedidos. A partir de um levantamento de dados será possível efetuar um estudo de viabilidade da existência de um PMO. Este estudo definirá seu porte e áreas de atuação. Um documento deve consolidar este estudo. A seguir é montada a equipe. O PMO deve começar exercendo suas funções em projetos pilotos, até atingir um nível de maturidade adequado para, então, se expandir a todos os projetos.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA:

ARAÚJO, Wanderlaine. Slides: **Apresentação sobre o Escritório de Projetos**. Brasília:Curso de Administração de Empresas, Faculdade Fortium, 2008, 34 slides.

PRADO, D. **Gerenciamento de Projetos nas Organizações**. Belo Horizonte: EDG, 2000, 205p.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. **Slides: Fundamentos de Gerência de Projetos**. Brasília:FGV, 2006.

Exercício-O PMO (EXTRA-CLASSE)

1. Com base no conceito de projeto, cite algumas cenas do filme que você assistiu, destacando a presença das características de um projeto (Temporalidade, Individualidade, Empreendimento não repetitivo, Sequência clara e lógica de eventos, Objetivo claro e definido, Conduzido por pessoas, Utilizam recursos ,Parâmetros pré-definidos).
2. Com base nas diferenças entre processos e projetos dê 2 exemplos de processos e 2 de projetos.
3. Defina o que é um PMO.
4. Comente sobre os tipos de escritório de projetos.
5. Comente sobre as 9 áreas de conhecimentos em gerenciamento de projetos. Destaque 2 cenas do filme onde se aplicam 2 áreas do conhecimento.
6. Comente sobre o posicionamento do escritório de projetos nas empresas.
7. Cite as vantagens de um EP.
8. Cite as atribuições de um EP nas empresas.