

Modelo para Implantação e Consolidação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP)

Introdução

O Escritório de Gerenciamento de Projetos (também conhecido como EGP - *Project Management Office*) é um ambiente de assessoria à mudança e apresentação de resultados corporativos.

Atribuições De Um Escritório De Gerenciamento De Projetos

As principais atribuições do EGP costumeiramente são:

1. Padronização
 - Definição e gestão da metodologia de gerenciamento de projetos e modelos de documentos;
 - Manutenção do *website* da metodologia;
 - Administração de ferramentas de gestão de projetos.
2. Assessoria à Alta Administração
 - Contratação/escolha de gerentes de projeto;
 - Acompanhamento do desempenho dos gerentes de projetos;
 - Estabelecimento de políticas salariais para gerentes de projetos;
 - Fornecimento de informações à alta administração sobre o andamento dos projetos;
 - Administração do portfólio de projetos;
 - Análise de retorno de investimento e viabilidade de projetos.
3. Assessoria aos gerentes de projeto
 - Acompanhamento das avaliações de desempenho dos projetos;
 - Consultoria e assessoramento no desenvolvimento dos projetos.
4. Auditoria
 - Fiscalização e auditoria dos projetos;
 - Auditoria dos documentos produzidos pelo projeto.
5. Treinamento
 - Promoção de treinamentos e palestras no uso da metodologia
6. Garantia da Qualidade do Projeto
 - Assegurar que os projetos sigam a metodologia definida;
 - Validar os artefatos de projeto quanto ao padrão de qualidade definido
7. Comunicações
 - Emissão de relatórios corporativos;
 - Divulgação das ações decorrentes do escritório de projetos e serviços/produtos disponibilizados pelos projetos.

Principais Fases na Implantação de um EGP

A implementação da cultura de gerenciamento de projetos pode envolver uma série de atividades, as quais podem ser implementadas em conjunto ou parcialmente, visando causar o menor impacto e vencendo as resistências à mudança naturais das pessoas.

- **Fundação:** Determinam-se os interesses e objetivos da organização quanto ao EGP. Reuniões e sessões de avaliação são conduzidas para determinar o estágio em que se encontra o gerenciamento de projetos na organização e onde esta pretende estar no futuro;
- **Iniciativas de curto prazo:** Criação de modelos, relatórios, desenvolvimento de uma metodologia de gerenciamento, etc.;
- **Soluções de longo prazo:** Desenvolvimento de pessoas, através de um plano de treinamento, e relatórios detalhados. A implantação de um projeto piloto deve ser considerada;
- **Crescimento e Suporte:** Operação com os projetos já alinhados à estratégia da organização, que passa então a se preocupar com a Gestão de Portfólio de Projetos e Programas.

A operacionalização da implantação dessas fases envolve desenvolver um projeto em etapas.

Etapas de um projeto de implantação de EGP

1. Planejamento

- Reunião inicial: Apresentam-se as possíveis implantações e modelos de gerenciamento de projetos para a organização.
- Termo de abertura: Delimitam-se informações que serão utilizadas para o acompanhamento e medição do trabalho, como justificativa, objetivos, resultados, restrições e premissas
- Definição da equipe de trabalho
- Análise de casos de outras organizações
- Elaboração do Plano de Projeto de Implantação do EGP.

2. Diagnóstico

- Visitas e entrevistas com gerentes de projetos e responsáveis de cada área
- Aplicação do Questionário de Avaliação de Nível de Maturidade em GP
- Levantamento dos projetos do último semestre
- Levantamento das causas de problemas nos projetos
- Revisão da metodologia atual, ciclo de vida de projetos e os processos atuais
- Revisão das ferramentas atuais (modelos, formulários e exemplos)
- Revisão da estrutura funcional, visando definir o departamento/setor que seria responsável pela disseminação da cultura de gerenciamento de projetos.
- Elaboração de Relatório de Diagnóstico e Maturidade, com sugestões de melhoria

3. Treinamento

- Palestra (2 a 3 h) – Visa conscientizar os dirigentes e a organização sobre a importância do gerenciamento de projetos.
- Curso de capacitação em gerenciamento de projetos (36 h) – Visa capacitar os principais profissionais da organização nas melhores práticas em gerenciamento de projetos

4. Infra-estrutura

- Definição e configuração da infra-estrutura de tecnologia da informação responsável pela centralização e colaboração no projeto

5. Metodologia

- Desenvolvimento da metodologia de gerenciamento de projetos, processos e procedimentos
- Descrição dos serviços do EGP
- Fluxogramas dos processos de gerenciamento de projetos, com etapas e atividades definidas
- Estrutura organizacional do EGP, com definição de responsabilidades e descrição de papéis
- Biblioteca de Modelos e formulários (*templates*)

6. Implantação

- Disponibilização da Metodologia através da infra-estrutura definida
- Implantação do Escritório de Gerenciamento de Projetos
- Apresentação aos formadores de opinião e disseminação interna de informações sobre o EGP
- Treinamento dos usuários quanto ao uso da metodologia e da infra-estrutura

7. Operação

- Alinhamento dos projetos aos objetivos e metas definidos pelo planejamento estratégico
- Emissão dos Termos de Abertura dos projetos com a definição dos gerentes dos projetos e responsabilidades
- Assessoramento aos profissionais em gerenciamento de projetos e no uso da metodologia
- Avaliação dos indicadores de acompanhamento

8. Evolução

- Gestão de Portifólio de Projetos e Programas - Definição dos responsáveis pela análise de viabilidade dos projetos, baseada em retorno de investimento,
- Treinamento em outros aspectos relacionados ao gerenciamento de Projetos
- Reavaliação da metodologia e dos indicadores de acompanhamento

Estrutura Analítica de Projeto

A EAP abaixo apresenta as entregas de um projeto típico de implantação de um EGP.

- 1 Implementação do EGP**
 - 1.1 Gerenciamento do projeto**
 - 1.2 Venda interna do projeto**
 - 1.2.1 Apresentação de *benchmarking* do gerenciamento de projetos brasileiro
 - 1.2.1 Questionário de avaliação do nível de maturidade da organização
 - 1.2.3 Apresentação de casos de EGP bem sucedidos
 - 1.2.4 Lista de projetos do último semestre
 - 1.2.5 Lista de Métricas de sucesso de um projeto
 - 1.2.6 Projetos atuais avaliados
 - 1.2.7 Lista das causas de problemas nos projetos
 - 1.3 Criação de cultura interna**
 - 1.3.1 Seminário com consultor externo
 - 1.3.2 Workshop
 - 1.3.3 Palestras
 - 1.3.4 Endomarketing
 - 1.4 Implementação**
 - 1.4.1 Sistema de Informações do Gerenciamento de Projetos
 - 1.4.2 Integração do sistema de informações com sistema financeiro
 - 1.4.3 Gerente do EGP nomeado
 - 1.4.4 EGP criado
 - 1.4.5 Metodologia
 - 1.4.5.1 Modelos e *templates*
 - 1.4.5.2 Procedimentos documentados
 - 1.4.5.3 Divulgação da metodologia realizada
 - 1.4.6 Listagem do acervo categorizado de projetos da organização
 - 1.4.7 Listagem de entregas de projetos, por categoria
 - 1.5 Treinamento da equipe do EGP**
 - 1.5.1 Equipe do EGP treinada no PMI PMBOK
 - 1.5.2 Equipe do EGP treinada em ferramentas de GP
 - 1.5.3 Guia de uso da metodologia
 - 1.5.4 Equipe do EGP treinada na metodologia de GP da organização
 - 1.5.5 Treinamento visando a certificação PMP
 - 1.6 Métricas para avaliação e acompanhamento de projetos**
 - 1.7 Projeto-piloto**
 - 1.7.1 Projeto-piloto definido
 - 1.7.2 Métricas de sucesso na implantação de projeto piloto
 - 1.7.3 Score do projeto
 - 1.8 Treinamento para outras partes interessadas**
 - 1.8.1 Treinamento das lideranças e multiplicadores
 - 1.8.2 Feedback
 - 1.9 Acompanhamento da operação inicial do EGP**
 - 1.9.1 Métricas revisadas
 - 1.9.2 Modelos revisados
 - 1.9.3 Matriz de atribuição de responsabilidades
 - 1.9.4 Auditoria nos projetos
 - 1.10 Pesquisa de satisfação**